DOI: https://doi.org/10.35774/econa2023.04.059 JEL classification: D24, L22, O12
UDC: 330.3:658.7

Сергій СПІВАК
доктор економічних наук, доцент,
завідувач кафедри бухгалтерського обліку та аудиту,
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Україна
E-mail: spivak_s@tntu.edu.ua
ORCID ID: 0000-0002-7160-2151
Researcher ID: AAE-5594-2020

Богдан МАРИНЯК
кандидат економічних наук,
директор,
ТОВ «ЮВІПЛАСТ», Україна
E-mail: maryniak_b@ukr.net
ORCID ID: 0009-0005-9998-164X
ResearcherID: JZT-6218-2024

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Анотація

Вступ. У статті розглянуто особливості формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах повномасштабної війни росії проти України для створення та забезпечення умов ефективного функціонування підприємств на ринку та підвищення їх конкурентоспроможності, враховуючи загрози потенційного потрапляння в зону бойових дій та окупації, складних економічних та соціальних змін.

Мета. Основною метою даного дослідження є проведення усестороннього та комплексного аналізу існуючої ситуації і вивчення можливостей подальшого вдосконалення стратегії розвитку підприємств в контексті інфраструктурного та логістичного забезпечення процесів з урахуванням можливої релокації бізнесу. При цьому важливими аспектами залишається забезпечення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку промислових підприємств як ключової складова економіки країни.

Метод (методологія). Для досягнення поставлених цілей формування ефективної стратегії розвитку підприємств використовуються методи узагальнення, аналізу, синтезу та порівняння. Необхідно здійснити прогнозування розвитку альтернативних ситуації для уникнення або мінімізації фінансових, технологічних та ресурсних загроз. А на основі проведеного аналізу та синтезу наукових публікацій систематизувати науково-обґрунтовані пропозиції для вирішення окресленої проблематики.

Результати. У статті проведено дослідження важливості стратегічного планування в управлінні підприємством для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості на ринку. В умовах воєнного стану проблема формування ефективної стратегії розвитку промислових підприємств є надзвичайно актуальною, що пов’язано із загрозою потрапляння в зону бойових дій та окупації тисяч суб’єктів господарювання та мільйони громадян. Проаналізовано особливості здійснення релокації бізнесу,

© Сергій Співак, Богдан Мариняк, 2023

Отримано: 02.11.2023 р. **Рекомендовано до друку:** 25.11.2023 р. **Опубліковано:** 06.12.2023 р.

Ця стаття розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0, яка дозволяє необмежене повторне використання, розповсюдження та відтворення на будь-якому носії, за умови правильного цитування оригінальної роботи.

Як цитувати: Співак С., Мариняк Б. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах війни. *Економічний аналіз.* 2023. Том 33. № 4. С. 59-65. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2023.04.059

враховуючи необхідність оптимізації як фінансових, матеріальних, так і трудових ресурсів для забезпечення виробничих процесів. При цьому основну увагу необхідно звернути саме на фінансові аспекти, які є ключовими елементами під час формування стратегії розвитку промислових підприємств.

Висновки. У статті містяться рекомендації для підприємств щодо вирішити проблем адаптації до зовнішніх змін та досягнення мети їх розвитку.

Ключові слова: стратегія; промислові підприємства; релокація бізнесу; економічний розвиток; конкурентоспроможність.

Вступ

Ефективне функціонування економіки держави в умовах повномасштабної війни є важливою складовою у забезпеченні протистояння агресії російської федерації, через наповнення бюджету, збереження робочих місць та забезпечення платоспроможності населення. Війна завдала непоправної шкоди українській економіці на сотні мільярдів доларів США через руйнування виробничих потужностей, інфраструктури, окупацію частини територій та не можливості її використання внаслідок обстрілів і мінування. Також негативно позначився на діяльність суб'єктів господарювання виїзд за кордон більше 4 млн. чол. та мобілізація економічно активної частини населення, що має значний вплив на результативність діяльності суб'єктів господарювання та вимагає докорінної зміни умов функціонування підприємств і формування ефективної стратегії розвитку. Військове вторгнення росії створило проблеми, яких не було з часу завершення другої світової війни і до яких економіка не була готова, зокрема потенційне потрапляння в зону бойових дій та окупацію, під яку потрапили тисячі суб'єктів господарювання. Постала проблема на лише збереження виробничого потенціалу, який потрапив та може потрапити в зону бойових дій, його релокації, але і збереження життя населення.

