

ПРОБЛЕМИ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ТА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Кирчата І. М., канд. екон. наук, доцент

Кирчатий Ю.В., здобувач PhD

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Постановка проблеми. Постійні трансформаційні зміни, що супроводжували завжди перебіг процесів в ринковій економіці, досить жорстко вимагали від представників підприємництва постійного удосконалення та перегляду концепції стратегічно орієнтованого управління.

Проте повномасштабна агресія стала справжнім випробуванням, в умовах якого вітчизняний підприємець став більш залежним від додаткових ресурсів та створення ініціатив як на державному, так і на локальному рівні для змоги вистояти, не говорячи вже про повноцінну роботу.

В переважній більшості суб'єкти підприємництва наразі не можуть забезпечити собі економічну безпеку, оскільки крім військового знищення, є цілий комплекс загроз: відсутній діючий та налагоджений механізм управління ризиками, катастрофічно знижена інноваційно-інвестиційна активність та корупційна складова розподілу фінансових ресурсів в якості державної підтримки також не зникла.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поки триває гостра стадія конфлікту, точно визначити розмір втрат неможливо, або з великою похибкою, проте наслідки є очевидними:

- зруйновано безліч логістичних ланцюгів, які були утворенні та налагоджені роками;
- збільшується тягар зруйнованих активів;
- зменшуються перспективи та збільшуються зобов'язання;
- у деяких випадках унеможлиблюється прийняття навіть участі у програмах відновлення.

Якщо аналізувати становище малого та середнього бізнесу, то станом на березень 2022 р. та орієнтуючись на результати опитування Європейської Бізнес Асоціації (ЕВА), 42% суб'єктів підприємництва взагалі припинили працювати, близько третини - призупинили роботу, але хочуть відновлювати її, у повному обсязі працювало лише 13% малого та середнього бізнесу [1].

Поступово оговтавшись від шоку й опинившись перед суттєвими загрозами бізнес почав активно відшукувати напрями для стабілізації та подальшого функціонування, можливого розвитку задля економічної безпеки в післявоєнний період. Надважливими стали заходи щодо консолідації ресурсів і взаємної підтримки. В цей час влада країни намагалася максимально концентрувати увагу на проблемах спричинених військовим вторгненням у

міжнародній спільноті з метою отримання різної допомоги, в т.ч. і фінансової та здійснювала пошук напрямів створення лояльних умов для бізнесу.

Однак, попри всі комплексні зусилля влади та самого бізнесу на середину квітня 2022 р. у малому та середньому бізнесі України відбулось скорочення персоналу на 1,2 млн. осіб, а загальні прямі втрати з початку війни склали 85 млрд. дол. [2].

Очевидно, що мікро та малому бізнесу наразі складніше, ніж навіть середньому бізнесу, адже запас міцності його суттєво нижчий, а оцінка підприємцями власної фінансової стійкості в умовах війни закономірно погіршується. Проти весь бізнес намагається працювати, незважаючи на обставини, підлаштовуючись під нові реалії та жорсткі умови, та максимально підтримує персонал і допомагає країні.

Безсумнівним залишається факт, що все це безповоротно змінить розстановку сил та гравців на кожному ринку: хтось трансформується, а хтось зовсім зникне [3].

Невирішені складові загальної проблеми. Стратегічний орієнтир управління процесом повоєнного становлення та розвитку підприємництва потребує використання не тільки накопиченого досвіду та розроблених підходів, а й актуалізує питання застосування принципово нових, перспективних методів, які ґрунтуються на здобутках сучасних наукових досліджень у сфері підтримки прийняття стратегічних рішень.

Одночасно слід відзначити, що саме нейтралізація загроз економічній безпеці кожного суб'єкта підприємництва повинна здійснюватися в рамках програмно-цільового підходу і включати в себе: виявлення джерела загроз, оцінку і розробку програмно-цільових заходів, спрямованих на нейтралізацію можливих загроз економічній безпеці, аналіз ступеня важливості загроз, економічну оцінку планованих заходів, розробку стратегії економічної безпеки та реалізацію стратегії розвитку в перспективі.

Формулювання цілей статті. Розробка та реалізація ефективної стратегії відновлення після закінчення військових дій, будучи перспективно-орієнтованим етапом забезпечення економічної безпеки, стає підґрунтям для набуття довгострокових конкурентних переваг, а тому залишається надалі актуальною проблемою та виступає основною метою в даному дослідженні.

