



УДК 65.012.23

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Борис Беззубко; Максим Ткаченко

*Донбаська національна академія будівництва і архітектури,
Краматорськ, Україна*

Резюме. Актуальність написання статті пов'язана з недостатньою кількістю наукових праць, в яких розглядаються особливості формування стратегій українських підприємств під час війни. Вирішено такі наукові завдання: встановлення основних чинників, які впливають на вибір стратегії підприємства під час військових дій; визначення основних особливостей формування стратегій українських підприємств під час війни; розроблення рекомендацій стосовно підвищення ефективності розроблення стратегії підприємства. Встановлено, що значні втрати матеріальних, фінансових і трудових ресурсів актуалізують необхідність мати стратегічний документ, в якому будуть визначатися пріоритети, місія, головні цілі й розподіл ресурсів для їх досягнення і та ін. Визначено основні чинники, які впливають на необхідність розроблення й вибір стратегії підприємства під час військових дій, серед яких: вимушена евакуація підприємств з зони бойових дій; вимушена міграція населення та призов до армії; зниження купівельної спроможності населення; втрата клієнтів; проблеми з експортом товарів через логістичні труднощі, існуючі валютні обмеження; зниження імпорту комплектуючих товарів і напівфабрикатів. До позитивних чинників, які дозволили українському бізнесу швидше адаптуватися в складних умовах, слід віднести деяке зменшення податкового тиску. Зміни в оподаткуванні передбачають зниження податку на додану вартість та податку на прибуток підприємств. До основних особливостей формування стратегій українських підприємств віднесено: незначну кількість підприємств, які зуміли адаптуватися до діяльності під час війни й мали активну стратегію діяльності; поступове підвищення значення стратегічного планування. Модель стратегічного управління підприємствами, яка функціонує на основі наукової обґрунтованості управлінських рішень, отримання максимального результату при мінімумі витрат, узгодженості всіх елементів системи доповнюється гнучкістю в умовах функціонування системи управління в ситуації ризику, розумінням найактуальніших потреб суспільства. Встановлені такі тенденції при розробленні стратегії розвитку українських підприємств під час війни: здійснення максимальної адаптації існуючої стратегії до дії підприємства у військових умовах; перехід підприємств до стратегії диверсифікації. Розроблено рекомендації стосовно підвищення ефективності розроблення стратегії підприємства: здійснення SWOT-аналізу на основі нових реалій діяльності, аудит майна підприємства; розроблення додаткових заходів стосовно збереження трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів. У перспективі необхідно з боку органів державної влади будувати нову організацію взаємовідносин з підприємствами на принципах взаємної відповідальності, підтримки, партнерства. При формуванні стратегії розвитку підприємств визначальним фактором є інформаційне забезпечення подальшої діяльності щодо перспектив розвитку території, їх відновлення.

Ключові слова: стратегія підприємств, стратегічне управління, бізнес, військові дії.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06.096

Отримано 10.12.2022

UDC 65.012.23

THE FEATURES OF STRATEGIES FORMATION OF UKRAINIAN ENTERPRISES DURING THE WAR

Borys Bezzubko; Maksym Tkachenko

Donbas National Academy of Construction and Architecture, Kramatorsk, Ukraine

Summary. The article relevance is related to the insufficient number of scientific works that consider the features of the formation of strategies of Ukrainian enterprises during the war. The following scientific tasks are