Тому формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни є надзвичайно актуальним завданням, ефективна організація якого дозволить сприяти розвитку бізнесу та забезпечення його конкурентоспроможності. Важливо підтримувати та відновлювати економічний потенціал підприємств, оскільки це має вирішальне значення для наповнення бюджету, забезпечення платоспроможності населення, досягнення екологічної та соціальної стабільності. Розроблення стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення діяльності суб'єктів господарювання є ключовим фактором в управлінні підприємством в умовах невизначеності. За таких складних умов неможливо сформувати перспективи розвитку реалізуючи окремі тактичні заходи.

Аналізуючи дослідження українських науковців, зокрема Семенча І. Є., Гордієнко С. О. [1], Бруслиновська І. В., Матвійчук В. І. [2], Казюка Н. П., Шекета Є. Ю. [3] можна зробити висновок, що при формуванні стратегії розвитку підприємства в умовах воєнного стану, за основу для розроблення стратегічних програм розвитку, науковці пропонують використовувати вартісне вираження дій підприємств з врахуванням виникнення ризиків, що пов'язані із перебуванням в зоні бойових дій чи на територія, що можуть бути уражені засобами противника. При цьому не можливо в повній мірі врахувати часові та вартісні обмеження. Інші науковці, а саме Булкот О. В. та Ігнатюк А. І., розглядали питання релокації бізнесу з зон проведення бойових дій та на основі аналізу мотивів релокації запропонували модель «релокація – інвестиційна стратегія» [4].

Отже, в умовах війни основним акцент формування стратегії розвитку підприємства зміщується в сторону від підвищення економічного ефекту до можливості збереження майна підприємства та життя працівників. Для реформування підприємств необхідно переорієнтувати їх систему управління та розробити стратегії дій підприємства під час війни. Проте даний напрям дослідження процесів формування стратегії є мало дослідженим та потребує подальшого вивчення, враховуючи реалій військового часу.

Мета та завдання статті

Головною метою даного дослідження є необхідність виявити особливості та фактори впливу, з якими стикається підприємство в умовах воєнного стану, а саме: недостатність фінансових ресурсів, зміна ринкових умов, ризики та нестабільність, та оцінити їх вплив на формування стратегії розвитку, шляхом проведення усестороннього та комплексного аналізу існуючої ситуації і вивчення можливостей подальшого вдосконалення стратегії розвитку підприємств в контексті інфраструктурного та логістичного забезпечення процесів з урахуванням можливої релокації бізнесу. При цьому важливими аспектами залишається забезпечення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку підприємств як ключової складова економіки країни.

Виклад основного матеріалу дослідження

Військова агресія російської федерації, постійні терористичні атаки на об'єкти інфраструктуру, руйнування виробничих та логістичних потужностей зумовлюють зниження ринкової активності суб'єктів господарювання. За таких умов стратегічне управління підприємствами повинно кардинально змінюватися від звичайного бізнес-планування до формування нової стратегії розвитку, що враховує як поточні умови, так і потенційні загрози.

Основними проблемами, з якими стикнулися підприємства в умовах воєнного стану є:

- обмеженість фінансових ресурсів: відсутність інвестицій як зовнішніх, так і внутрішніх; обмеження для отримання кредитів; відсутність дотації через дефіцит бюджету тощо;
- кардинальна зміна ринкової кон'юнктури через окупацію частини території країни разом з підприємствами, неможливість ведення бізнесу на територіях проведення бойових дій, міграційні процеси та зниження платоспроможності населення;
- потенційні ризики та невизначеність у політичній, економічній та соціальній сферах, зокрема це нові форми ризиків отримання збитків від воєнних дій, досвіду врахування яких немає. Ці ризики вимагають впровадження нових заходів ризик-менеджменту для формування стратегії розвитку підприємства;
- руйнування інфраструктури (енергетичної, транспортної, виробничої тощо);
- забезпечення захисту працівників та майна підприємства, що стає одним з ключових аспектів формування стратегії розвитку підприємств в умовах воєнного стану.