Викладення основного матеріалу дослідження. На тлі глобальних змін в економіці маємо в перспективі кілька воєнних та повоєнних мікротрендів розвитку, які передбачають інформаційну підтримку та фінансування, але виокремлюють основні проблемні моменти:

- зміна структури в бік високо маржинальних та висококонкурентних бізнесів;
- дефіцит робочої сили та необхідність перекваліфікації (вимушене переміщення населення, призов чоловіків до ЗСУ призводить до нестачі робочої сили та збільшення робочого тягаря жінок);
- поновлення бартерних схем в деяких галузях, наприклад агропромисловість та сільське господарство (дефіцит оборотних коштів,

зростання курсу долара на тлі товарного надлишку через обмежений експорт створює сприятливе середовище для реалізації бартерних схем взаємозаліків);

– зростання імпорту продуктів харчування (разом із окупованим Херсоном та обстрілами Харкова тимчасово випала з оперативної діяльності значна частина українського харчопрому. Окрім внутрішнього дефіциту, ще одна причина зростання імпорту – часто привабливіші ціни на нього, що в міру зниження купівельної спроможності населення стає важливим фактором);

– початок реалізації європейських перспектив (наближення вступу до Євросоюзу, формування єдиного економічного простору формує очевидні точки зростання та стимулює інвестиції у створення підприємств на території України з орієнтацією на експорт до країн ЄС).

Слід відзначити, що доступ до міжнародної допомоги буде однією із визначальних конкурентних переваг в найближчі роки, отримання ресурсів на відновлення галузей економіки буде з двох основних джерел:

– перше – це власні резерви галузей, до яких можна зарахувати залучені інвестиції, зокрема зовнішні;

– друге – донорська міжнародна допомога, обсяг та структура якої є предметом дискусій, але порядок цифр відомий – це десятки мільярдів доларів. Частина коштів буде надано через програми Євросоюзу для допомоги та адаптації державам – кандидатам у члени ЄС [3].

Саме ці аспекти мають сприяти появі нового, сильного учасника та нового лідера в особі саме держави, а дієві інформаційно-правові системи мають стати потужними сучасними інструментами для аналізу, моніторингу та відстеження змін за всіма аспектами впливу зовнішнього середовища.

Організація системи отримання та розподілу міжнародної допомоги потребує налагодження чіткої системи комунікацій, підпорядкування та відповідальності. Уряд України разом з міжнародними партнерами має брати безпосередню участь у розподілі та використанні міжнародної допомоги, що дозволить забезпечити ефективність комунікацій та сприятиме інституційному зміцненню державного сектора.

Першочергового фінансування потребуватимуть питання гуманітарного та інфраструктурного характеру, а в середньостроковій перспективі слід буде зосередити зусилля на відновленні та створенні робочих місць, а також завершенні структурних реформ.

Відновлення виробничих секторів з високою доданою вартістю створить надійну основу для стабільного розвитку економіки та сприятиме підвищенню рівня національних заощаджень і внутрішніх інвестицій, в свою чергу відновлення та технологічне оновлення виробничого потенціалу України повинне стати ключовим середньостроковим завданням програми відбудови та подальшого стратегічного розвитку [4].

Дослідження періодичних видань [5–7] щодо сутності «стратегії розвитку», дозволяють виділити окремі аспекти та визначати «стратегію розвитку», як довгостроковий план, який поєднує основні етапи процесу стратегічного управління та систему заходів із забезпечення найбільш

ефективного використання стратегічних ресурсів, виявлення резервів та розвитку конкурентного потенціалу.

Одними з головних властивостей стратегії розвитку мають бути адаптивність та гнучкість, які дозволять забезпечити своєчасне коригування у разі потреби та досягти намічених перспективних цілей.

Стратегії розвитку можна поділити на дві групи: активні стратегії та пасивні стратегії.

Активні стратегії передбачають:

- швидкі дії підприємства, орієнтовані на зміну ситуації на ринку, та намагання випередити головних конкурентів;
- гнучкість усіх процесів, які відбуваються;
- можливість інтенсивного використання всіх видів ресурсів праці, енергії, сировини і матеріалів, обладнання;
- постійний пошук і запровадження інновацій у виробничій, збутовій та управлінській діяльності.

Пасивні стратегії розвитку передбачають слідування за конкурентами, перегляд діяльності в разі виникнення такої потреби і, таким чином, є менш ризиковими і навіть можуть бути менш витратними [8].

