

Косинський П.А. аспірант спеціальності 051 Економіка

Науковий керівник: Чорнобаєв В.В., канд. екон. наук, доцент кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління

(Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна)

ВПЛИВ ВІЙНИ НА ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Від початку повномасштабного вторгнення країни агресора на території України за попередніми даними У 2022 р. було пошкоджено та зруйновано більше 120 підприємств. 30% підприємств припинили свою діяльність, а 45% – частково розпочинають налагоджувати свою діяльність [1].

Згідно дослідження стану та потреб українського бізнесу під час воєнного стану (травень-червень 2022 р.) 93,4% підприємств залучені в допомогу країні під час війни, тобто бізнес усвідомлює важливість своєї діяльності, утримання позицій на ринку та повноцінного функціонування. Водночас, 33,4% підприємств – вже адаптувалися та мають стратегію дій; 50,5% – у процесі обдумування та інтуїтивного управління; 11,1% – не бачать сенсу в розвитку бізнес-стратегій, бізнес-планів розвитку з урахуванням нових реалій [2]. За даними Держстату, протягом 9 місяців 2023 року промисловість зросла лише на 2,4%. Після падіння на 36% за результатами 2022 року, цей показник виглядає вкрай недостатнім, хоча є близьким до "нормального" стану української промисловості. Зростання у діапазоні 1-3% зберігалось усі останні роки, окрім кризових 2015 (-14%) та 2020-го (-6%) [3].

2022 рік надав громадянам України і, зокрема, підприємцям важливий урок – перспективні програми розвитку національної економіки та стратегії розвитку окремих суб'єктів господарювання, що розроблялись з урахуванням результатів надійного аналітичного прогнозування та експертних висновків, в один день можуть виявитися хибними і не досягнутими. Війна як форс-мажор, потужний кризовий чинник формування невизначеності та ризиковості господарської діяльності обумовлюють недоцільність її планування на тривалий період з застосуванням класичних положень стратегічного планування. Тому актуальним стає розробка та впровадження в умовах воєнного стану антикризових стратегій подальшого руху підприємств на засадах адаптації до сучасних умов та можливого розвитку. Наявність таких стратегій є проявом здійснення на підприємстві антикризового управління.

Як відомо, *стратегія підприємства* - довгостроковий план розвитку суб'єкта господарювання, що реалізується за допомогою формування відносин, змісту і норм поведінки об'єкта управління, для забезпечення його прибутковості. А *криза підприємства* – закономірність, яка властива підприємствам в умовах ринку, будь-яке відхилення від стану рівноваги, за якої господарюючий суб'єкт нездатний здійснювати фінансове забезпечення власної господарської діяльності. Тому не можна не погодитися з Сукрушевою Г.О., що синтез цих категорій визначає *антикризову стратегію підприємства* як «план підприємства, що спрямований на відновлення рівноваги за допомогою формування відносин, змісту і норм поведінки об'єкта управління для позитивного фінансового результату та фінансового забезпечення господарської діяльності» [4].

Мета розроблення будь-якої стратегії – це її реалізація, для досягнення цілей підприємства. Від того, як буде організоване виконання стратегії на підприємстві, залежатимуть результати його діяльності. Головне завдання стадії реалізації стратегії полягає у забезпеченні просування підприємства в напрямі досягнення стратегічних

цілей за максимально можливого пристосування до реально складних умов зовнішнього і внутрішнього середовища та ефективного використання ресурсів [4].

Одним з проявів фінансово-економічної кризи є зниження прибутковості та рентабельності виробництва (продукції), що приводить до погіршення фінансового стану підприємства. Вихід із цієї ситуації може здійснюватися на підставі впровадження заходів, пов'язаних зі зміною стратегічного сценарію розвитку підприємства, його реструктуризацію, а також на підставі прийняття тактичних рішень, пов'язаних, зокрема, з оптимізацією рівня витрат, підвищення продуктивності праці.

Одними з результативних стратегій в період кризи, на думку Марценко В. є:

1. Стратегія скорочення витрат. Всі витрати компанії, навіть за наявності «подушки безпеки», варто скоротити до оптимального рівня. Таким чином можна продовжити термін «подушки» з декількох місяців до року. Це перешкоджатиме подальшому закриттю бізнесу і втраті всіх активів.

2. Стратегія повороту. Зміна звичного алгоритму роботи та адаптація продукту під реалії ринку та запитів клієнтів. Стратегія повороту працює з метою отримання результатів.

3. Стратегія виходу. Такий сценарій застосовується інвесторами. При ньому відбувається виведення інвестицій з проєктів [5].

Важливо зазначити, що перший сценарій зі скороченням виплат має бути першочерговим. Адже саме він формує джерела інвестування в можливу модернізацію продукту або допомагає компанії довше протриматись на ринку.

3-поміж стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства під час війни активно використовують товарно-ринкову, ресурсно-ринкову, технологічну та, особливо, соціальну. Усі ці стратегії зорієнтовані на тісну співпрацю із контрагентами, оскільки більшість вітчизняних підприємств зіткнулась із проблемами відтермінування поставок, пошкодження складів та шляхів, проблеми з перетином кордонів, недостатність транспорту, зростання цін на паливо, електроенергію та ін [6].

Отже, антикризова стратегія розвитку підприємства формується та впроваджується як система застосування комплексних дій для досягнення поставлених перспективних цілей та завдань з використанням сформованого необхідного ресурсного потенціалу підприємства. Розробка антикризової стратегії здійснюється на загальних засадах стратегічного планування з урахуванням специфічних особливостей, що пов'язані з формуванням та розвитком антикризових управлінських процесів.

Список використаних джерел:

1. Тимошик Н., Василюк Ю. Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38530/2/FMZKPNES_2022_Vasyliuk_J-Competitiveness_in_conditions_166-167.pdf

2. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування. URL: <https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-in-wartime-survey-results/>

3. Промислові висновки року: старі проблеми нової індустріалізації. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/promislovi-visnovki-roku-stari-problemi-novoji-industrializaciji-12495804.html>

4. Сукрушева Г.О. Теоретичні основи побудови антикризової стратегії підприємства. економіка та управління підприємствами. 2019. Випуск 29. С. 311-315. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/50.pdf

5. Марценко В. Як розробити антикризову стратегію для бізнесу та підлаштуватись під зміни. URL: <https://business.diaa.gov.ua/cases/antikrizovi-risenna/ak-rozrobiti-antikrizovu-strategiu-dla-biznesu-ta-pidlastuvatis-pid-zmini>

6. Сапотницька Н.Я., Козак В.Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. Трансформаційна економіка 2023. № 2 (02). С. 49–52. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/21>