

СЕКЦІЯ «ЕКОНОМІКА, МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ»

Акулюшина Марина, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса

Дімов Петро, бакалавр, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса

Фролова Антоніна, бакалавр, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса

**СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ
У СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ**

Ефективне функціонування економіки держави в умовах повномасштабної війни є важливою складовою у забезпеченні протистояння агресії російської федерації, через наповнення бюджету, збереження робочих місць, забезпечення платоспроможності населення. Війна завдала непоправної шкоди українській економіці на сотні мільярдів доларів США через руйнування виробничих потужностей, інфраструктури, окупацію частини територій та неможливості 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 не 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 сформулювати 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 території, 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 реалії військового часу.

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 вимагає 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 [6].

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 напрямками 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 поживленню економіки та зростанню надходжень до бюджету країни.

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;
- сформуванню базис для відновлення та ефективного розвитку в післявоєнний період [6].

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 протистоянні невизначеності та ризикам, що виникатимуть до етапу ефективного відновлення функціонування підприємства.

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.

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. 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.
6. 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>

Vydavatel:

Publishing house Education and Science s.r.o. IČO : 271 56 877.
Frýdlanská 15/1314 , Praha 8. MS v Praze , oddíl C, vložka 100614

Global Interdisciplinary Summit: Frontier of Science and Future Technologies

**Proceedings of International Scientific and
Practical Conference**

**April 3, 2026 in Khalifa University Campus,
Dubai, UAE**

Signed for printing on April 6, 2026.
Format 60x90/8. Headset Times New Roman.
Mental printing. arc. 5,65. Edition online.