Високий динамізм середовища функціонування, який, поєднуючись із критичною агресивністю суб'єктів зовнішнього середовища, вимагає приділення максимальної уваги формуванню безпечних умов перш за все зусиллями самого бізнесу. Сьогодні актуальним є створення системи економічної безпеки в умовах кожного підприємства на рівні не окремого відділу із обмеженими функціями, а базового підрозділу, який органічно імплантований в організаційну структуру, інформаційно поєднаний із усіма процесами фінансово-господарської діяльності та здатний впливати на прийняття тактичних рішень й розроблення стратегії розвитку [9].

Проте, щоб виконати усі ці задачі, бізнесу вкрай важливо спочатку застосувати стратегію власного захисту, зокрема увійти та пережити режим так званий «гібернація».

«Гібернація» - термін який має наступні значення: період сповільнення життєвих процесів, енергоощадний режим, штучно створений стан уповільнення життєдіяльності організму [10].

Стратегія гібернації допомагає одночасно вирішити дві найголовніші задачі: захистити бізнес від загрози як такої та забезпечити максимально безболісне повернення до звичного режиму роботи після того, як негативний вплив буде нівельовано.

Для того, щоб адаптувати бізнес до гібернації необхідно:

- сформувати команду підтримки критичної інфраструктури (сконцентрувати ключових фахівців, що будуть виконувати управлінські функції, вирішувати завдання підтримки інфраструктури й управління системою безпеки на ключових позиціях, з метою забезпечення режиму підтримки життєдіяльності з подальшим виходом зі стану гібернації;

– організувати та забезпечити антикризову комунікацію (в ході звичайного режиму роботи варто підготувати документ, який буде містити опис кризових комунікацій співробітників у складних ситуаціях та може бути розповсюдженим в ході екстреної електронної розсилки постачальниками, клієнтами та партнерами);

– створити резервні системи життєзабезпечення та відповідні запаси всіх необхідних ресурсів [11].

Переведення бізнесу у стан гібернації є доцільним, коли рівень зовнішньої загрози вимагає тимчасового призупинення більшості або всіх операцій, а вплив негативних чинників є потужним, проте тимчасовим.

В свою чергу, державна політика й підтримка повинні забезпечити реалізацію системи принципів, прогнозів, дорожніх карт, щоб створити умови повоєнного становлення та сталого розвитку підприємництва, як системи конкурентоспроможних, економічно і соціально ефективних, інноваційно активних і соціально відповідальних суб'єктів, здатних забезпечити довгостроковий стійкий розвиток економіки в цілому.

Висновки з проведеного дослідження. Формування стратегічних орієнтирів повоєнного розвитку має обумовлювати створення умов для реалізації не тільки поточних/короткострокових цілей і завдань, але й уможливити досягнення стратегічних в довгостроковій перспективі на засадах забезпечення економічної безпеки суб'єктів підприємництва та пошуку механізмів досягнення компромісу на рівні забезпечення національних інтересів країни та закладення перспектив майбутньої конкурентоспроможності.

Перелік посилань

1. *BBC News Україна*: веб-сайт. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-60757453> (дата звернення: 01.10.2022).

2. Геополітичні та гео економічні зміни, формовані під впливом російської агресії, та оновлення місця України у світовому просторі / Наук. ред. В. Юрчишин. Київ: Центр Разумкова, 2022. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022_TRANSFORMANS_UKR.pdf (дата звернення: 10.09. 2022).

3. *MIND*: веб-сайт. URL: <https://mind.ua/publications/20245288-sutinki-agroholdingiv-yak-vijna-zminit-silске-gospodarstvo-ukrayini> (дата звернення: 15.10.2022).

4. Данилишин Б. Як відновлювати економіку після війни. *LB.ua*: веб-сайт. URL: https://lb.ua/blog/bogdan_danylysyn/510994_yak_vidnovlyuvati_ekonomiku_pislya.html (дата звернення: 20.09. 2022).

5. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 193–199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkntud_2014_1_30 (дата звернення: 01.10.2022).

6. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejoru_2017_1_15 (дата звернення: 01.10.2018).

7. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 11(162). С. 107–113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_23 (дата звернення: 01.10.2018).

8. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 18. С.346–352. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf. (дата звернення: 12.10.2022).