За даними Міністерства економіки України, станом на 23 жовтня 2023 року було релоковано 840 підприємств та *збережено понад 35 тисяч робочих місць,* зокрема найбільше підприємств релокувалося до Львівської області – 199, Закарпатської області – 120 та Чернівецької області – 78 [5]. Структура та кількість релокованих підприємств по областях України подано на рис. 1.

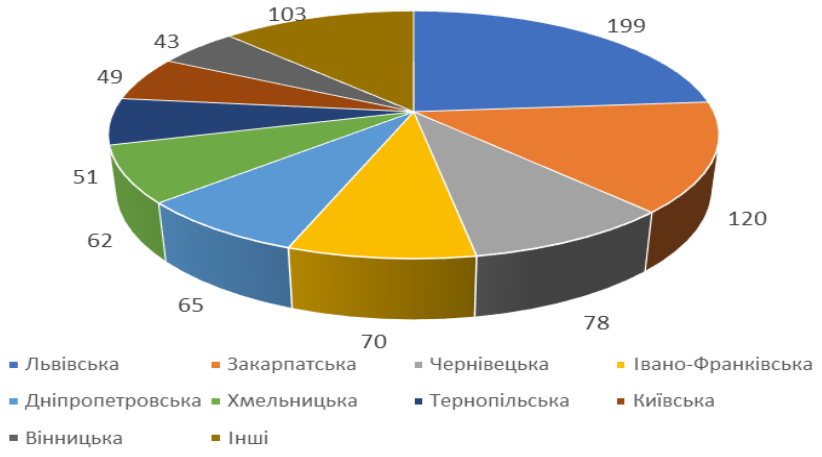

Рис. 1. Кількість релокованих підприємств по областях станом на 23 жовтня 2023 року*

**Складено на основі даних [5].*

Релокація підприємств у прикордонні області, викликана, перш за усе чинником віддаленості від лінії бойових дій та близькості до кордону з Євросоюзом, а також неушкодженою інфраструктурою та наявністю кваліфікованих працівників як місцевих, так і з числа внутрішьопереміщених осіб.

При цьому релоковані підприємства отримали такі переваги:

- забезпечення безпеки працівників та захисту майна підприємства;
- вихід на нові ринки збуту;
- наявністю кваліфікованих працівників, які мігрували зі східних областей;
- державна підтримка, що включає в себе наступні опції:
- підбір місця розташування для потужностей підприємства;
- допомога з перевезенням на нову локацію;
- сприяння в розселенні працівників та пошуку нових співробітників;
- підтримка у закупівлі сировини та пошуку ринків збуту [6].

В загальному під стратегією розуміють план діяльності підприємства, який включає довгострокові і короткострокові цілі та побудований на основі конкурентних переваг досліджуваного підприємства. Проте військовий стан вніс ряд додаткових факторів та ризиків, які необхідно враховувати при формуванні стратегії розвитку суб'єкта господарювання:

1. Аналіз та оцінка впливу воєнного стану – формування стратегії вимазає здійснення дослідження впливу воєнних дій на досліджуване підприємство, його бізнес-середовище, зміни ринкових умови, можливі ризики окупації та необхідність забезпечення безпеки.
2. Аналіз доцільності релокації – розроблення варіантів переміщення виробничих потужностей, забезпечення фінансовими, матеріальними та трудовими ресурсами.
3. Аналіз конкурентоспроможності – необхідно проаналізувати нові умови та можливості на ринку, кон'юнктуру, шляхи збуту для забезпечення ефективного функціонування підприємства.
4. Пошук джерел фінансування – враховуючи обмеження фінансових ресурсів необхідно розглядати нові джерела фінансування: лізинг, гранти тощо.
5. Оптимізація логістики та забезпечення безпеки – пошук шляхів оптимізації логістичних та безпекових витрат підприємства, що безпосередньо впливають на вартість виробництва значно зросли в умовах війни.
6. Управління ресурсами – воєнні дії, обстріли, міграційні процеси та повітряні тривоги обумовлюють обмеження виробничих ресурсів через відключення електроенергії, водопостачання, зв'язку, зменшення кількості кваліфікованої робочої сили, скорочення тривалості робочого часу, порушення постачання сировини тощо. Тому пошук альтернативних джерел постачання ресурсів, оптимізація виробництва та перенесення окремих процесів в укриття дозволить сформувати важливі аспекти стратегії розвитку підприємств.