solved in the article: the establishing of the main factors that influence the choice of an enterprise's strategy during military operations; determination of the main features of the formation of strategies of Ukrainian enterprises during the war; development of recommendations regarding the improvement of the efficiency of the development of the company's strategy. It was established that the significant losses of material, financial and labor resources actualize the need to have the strategic documents in which the priorities, mission, main goals and distribution of resources for their achievement, etc. will be determined. The main factors that influence the need to develop and choose the enterprise strategy during military operations are identified and including: forced evacuation of enterprises from the war zone; forced migration of population and conscription to the army; reducing the purchasing power of population; loss of customers; problems with exporting goods due to logistics difficulties, existing currency restrictions; reduction of imports of components of goods and semi-factories. Positive factors that have allowed Ukrainian business to adapt faster in difficult conditions include some reduction in tax pressure. Tax changes provide the decrease in: value added tax; income tax of enterprises. The main features of the formation of strategies of Ukrainian enterprises include: a small number of enterprises that were able to adapt to activities during the war and had an active strategy of activity; a gradual increase in the importance of strategic planning. The model of strategic management of enterprises that functions on the basis of the scientific validity of management decisions, obtaining the maximum result at a minimum of costs, the coherence of all elements of the system, is complemented by flexibility in the conditions of the operation of the management system in a risk situation, with understanding of the most urgent needs of society. The following trends were established in the development of strategies for the development of Ukrainian enterprises during the war: maximum adaptation of the existing strategy to the operation of the enterprise in military conditions; transition of enterprises to a diversification strategy. Recommendations have been developed to increase the effectiveness of the company's strategy development: SWOT analysis based on new realities of activity, audit of the company's assets; the development of additional measures regarding the preservation of labor, material, financial and informational resources. In future, it is necessary for state authorities to build a new organization of relations with entrepreneurs based on the principles of mutual responsibility, support, and partnership. During the forming the strategy for the development of enterprises, as the determining factor serves the information provision of further activities regarding the prospects for the development of territories, their restoration.

Key words: enterprise strategy, strategic management, business, military actions.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06.096

Received 10.12.2022

Постановка проблеми. Головними проблемами, які виникають перед будь-яким підприємством, є забезпеченість безперервності й досягнення прибутковості підприємства. За останній час український бізнес пережив багато викликів: через пандемії коронавірусу відбувалося масштабне зменшення виробництва, підприємства понесли значні матеріальні втрати; з лютого 2022 р. військові дії гостро поставили питання щодо виживання українського бізнесу через руйнування об'єктів критичної й промислової інфраструктури. Обстріли критичної інфраструктури, які викликали перебої з електро-, тепло-, водопостачання, призвели до зростання проблем виробництва на багатьох українських підприємствах.

За результатами опитування Європейської Бізнес-Асоціації «Малий та середній бізнес в часи війни» у серпні 2022 р., 20% опитаних повідомило про фінансові втрати, що склали понад 100 тисяч доларів США; 22% опитаних зазначили, що збитки майна чи активів відбулося безпосередньо внаслідок бойових дій [1]. Станом на серпень 2022 р. 39,9% підприємств повністю або майже повністю припинили роботу [2].

Нові реалії вимагають внесення істотних змін до існуючих стратегій розвитку українських підприємств у воєнний час. Керівникам підприємств, що діють у цих складних обставинах, необхідно вдосконалювати методи й інструменти управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню формування стратегії розвитку підприємства присвячено багато праць закордонних і вітчизняних науковців. Серед найцікавіших монографій слід виділити працю Вишневського О. С. [3], в якій охарактеризовано передумови формування стратегії та використання стратегічного управління на підприємствах. За останні роки з'явилося ряд наукових публікацій, в яких розглядалися питання стратегій під час гібридної війни [4; 5]. У статті Шершньової З. Є. [5] визначається роль та зміст локальних стратегій як складників

комплексної стратегії соціального розвитку. Певний внесок у розгляд сучасних стратегій підприємств України внесли праці авторів статей [6–9], які розглядали стратегію підприємств у контексті вирішення проблем регіонального розвитку, відновлення економіки територій Донецької і Луганської областей. У процесі аналізу особливостей роботи українських підприємств використовувалися результати досліджень Центру розвитку інновацій, які проводяться за підтримкою Європейського Союзу. Однак слід констатувати, що практично не з'явилися наукові праці, в яких розглядалися б особливості стратегій управління українськими підприємствами під час війни.

Метою статті є характеристика особливостей формування стратегій українських підприємств під час війни.