9. Штангрет А.М. Процес здійснення обліково-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою підприємства. *Наукові записки*. 2015. №1(50). С. 15-22

10. Гібернація. *Wikipedia*: веб-сайт. URL: [https://uk.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%93%D1%96%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F_\(%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F\)&oldid=19282726](https://uk.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%93%D1%96%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F_(%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F)&oldid=19282726) (дата звернення: 14.10.2022).

11. Панчак В. Як захистити бізнес від зовнішніх загроз в 2022-му. Стратегія № 1: гібернація. *Погляди*. 2022. 18.01. URL: <https://thepage.ua/ua/experts/yak-zahistiti-biznes-vid-zovnishnih-zagro-z-v-2022-mu> (дата звернення: 15.10.2022).

References

1. BBC News Ukraine [BBC News Ukrayina], available at: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-60757453> (last accessed 01.10.2022).

2. Geopolitical and geoeconomic changes shaped by russian aggression and renewal of the place of Ukraine in the world. [Геополітичні та геоекономічні зміни, формовані під впливом російської агресії, та оновлення місця України у світовому просторі] Kyiv: Razumkov Center, 2022. available at: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022_TRANSFORMANS_UKR.pdf (last accessed 11.10.2022).

3. MIND [MIND], available at: <https://mind.ua/publications/20245288-sutinki-agroholdingiv-yak-vijna-zminit-silke-gospodarstvo-ukrayini> (last accessed 15.10.2022).

4. Danylyshyn, B. How to restore the economy after the war [Як відновлювати економіку після війни], *LB.ua*. available at: https://lb.ua/blog/bogdan_danylyshyn/510994_yak_vidnovlyuvati_ekonomiku_pislya.html (last accessed 20.09. 2022).

5. Honcharov, Yu. V., Lapchyk, Yu. Yu. (2014). Improvement of enterprise development strategy [Udoskonalennia stratehii rozvytku pidpryemstva]. *Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design* (electronic journal), No. 1,

P. 193-199, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30 (last accessed 01.10.2022).

6. Pohorelov, Yu. S. (2017). Methods of enterprise development: conditions and effectiveness of usage [Sposoby rozvytku pidpryemstva: umovy ta rezultatyvnysh vykorystannia]. *Economic journal Odessa polytechnic university* (electronic journal), No. 1, P. 76-84, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejopu_2017_1_15 (last accessed 01.10.2018).

7. Zolotarevskiy, A. V. (2014). Creation of a strategy of economic development of the enterprise [Stvorennia stratehii ekonomichnoho rozvytku pidpryemstva]. *Formation of market relations in Ukraine* (electronic journal), No. 11, P. 107-113, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_23 (last accessed 01.10.2018).

8. Hudz, O.I. (2018). Enterprise development strategy: essence and classification [Stratehiia rozvytku pidpryemstva: sutnist ta klasyfikatsiia], *Economy and society*, No. 18, P. 346-352. (last accessed 12.10.2022).

9. Shtagret, A.M. (2015). The process of implementation of accounting and analytical support management of economic security company [Protses zdiysnennya oblikovo-analitychnoho zabezpechennya upravlinnya ekonomichnoyu bezpekoyu pidpryemstva], *Scientific notes*, No. 1(50), P. 15-22.

10. Hibernation [Hibernatsiya] *Wikipedia*: available at: [https://uk.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%93%D1%96%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F_\(%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F\)&oldid=19282726](https://uk.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%93%D1%96%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F_(%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F)&oldid=19282726) (last accessed 14.10.2022).

11. Panchak, V. (2022). How to protect business from emerging threats in 2022. Strategy #1: hibernation [Yak zakhystyty biznes vid novykh zahroz u 2022 rotsi. Stratehiya №1: splyachka], available at: <https://thepage.ua/ua/experts/yak-zahistiti-biznes-vid-zovnishnih-zagroz-v-2022-mu> (last accessed 15.10.2022).

РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК 338.245.6; JEL Classification: M29

Кирчата І.М., Кирчатий Ю.В. ПРОБЛЕМИ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ТА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Мета. Розробка та реалізація стратегії відновлення після закінчення військових дій, будучи перспективно-орієнтованим етапом забезпечення економічної безпеки, стає підґрунтям для набуття довгострокових конкурентних переваг, а тому залишається надалі актуальною проблемою та виступає основною метою в даному дослідженні. **Методика дослідження.** Теоретичною і методологічною основою є праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених-економістів, в яких розглядаються питання стратегічного управління та напрями розвитку підприємств умовах мінливого зовнішнього середовища. В роботі використано методи узагальнення та абстрагування; метод аналізу і синтезу. **Результати.** Стратегічний орієнтир управління

процесом повоєнного становлення та розвитку підприємництва потребує використання не тільки накопиченого досвіду та розроблених підходів, а й актуалізує питання застосування принципово нових, перспективних методів, які ґрунтуються на здобутках сучасних наукових досліджень у сфері підтримки прийняття стратегічних рішень. Успішність стратегії розвитку залежить від обґрунтованості заходів реагування на зміни та очікування ринку в довгостроковій перспективі, тобто від ефективності стратегічного управління та реалізації системи заходів із забезпечення найбільш раціонального використання стратегічних ресурсів та наявних резервів. **Наукова новизна.** В роботі визначено, що нейтралізація загроз економічній безпеці кожного суб'єкта підприємництва повинна здійснюватися в рамках програмно-цільового підходу і включати в себе: виявлення джерела загроз, оцінку і розробку програмно-цільових заходів, спрямованих на нейтралізацію можливих загроз економічній безпеці, аналіз ступеня важливості загроз, економічну оцінку планованих заходів, розробку стратегії економічної безпеки та реалізацію стратегії розвитку в перспективі. **Практична значущість.** В ході дослідження визначено, що державна політика й підтримка повинні забезпечити реалізацію системи принципів, прогнозів, дорожніх карт, щоб створити умови повоєнного становлення та сталого розвитку підприємництва, як системи конкурентоспроможних, економічно і соціально ефективних, інноваційно активних і соціально відповідальних суб'єктів, здатних забезпечити довгостроковий стійкий розвиток економіки в цілому.

Ключові слова: стратегія; конкурентні переваги; стратегія розвитку; стратегічне управління.

UDC 338.245.6; JEL Classification: M29

Kyrchata I., Kyrchatyi Iu. PROBLEMS OF POST-WAR RECONSTRUCTION AND BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY

Purpose. The purpose of the article is the recovery strategy development and its implementation after the end of hostilities. It becomes a perspective-oriented stage of ensuring economic security and the basis for acquiring state long-term competitive advantages. **Methodology of research.** The theoretical and methodological basis of the study were the works of leading domestic and foreign economists devoted to aspects of the enterprises strategic management and development's directions under the conditions of a changing external environment. The methods of generalization and abstraction, method of analysis and synthesis were used in the work. **Findings.** The strategic guideline for managing the process of post-war formation and development of entrepreneurship has requiring the use not only of accumulated experience and developed approaches, but also actualizes the issue of applying fundamentally new, promising methods. They are based on the achievements of modern scientific research in the field of supporting strategic decision-making. The success of the development strategy depends on the validity of measures to respond to changes and market expectations in the long term. It means that the effectiveness of strategic management and the implementation of a system of measures to ensure

the most rational use of strategic resources and available reserves are provided as a main factor. **Originality.** The work has determined that the neutralization of threats to the economic security of each business entity should be carried out within the framework of a programmatic approach. It includes: identification of the source of threats, assessment and development of programmatic measures aimed at neutralizing possible threats to economic security, analysis of the degree of importance threats, economic assessment of planned measures, development of economic security strategy and its implementation in the future. **Practical value.** In the article, it was determined that state policy and support should ensure the implementation of a system of principles, forecasts, road maps in order to create conditions for the post-war formation and sustainable development of entrepreneurship. Such system will supporting competitive, economically and socially efficient, innovatively and socially responsible entities, that capable ensure long-term sustainable development of the economy as a whole.

Key words: strategy; competitive advantages; development strategy; strategic management.

Key words: strategy; competitive advantages; development strategy; strategic management.

Відомості про авторів / About the Authors

Кирчата Ірина Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: kirchatayairina@gmail.com; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0270-1586>. Моб. (050) 669-00-96.

Kyrchata Iryna – Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Kharkiv National Automobile and Highway University, Associate Professor, Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.

Кирчатий Юрій Володимирович – аспірант кафедри економіки і підприємництва, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, м. Харків, Україна; Моб. (050) 580-67-18.

Kyrchatyi Iurii – graduate student of the Department of Economics and Entrepreneurship Kharkiv National Automobile and Highway University, Kharkiv, Ukraine.