Таким чином, формування стратегії розвитку підприємств вимагає дуже ретельного зважування всіх аспектів цього процесу, не лише з точки зору впливу на бізнес-середовище в реальному масштабі часу, але й на перспективу.

При цьому держава не повинна стояти осторонь, а повинна вживати різноманітні заходи підтримки підприємств, сформувати антикризову політику для подолання кризових явищ. Основними напрямами державної політики підтримки підприємництва є: надання фінансової підтримки підприємствам шляхом інвестування чи кредитування, забезпечення достатньої грошової маси на ринку, придбання неплатоспроможних активів підприємств, регулювання цін на окремі стратегічні товари, забезпечення захисту вкладників для підтримки банківської системи, розширення програм держзамовлень та закупівель, надання податкових та фінансових пільг для підтримки підприємств, спрямування фінансових ресурсів на підтримку визначених галузей економіки. Дані заходи у свою чергу сприятимуть пожвавленню економіки та зростанню надходжень до бюджету країни, дефіцит якого за даними міністерства фінансів на грудень 2023 року становив 1333110,7 млн. грн.

На сьогодні, підприємства здійснюють діяльність в умовах, які визначаються високим рівнем невизначеності та динамічності. При цьому, функціональна стратегія розвитку підприємств повинна будуватися на підході, що передбачає чітке встановлення цілей розвитку підприємства та виявлення можливостей їх досягнення. У цьому контексті сьогодні підприємствам потрібно, на нашу думку, приймати стратегічні управлінські рішення для розв'язання конкретних завдань з формування стратегії розвитку підприємств, виконання яких можна поділити на такі етапи:

- забезпечити безпеку та «виживання» бізнесу в умовах війни;
- адаптація підприємства до нових умов функціонування та проведення оптимізації використання усіх ресурсів;
- сформувати базис для відновлення та ефективного розвитку в післявоєнний період.

Тобто в даній ситуації основним для керівництва підприємства є прийняття таких стратегічних рішень, які в післявоєнному періоді дозволять ефективно розвиватися та підвищувати конкурентоспроможність. Тому стратегія розвитку підприємства повинна відповідати основним її цілям на усіх етапах її реалізації та відображати усі підцілі, які необхідно досягти для ефективної роботи, а кінцева мета реалізації стратегії зосереджена на ефективному протистоянню невизначеності та ризикам, що виникатимуть до етапу ефективного відновлення функціонування підприємства.

Таким чином, коли підприємства знаходяться на етапі забезпечення безпеки бізнесу, формування стратегії розвитку передбачає скорочення та економію витрат, а стратегічні управлінські рішення повинні забезпечувати збереження майна безпеки працівників. Для збереження капіталу можна провести релокацію бізнесу замість проведення заходів для утримання існуючих ринків та логістики. Також для досягнення кінцевої мети на даному етапі необхідно:

- забезпечити працівникам комфортні умови праці, використовуючи можливості віддаленої роботи, впровадження нових технологій, удосконалення внутрішніх комунікацій тощо;
- розширювати та змінювати перелік робіт та обов'язків працівників для виконання інших важливих виробничих функцій, що забезпечить збереження кваліфікованих працівників для відновлення виробничих потужностей у повоєнний період;
- здійснити переорієнтацію на нові ринки чи випуск нових видів продукції, а також вихід на зовнішні ринки;
- пошук нових споживачів на заміну тих, що іммігрували, шляхом проведення заходів підтримки національного виробника.