Постановка завдання. Досягнення мети здійснювалося вирішенням таких наукових завдань: встановлення основних чинників, які впливають на вибір стратегії підприємства під час військових дій; визначення основних особливостей формування стратегій на українських підприємствах під час війни; розроблення рекомендацій стосовно підвищення ефективності розроблення стратегії підприємства.

Викладення основного матеріалу. Ключовою складовою стратегічного управління є стратегія. Вона представлена «систематизованим процесом, який вказує чітку послідовність кроків і активно використовує аналітичні інструменти й методи» [10]. Слід погодитися з думкою Мінцберга щодо значення стратегії в сучасних умовах: «стратегія, як патерн, або план, інтегруючий головні цілі організації, її політику і дії в деяке погоджене ціле» [11]. Для підприємств важливо, що в стратегії визначені цілі, завдання, пріоритетні напрямки діяльності підприємства після їх досягнення в довготерміновій перспективі.

Застосування системного підходу до аналізу розвитку українських підприємств дозволило визначити основні чинники, які впливають на необхідність розроблення й вибір стратегії підприємства під час військових дій. Найважливішим чинником, який визначає діяльність підприємств, є значне руйнування критичної та промислової інфраструктури. Слід зазначити, що багато промислових підприємств, які переважно знаходились у містах активних військових дій, отримали значні втрати матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Все це актуалізує необхідність мати стратегічний документ підприємства, в якому будуть визначатися пріоритети, місія, головні цілі й розподіл ресурсів для їх досягнення та ін. З початком війни перед підприємцями постала найактуальніша проблема переміщення виробництва та бізнесу на безпечніші території. На процеси переміщення вплинуло створення в країні правових умов для евакуації та переміщення підприємств з окупованих територій і тих, на яких проводилися активні бойові дії. Починаючи з березня 2022 р. у країні відповідно до прийнятих розпоряджень Кабінету Міністрів України [12] розроблено план заходів з релокації (переміщення) українських підприємств, які знаходяться у зоні активних бойових дій. До основних заходів слід віднести:

1. Підготовчі заходи: збирання заявок на переміщення; оформлення необхідних матеріалів; сприяння оперативному виділенню рухомого складу; проведення логістичних перевезень.

2. Заходи щодо допомоги евакуйованим підприємствам у цілому та робітникам підприємств, які переміщуються. Обласні військові адміністрації 7 областей України повинні надавати інформаційну та організаційну допомогу щодо можливостей розміщення та проживання працівників переміщених підприємств.

За офіційними даними станом на 23.06.2022 р. здійснили переміщення 606 підприємств, 390 з них вже почали роботу на нових містах у західних регіонах України. Всього на переміщення бізнесу через цифрову платформу було подано 1612 заявок [13].

Другим значним чинником є вимушена міграція населення та призов чоловіків до Української армії. Це значно зменшило можливості для ефективного використання ресурсів, розміщення продуктивних сил. За даними дослідження найбільша кількість людей виїхала з Харкова та Києва, Харківської, Київської, Донецької, Запорізької, Херсонської, Миколаївської, Луганської, Чернігівської областей. Через нестачу персоналу на більшості підприємствах здійснився перерозподіл обов'язків серед працівників, що призвело до збільшення обсягу робіт. Частина підприємств малого бізнесу стала працювати в режимі офлайн, використовує гібридний формат діяльності. Деякі компанії в умовах зниження попиту на продукцію вдалися до заходів щодо скорочення чисельності персоналу.

На стан розвитку підприємств малого і середнього бізнесу також вплинули:

- підвищення цін на сировину, матеріали, паливо;
- зниження купівельної спроможності населення;
- втрата клієнтів. Пошук клієнтів стає першочерговим завданням для підприємств малого та середнього бізнесу;
- проблеми з експортом товарів через логістичні труднощі, існуючі валютні обмеження;
- зниження імпорту комплектуючих товарів і напівфабрикатів.

Для великих компаній першочерговими завданнями стає вирішення логістичних проблем, пошук постачальників сировини і матеріалів.

