

Шаварин Сергій
студент групи ППм-51
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
м. Тернопіль
Радинський Сергій
кандидат економічних наук
доцент кафедри економіки та фінансів
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
м. Тернопіль

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

У сучасних умовах повномасштабної війни на території України підприємства опинилися в надзвичайно складному соціально-економічному середовищі, яке характеризується високим рівнем невизначеності, нестабільності ринків, порушенням логістичних ланцюгів, скороченням платоспроможного попиту та значними ризиками для безперервності діяльності. Водночас саме в таких умовах особливої актуальності набуває питання стратегічного розвитку підприємств, яке потребує перегляду традиційних підходів до управління та формування нових моделей адаптації до воєнного стану.

Стратегія розвитку в умовах війни повинна враховувати як зовнішні загрози, пов'язані з воєнними діями, так і внутрішні чинники підприємства, зокрема рівень його гнучкості, адаптивності, ресурсного забезпечення та інноваційного потенціалу. Важливо також визначити можливості, які виникають у кризових обставинах, зокрема посилення національної солідарності, державну підтримку окремих галузей, а також переорієнтацію на внутрішній ринок.

Метою даного дослідження є обґрунтування ключових підходів до розробки ефективної стратегії розвитку підприємства в умовах воєнного стану, з урахуванням сучасних викликів і перспектив відновлення економіки країни.

У науковій літературі стратегічне управління розглядається як багатогранна категорія, що об'єднує різноманітні підходи до визначення цілей і засобів їх досягнення на корпоративному та функціональному рівнях. Згідно з позицією І. Ансоффа, стратегія трактується як інструмент визначення ключових цілей діяльності підприємства, а також як сукупність правил для прийняття управлінських рішень у межах обраного напрямку розвитку. При цьому стратегія реалізується у вигляді послідовного процесу, який базується на використанні аналітичних методів [1].

М. Портер, у свою чергу, розглядає стратегію як механізм реагування підприємства на зовнішні загрози та можливості з урахуванням його внутрішніх сильних і слабких сторін. Основним призначенням стратегії, на його думку, є формування конкурентних переваг підприємства у довгостроковій перспективі. При цьому стратегія повинна забезпечити стійку та вигідну позицію суб'єкта господарювання в умовах галузевої конкуренції [2].

Вітчизняні науковці, зокрема А. В. Золотаревський [3] та О. І. Кузьмак [4], визначають стратегію розвитку як програму дій, спрямовану на досягнення довгострокової мети підприємства шляхом ефективного використання наявного потенціалу.

Узагальнюючи вищенаведені підходи до трактування поняття «стратегія розвитку», можна стверджувати, що для підприємства вона є системою чітко сформульованих цілей і завдань, реалізація яких забезпечується на основі ефективного використання ресурсного потенціалу з урахуванням конкурентних переваг та ринкових позицій підприємства у відповідному секторі економіки.

В умовах війни та дії воєнного стану підприємства функціонують у середовищі постійної невизначеності, що супроводжується численними зовнішніми та внутрішніми викликами. Представлені обставини суттєво ускладнюють господарську діяльність та потребують адаптації стратегій розвитку до нових реалій. Серед ключових бар'єрів, з якими

стикається бізнес у цей період, можна виокремити наступні [5]:

1. Недостатня купівельна спроможність клієнтів. Зниження рівня доходів населення, втрата роботи, внутрішнє переміщення осіб, а також загальна економічна нестабільність суттєво знижують споживчий попит. Унаслідок цього підприємства втрачають стабільні джерела доходів і змушені змінювати цінову політику або скорочувати обсяги виробництва.

2. Непередбачуваність ситуації в Україні. Відсутність стабільного безпекового середовища, загроза ракетних обстрілів, руйнування критичної інфраструктури та часті зміни у політичній і військовій ситуації унеможливають довгострокове планування. Бізнес змушений постійно змінювати оперативні рішення, що знижує ефективність управління.

3. Відтік капіталу та робочої сили. Значна частина кваліфікованих працівників залишила країну або була мобілізована до лав Збройних сил України, що призвело до значного дефіциту трудових ресурсів і зниження продуктивності. Відповідно, капітали часто переміщуються в безпечніші регіони чи за кордон, що зменшує інвестиційний потенціал українських підприємств.

4. Змінне регуляторне середовище. Часті зміни у законодавстві та державному регулюванні, пов'язані з необхідністю швидкого реагування на воєнну ситуацію, створюють додаткові труднощі для бізнесу. Нестабільність нормативно-правової бази ускладнює прийняття стратегічних рішень і збільшує ризики ведення підприємницької діяльності.