На етапі відновлення бізнесу необхідно забезпечити реалізацію стратегії стабілізації основних показників діяльності підприємства, шляхом побудову нових моделей поведінки, відповідно до нових умов функціонування. На цьому етапі потрібно сформувати програму відновлення бізнесу, розширення ринків збуту, налагодження логістичних зв'язків та комунікацій, впровадження нових технологій організації виробництва тощо. Ефективність розвитку підприємства на цьому етапі залежить від таких факторів:

- тривалість війни – чим довше триватимуть бойові дії, тим менші резерви ресурсів залишаться у підприємств для відновлення;
- галузева приналежність підприємства та номенклатура продукції;
- величина фінансові резерви та фінансова стійкість підприємства;
- місцезнаходження підприємства та вплив на нього військових дій (окупація, руйнування, релокація тощо);
- наявність та стан інфраструктури та логістики.

Якщо підприємство знаходилось на території, де не ведуться активні бойові дії та має позитивний набір цих факторів, то воно має хороші перспективи відновлення до довоєнних обсягів у короткі терміни. Для підприємств що мають негативний набір даних факторів, із закінченням війни повинна розпочатися реалізація стратегії стабілізації, що передбачає оновлення матеріальної та фінансової бази, пошук кваліфікованих працівників та ринків збуту тощо. Також в залежності від комбінації факторів можливий і проміжний варіант реалізації стратегії, що

поєднуватиме як елементи стабілізації, так і відновлення.

На завершальному етапі – оновлення, який є найбільш довготривалим, підприємства впроваджуватимуть стратегію інтенсивного зростання, що дозволить оптимізувати виробничі процеси та оновити модель ведення бізнесу. Даний етап характеризується зростанням інвестиційної активності, впровадженням нових технологій та зміною інфраструктури тощо.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Таким чином, війна росії на українській території та окупація її частино змусила мільйони громадян і тисячі суб'єктів господарювання переміщуватися на інші територія або мігрувати за кордон. В таких складних умовах вітчизняні підприємства потребують формування науково-обґрунтованої стратегії розвитку від етапу виживання та стабілізації до оновлення та розвитку в післявоєнний період.

У статті здійснено аналіз основних проблем, факторів та ризиків, з якими стикнулися підприємства в умовах воєнного стану та запропоновано підхід до формування функціональної стратегії розвитку підприємств, що передбачає чітке встановлення цілей розвитку підприємства та виявлення можливостей їх досягнення як в умовах війни, так і в повоєнний період. У контексті стратегічного розвитку країни бізнес повинен отримати і допомогу від держави, зокрема податкові канікули, сприяння в організації логістики, відновлення інфраструктури, доступ до доступних фінансових ресурсів тощо.

Для реалізації стратегій розвитку підприємств необхідним є формування ефективних функціональних стратегій з урахуванням особливостей діяльності окремих підприємств, що і стане вектором подальших наукових досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Семенча І. Є., Гордієнко С. О. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 143–150.
2. Бруслиновська І. В., Матвійчук В. І. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 31. С. 100-111.
3. Казюка Н. П., Шекета Є. Ю. Напрями та резерви повоєнного відновлення економіки України. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18(2). С. 255–264. URL: http://lib.pnu.edu.ua:8080/handle/123456789/12648.
4. Ігнатюк А. І., Булкот О. В. Інвестиційні аспекти релокації бізнесу: концептуальні основи та особливості реалізації в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2023. Випуск 1(222). С. 63-68. URL: https://www.researchgate.net/publication/374233265_Visnik_Ekonomika_No1222_63-68.
5. 840 підприємств в Україні переїхали через війну у безпечні регіони. URL: https://suspilne.media/600097-840-pidpriemstv-v-ukraini-pereihali-cerez-vijnu-u-bezpecni-regioni-opendatabot.
6. Солоненко Ю., Панасюк П. Державна підтримка та стимулювання бізнесу України в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. № 3 (82). 2023 С. 190-200. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42546/2/GEJ_2023v82n3_Solonenko_Y-State_support_and_business_190-200.pdf.