До позитивних чинників, які дозволили українському бізнесу швидше адаптуватися в складних умовах, слід віднести деякі зміни щодо зменшення податкового тиску. Зміни в оподаткуванні передбачають зниження:

- з 20% до 10% – податку на додану вартість;
- з 18% до 10% – податку на прибуток підприємств.

Водночас обговорюється можливість підвищення ставки військового збору [14]. Дискусії щодо змін в оподаткуванні бізнесу під час і після війни, з урахуванням необхідності вирішення першочергових завдань, продовжуються.

Разом із тим необхідно вказати, що багато підприємців (90%) надають значну гуманітарну, волонтерську та спонсорську допомогу.

До основних особливостей формування стратегій українських підприємств у сучасних умовах слід віднести такі:

1. Через наявні обставини діяльності (за даними опитувань) тільки незначна кількість підприємців змогла адаптуватися до складних умов, побудувати стратегію та бізнес-плани [13]. За результатами досліджень Агентство Advanter Group тільки 33% українських підприємств (станом на червень 2022 р.) зуміли адаптуватися до діяльності під час війни і мали активну стратегію діяльності.

2. На більшості підприємств функціонує модель стратегічного управління, в основі якої наукова обґрунтованість управлінських рішень; спрямованість на отримання максимального результату при мінімумі витрат; узгодженість усіх елементів системи доповнюється гнучкістю в умовах функціонування системи управління в ситуації ризику; розуміння найактуальніших потреб суспільства.

3. Поступове підвищення значення стратегічного планування, в ході якого формується комплекс ідей щодо вибору основної стратегії, перспектив виживання й розвитку підприємств. Зараз більшість малих підприємств планування діяльності здійснюють тільки на короткі проміжки часу (на місяць, квартал).

Можливо виділити такі тенденції при розробленні стратегій розвитку українських підприємств під час війни:

- здійснення максимальної адаптації існуючої стратегії до дії підприємства у військових умовах;

- перехід підприємств до стратегії диверсифікації. Підприємства, за можливістю, здійснюють перехід на виготовлення продукції для військових потреб, виробництво й постачання одягу, їжі, здійснення логістичних операцій, будівельних робіт.

Деякі підприємці пробують поєднати нові напрями діяльності, спрямовані на задоволення потреб під час війни та продовження свого звичайного виробництва.

Подальший розвиток підприємств планується здійснювати з використанням:

- унікальних ділових зв'язків, партнерства;
- технологічних інновацій;
- бізнес-інновацій [15].

Висновки. Формування нової стратегії, внесення змін до існуючих стратегій розвитку підприємства; вдосконалення стратегічного управління в нових умовах є важливими завданнями керівництва підприємства. Необхідність здійснення цих процесів викликано вимогами забезпечення ефективності функціонування та сталого розвитку підприємства. У випадку, коли керівництво підприємства вибрало шлях адаптування існуючої стратегії, рекомендується:

1. Здійснити:

- SWOT-аналіз на основі нових реалій діяльності;
- аудит майна підприємства;

2. Розробити додаткові заходи стосовно збереження трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів.

У перспективі необхідно з боку органів державної влади будувати нову організацію взаємовідносин з підприємцями на принципах взаємної відповідальності, підтримання, партнерства. Слід внести відповідні коригування в державні програми підтримання бізнесу.

При формуванні стратегії розвитку підприємств визначальним фактором буде інформаційне забезпечення подальшої діяльності щодо перспектив розвитку територій, їх відновлення. Органи державної влади повинні застосовувати всю сукупність адміністративних, нормативно-правових і економічних методів для підтримання діяльності підприємств із використання міжнародної технічної допомоги. Державні органи влади повинні розробити концепцію майбутнього відновлення країни на основі урахування національних, регіональних, галузевих і місцевих інтересів; використання потенціалу регіону й підприємств.