5. Складність доступу до кредитних ресурсів. Фінансові установи зменшили обсяги кредитування бізнесу через високі ризики неповернення, при цьому значне підвищення процентних ставок, вимоги до забезпечення та обмеження доступу до довгострокових кредитів ускладнюють фінансування поточної діяльності та інвестиційних проектів.

6. Розриви в ланцюгах постачання. Воєнні дії призводять до фізичного знищення або блокування шляхів постачання, закриття виробництв, порушення митних і логістичних процесів, а зазначене унеможливорює стабільне постачання сировини, комплектуючих та готової продукції, змушуючи підприємства шукати нові логістичні рішення.

7. Логістичні проблеми. Знищення транспортної інфраструктури, блокування портів, обмеження у пересуванні транспорту, а також ризики, пов'язані з пересуванням у зонах бойових дій, значно ускладнюють організацію доставки товарів, що значно збільшує терміни та витрати на логістику, а також підвищує ризик зриву зобов'язань перед споживачами.

Отже, підприємства в умовах війни змушені діяти в умовах багатовекторної нестабільності, що вимагає гнучких управлінських рішень, адаптивності до змін та активного пошуку альтернативних шляхів розвитку. В даному контексті пропонується реалізовувати різноманітні заходи підвищення ефективності стратегії розвитку в умовах війни, зокрема [6]:

- диверсифікація діяльності підприємства. У складних умовах доцільно розширювати напрямки діяльності, розробляти нові продукти або послуги, що відповідають актуальним потребам ринку, зокрема гуманітарного, оборонного чи волонтерського спрямування;

- оптимізація внутрішніх процесів. Впровадження цифрових технологій управління, автоматизація виробничих і облікових процесів, скорочення зайвих витрат, підвищення ефективності використання ресурсів — усе це сприяє зниженню витрат і підвищенню гнучкості підприємства;

- переорієнтація на нові ринки. Підприємства можуть розглядати можливості виходу на міжнародні ринки або освоєння нових регіональних ніш всередині країни, де умови є більш стабільними, з урахуванням логістичних можливостей та зміни попиту;

- формування стратегічних партнерств. Укладання договорів про співпрацю з іншими підприємствами, участь у кластерах, налагодження співробітництва з міжнародними організаціями сприяє зміцненню позицій та зменшенню ризиків;

- інвестиції у людський капітал. Незважаючи на складну ситуацію, важливо підтримувати персонал, проводити навчання, розвивати управлінські компетенції та залучати спеціалістів з критично важливих напрямків;

- адаптація стратегічного планування. Стратегії розвитку мають бути мобільними та адаптованими до швидких змін зовнішнього середовища. Це означає необхідність переходу

від довгострокового до середньо- та короткострокового планування із регулярним переглядом цілей і дій;

– застосування антикризового менеджменту. Розробка сценаріїв реагування на різні варіанти розвитку подій, створення резервів, страхування ризиків та формування гнучкої організаційної структури дозволяє мінімізувати наслідки непередбачених загроз.

Таким чином, в умовах воєнного часу стратегія розвитку підприємства має бути не лише інструментом досягнення економічних цілей, а й механізмом забезпечення стійкості, адаптивності та довготривалого функціонування господарського суб'єкта у критично нестабільному середовищі. Підприємства повинні не просто реагувати на зовнішні виклики, а й активно трансформувати свої бізнес-моделі, переглядати стратегічні пріоритети та створювати умови для стійкого зростання навіть за умов обмежених ресурсів.

Важливо, щоб стратегія розвитку ґрунтувалася на системному аналізі як внутрішніх резервів підприємства, так і зовнішнього середовища, зокрема геополітичної ситуації, соціально-економічних трендів, змін у поведінці споживачів, технологічного прогресу та потенціалу партнерських взаємодій. В умовах війни ключовим фактором успіху стає здатність до швидкого прийняття рішень, ризик-менеджмент, налагодження гнучких логістичних ланцюгів, створення резервів та ефективна комунікація із зацікавленими сторонами.

Перелік використаних джерел:

1. Ansoff, H. Igor. «Strategic Issue Management». *Strategic Management Journal*. 1980. Vol. 1, no. 2, pp. 131–148.
2. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату і забезпечити його стійкість. Альпіна Бізнес Букс, 2008. 226 с.
3. Золотаревський А. В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. №11(162). С. 107–113.
4. Кузьмак О. І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. №1–2. С. 114–118.
5. Оводов Д.А., Бондаренко В.М. Стратегія розвитку підприємств в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія Економіка*. 2024. Випуск 1 (61). С. 194-200.
6. Бугайчук В.В., Кривульський Є.В., Глюза К.А. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип.56. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3031/2952> (дата звернення до ресурсу 11.04.2025).