REFERENCES

1. Semencha, I. E., and Gordienko, S. O. (2022). Formation of a business development strategy taking into account the conditions of the military economy of Ukraine. *Economic space*. 2022 (181), 143-150. [in Ukrainian].
1. Bruslynovska, I. V., and Matviychuk, V. I. (2018). Theoretical aspects of the formation of the financial strategy of the enterprise. *Economics and management organization*. 2018 (31), 100-111. [in Ukrainian].
2. Kazjuka, N. P., and Sheketa, Je. Ju. (2022) Directions and reserves of the post-war economic recovery of Ukraine. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, vol. 18(2), pp. 255–264. Available at: http://lib.pnu.edu.ua:8080/handle/123456789/12648. [in Ukrainian].

3. Ignatyuk, A. I., and Bulkot, O. V. (2023). Investment aspects of business relocation: conceptual foundations and peculiarities of implementation in Ukraine. *Bulletin of Taras Shevchenko Kyiv National University*, 1(222), 63-68. https://www.researchgate.net/publication/374233265_Visnik_Ekonomika_No1222_63-68. [in Ukrainian].

4. 840 enterprises in Ukraine moved to safer regions due to the war. URL: https://suspilne.media/600097-840-pidpriemstv-v-ukraini-pereihali-cerez-vijnu-u-bezpecni-regioni-opendatabot. [in Ukrainian].

5. Solonenko, Yu., and Panasyuk, P. (2023). State support and stimulation of business of Ukraine in the conditions of war. *Galician Economic Journal*, 3 (82), 190-200. https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42546/2/GEJ_2023v82n3_Solonenko_Y-State_support_and_business_190-200.pdf. [in Ukrainian].

Serhii Spivak, Sc. D in Economics, Associate Professor, Head, Department of the Accounting and Audit, Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ukraine
Bohdan Maryniak, PhD in Economics, Director, LLC «YUVIPLAST», Ukraine

FEATURES OF FORMING A STRATEGY FOR DEVELOPING ENTERPRISES DURING THE WAR

Abstract
Introduction. The article examines the peculiarities of the formation of a strategy for the development of industrial enterprises in the conditions of a full-scale war between russia and Ukraine in order to create and ensure the conditions for the effective functioning of enterprises on the market and increase their competitiveness, taking into account the threat of potential entry into the zone of hostilities and occupation, complex economic and social changes.
Purpose. The main purpose of this study is to perform a comprehensive and comprehensive analysis of the existing situation and study the possibilities of further improvement of the enterprise development strategy in the context of infrastructural and logistical support of processes, taking into account the possible relocation of business. At the same time, ensuring the competitiveness and innovative development of industrial enterprises as a key component of the country's economy remains an important aspect.
Method (methodology). Methods of generalization, analysis, synthesis and comparison are used to achieve the set goals of forming an effective strategy for developing enterprises. It is necessary to forecast the development of alternative situations in order to avoid or minimize financial, technological and resource threats. On the basis of the conducted analysis and synthesis of scientific publications, systematize scientifically based proposals for solving the outlined problems.
Results. This article examines the importance of strategic planning in enterprise management to ensure competitiveness and stability in the market. Under martial law conditions, the problem of forming an effective strategy for the development of industrial enterprises is extremely urgent, which is connected with the threat of falling into the war zone and the occupation of thousands of economic entities and millions of citizens. The peculiarities of business relocation are analyzed, taking into account the need to optimize financial, material, and labor resources to ensure production processes. At the same time, it is necessary to pay the main attention to financial aspects, which are key elements during the formation of the strategy for the development of industrial enterprises.
Conclusions. The article contains recommendations for enterprises to solve the problems of adapting to external changes and achieving the goal of their development.

Keywords: strategy; industrial enterprises; business relocation; economic development; competitiveness.

Cite as: Spivak, S., and Maryniak, B. (2023). Features of forming a strategy for developing enterprises during the war. *Economic analysis,* 33 (4), 59-65. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2023.04.059