Conclusions. Thus the important tasks of the company's management are: the formation of a new strategy, making changes to the existing strategies of the company's development; the improvement of strategic management in new conditions. The need to carry out these processes is caused by the requirements to ensure the efficiency of the operation and sustainable development of the enterprise. In case when the management of the enterprise chose the path of adaptation of the existing strategy, it is recommended:

1. To carry out:

- SWOT analysis based on new realities of activity;
- audit of enterprise property;

2. To develop additional measures regarding the preservation of labor, material, financial and informational resources.

In future, it is necessary for state authorities to build a new organization of relations with entrepreneurs based on the principles of mutual responsibility, support, and partnership. Appropriate adjustments should be made to state business support programs.

When forming a strategy for the development of enterprises, as the determining factor will serve the information support of further activities regarding the prospects for the development of territories and their restoration. State authorities should apply the entire set of

administrative, regulatory and economic methods to support the activities of enterprises, using international technical assistance. State authorities should develop a concept for the future recovery of the country based on taking into account national, regional, sectoral and local interests; use the of potential of the region and enterprises.

Список використаних джерел

1. Павлиш О. 20% малого і середнього бізнесу втратили понад \$100 тисяч через війну. Опитування. Українська правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/08/16/690482/> (дата звернення: 09.12.2022).
2. Ключові результати дослідження стану та потреб українського бізнесу. URL: <https://cid.center/key-results-of-the-study-of-the-state-and-needs-of-ukrainian-business/> (дата звернення: 09.12.2022).
3. Вишневецький О. С. Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання: монографія. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 156 с.
4. Гібридна війна: in verbo et in praxi: монографія. Донецький національний університет імені Василя Стуса; під. заг. ред. проф. Р. О. Додонова. Вінниця: ТОВ «НіланЛТД», 2017. 412 с.
5. Шершньова З. Є. Комплексна стратегія соціального розвитку організації в умовах кризового стану економіки України. URL: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16360/Shershniova.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 09.12.2022).
6. Беззубко Б. І. Розробка стратегії відновлення Донбасу як складник державної політики України. Публічне адміністрування: теорія та практика: ел.зб. наук. пр, 2017 (1). № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2017_1_15 (дата звернення: 09.12.2022).
7. Беззубко Л. В., Беззубко Б. І. Розвиток стратегій старопромислових регіонів. Економічний вісник Донбасу. 2018. № 1 (51). С. 40–44.
8. Беззубко Б. І., Беззубко Ю. І. Проблеми сучасного етапу стратегічного планування розвитку територіальних громад у Донецькій області. Економічний вісник Донбасу. 2018. № 2 (52). С. 17–20.
9. Беззубко Б. І., Кулик О. А., Кулик Д. О. Стратегічне управління підприємством. Електронний науково-практичний журнал «Збірник наукових праць ДонНАБА»; ред. кол. В. А. Кравець та ін. Краматорськ: ДонНАБА, 2019. Вип. 1. С. 130–134.
10. Єрмошенко М. М. Маркетинг: підручник. Нац. акад. управління, 2011. 631 с.
11. The Strategy Process: Concepts, Context, Cases (4th Edition) / S. Ghoshal et al. 4th ed. Prentice Hall, 2002. 1000 p.
12. Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 березня 2022 року № 246-р.
13. Слущкий Б. Бізнес в умовах війни: що заважає підприємцям працювати (УНІАН). URL: <https://boi.org.ua/publications/press/1492-biznes-v-umovah-vijni-csho-zavazhae-pidpriyemcyam-pracuyati-un-an/> (дата звернення: 09.12.2022).
14. Зануда А. Воєнні рейки: як економіці дожити до перемоги. 22.10.2022. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-63270389> (дата звернення: 09.12.2022).

References

1. Pavlysh O. (2022) 20% malogho i serednjogho biznesu vtratyly ponad \$100 tysjach cherez vijn. opytuvannja [20% of small and medium-sized businesses lost more than \$100,000 due to the war. Poll]. Ukrainsjka pravda. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/08/16/690482/> (accessed: 9 December 2022).
2. Ključovi rezultaty doslidzhennja stanu ta potreb ukrajinskogho biznesu (2022) [Key results of the study of the state and needs of Ukrainian business]. URL: <https://cid.center/key-results-of-the-study-of-the-state-and-needs-of-ukrainian-business/> (accessed: 9 December 2022).
3. Vyshnevsjkyj O. S. (2018) Zagaljna teorija strateghuvannja: vid paradyghmy do praktyky vykorystannja [The general theory of strategizing: from paradigm to practical use]. NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-sti. Kyjiv. 156 p. [In Ukrainian].
4. Ghibrydna vijna: in verbo et in praxi (2017) [Hybrid war: in verbo et in praxi]. Donecjkij nacionalnjjj universytet imeni Vasylja Stusa; pid. zagh. red. prof. R. O. Dodonova. Vinnycja: TOV “NilanLTD”, 2017. 412 p. [In Ukrainian].
5. Shershnojva Z. Je. (2018) Kompleksna strateghija socialjnogho rozvytku orghanizaciji v umovakh kryzovogho stanu ekonomiky Ukrainy [Comprehensive strategy of social development of the organization in the conditions of the crisis state of the economy of Ukraine]. URL: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16360/Shershniova.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (accessed: 9 December 2022).

6. Bezzubko B. I. (2017) Rozrobka strateghiji vidnovlennja Donbasu jak skladnyk derzhavnoji polityky Ukrainy [Development of a strategy for the restoration of Donbas as a component of the state policy of Ukraine]. Publichne administruvannja: teorija ta praktyka: el. zb. nauk. pr [Public administration: theory and practice: electronicjournal]. Vol. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2017_1_15 (accessed: 9 December 2022).
7. Bezzubko L. V., Bezzubko B. I. (2018) Rozvytok strateghij staropromyslovykh rehioniv [Development of strategies of old industrial regions]. Vol 51. No. 1. P. 40–44.
8. Bezzubko B. I., Bezzubko Ju. I. (2018) Problemy suchasnogho etapu strateghichnogho planuvannja rozvytku terytorialnykh ghromad u Doneckij oblasti [Problems of the modern stage of strategic planning of the development of territorial communities in the Donetsk region]. Economic Herald of Donbass. Vol. 52. No. 1. P. 17–20.
9. Bezzubko B. I., Kulyk O. A., Kulyk D. O. (2019) Strateghichne upravlinnja pidpryjemstvom [Strategic management of the enterprise]. Elektronnyj naukovopraktychnyj zhurnal “Zbirnyk naukovykh pracj DonNABA” [Collection of scientific works of DonNABA” Electronic scientific and practical journal]. Kramatorsjk: DonNABA. Vol. 1. P. 130–134.
10. Jermoshenko M. M. (2011). Marketyngh [Marketing]. Kyjiv: Nac. akad. Upravlinnja. 631 p. [In Ukrainian].
11. The Strategy Process: Concepts, Context, Cases (2002). 4th ed. Prentice Hall. 1000 p.
12. Pro zatverdzhennja planu nevidkladnykh zakhodiv z peremishhennja u razi potreby vyrobnychykh potuzhnostej subjektiv ghospodarjuvannja z terytorij, de vedutjsja bojovi diji ta/abo je zaghroza bojovykh dij, na bezpechnu terytoriju (2022) [On the approval of the plan of emergency measures for the relocation, if necessary, of the production capacities of economic entities from the territories where hostilities are taking place and/or there is a threat of hostilities to a safe territory]: Rozporjadzh. Kab. Ministriv Ukrainy vid 25.03.2022 r. no 246-r.
13. Slucjkyj B. (2022) Biznes v umovakh vijny: shho zavazhaje pidpryjemcjam pracjuvaty [Business in conditions of war: what prevents entrepreneurs from working] (UNIAN). URL: <https://boi.org.ua/publications/press/1492-biznes-v-umovah-vijni-csho-zavazhaje-pidpryjemcyam-pracyuvati-un-an/> (accessed 9 December 2022).
14. Zanuda A. (2022) Vojenni rejky: jak ekonomici dozhyty do peremoghy [Military rails: how the economy survives to victory.]. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-63270389> (accessed 9 December 2022).