

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Доценко І. О.

Вступ

Починаючи з 24 лютого 2022 року Україна потерпає від збройної агресії Російської федерації. Ворог захоплює населені пункти разом з інфраструктурою та місцевим населенням. До рук агресора потрапляють як стратегічні об'єкти, безперервна діяльність яких забезпечує життя в Україні, так і різні підприємства, організації та установи у тому числі й державні. Розвиток економіки України майже зупинився. Беззаперечно, в усі часи основною цінністю було і залишається людське життя, однак реалії воєнного стану диктують алгоритм дій для суб'єктів господарювання щодо їх фінансово-господарської діяльності.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Значна частина великих підприємств України функціонує у повному обсязі, окрема частина функціонує не на повну потужність. Окремі підприємства збільшили обсяги виробництва за рахунок держзамовлень та переорієнтації торгівельних мереж на товари регіональних виробників. Проте, виробничі потужності підприємств, в охоплених війною зонах, скоротилися в рази або перебувають в умовах вимушеного простою. В той час, як державні органи управління вживають контрольні заходи за встановленням суб'єктами господарювання роздрібних цін на соціально значущі товари. Таким чином, режим діяльності суб'єктів господарювання, в умовах воєнного стану, кардинально відрізняється від звичайного. В умовах обмеженості фінансових ресурсів та росту цін на сировину, підприємствам які продовжують працювати, потрібно виконувати зобов'язання по заробітній платі, оплаті комунальних послуг, закупівлі матеріалів та ін. Окрім того, окремим державним установам, на прохання уряду, довелося достроково переказати до бюджету прибутки 2021 року. За планом це мало статися в квітні-червні 2022 р. Зокрема, від НБУ на другий день війни надійшли 19 млрд грн, від Приватбанку на початку березня – 28 млрд грн, від «Нафтогазу» наприкінці березня – 2,3 млрд грн. Загалом у березні держпідприємства переказали 32,5 млрд грн дивідендів¹.

З цієї позиції вбачається досить актуальним вивчення особливостей стратегічного управління фінансово-господарською діяльністю підприємств,

особливо з огляду на ведення військових дій на території України та їх впливу на функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Питанню вивчення стратегічного управління діяльністю підприємства завжди знаходилося у колі зору великої кількості науковців. Зокрема, даному питанню присвячено роботи таких вчених, як: К. Ендрюс, У. Кінг, Д. Кліланд, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Томпсон, Г. Хамель, С. Чандлер. Значний внесок у розвиток теорії стратегічного управління, розробку й удосконалення його прикладних аспектів внесли такі українські вчені як: Л. Балабанова, А. Бородкіна, Г. Бритченко, М. Віленський, Л. Гораль, О. Гуцалюк, Н. Коваленко, В. Кепко, А. Непочатенко, В. Новікова, О. Таран-Лала, С. Савченко, Л. Сатир, Ю. Юрченко та ін. На основі цих досліджень сформувався визначальні уявлення теоретичного та практичного характеру діяльності суб'єктів господарювання, формування передумов їхнього стратегічного розвитку.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас неможливо вважати, що вже остаточно досліджено весь спектр проблем стратегічного управління діяльністю підприємства. Адже, розвиток суб'єктів підприємницької діяльності, в умовах воєнного стану, вимагає принципово нових підходів та пошуку оптимального гнучкого інструментарію до організації стратегічного управління фінансово-господарською діяльністю суб'єктів господарювання. Одним із таких інструментів є перепрофілювання та релокація. Які нададуть можливість не припиняти діяльність підприємства в умовах невідомості та підвищеного ризику військових дій. Стратегічне управління включає розробку мети й завдань, які ставляться перед суб'єктом господарювання на перспективу, оцінку поточного стану й тенденцій галузі, сильних і слабких сторін здійснення господарської діяльності, в умовах перепрофілювання та релокації.

Формулювання цілей (постановка завдання). Метою є розкриття теоретичних засад стратегічного управління, обґрунтування конкретних напрямів їх вдосконалення з використання бізнес-плану як елементу стратегічного управління фінансово-господарською діяльністю підприємства в умовах воєнного стану.

¹ Вінокуров Я. Що з державними фінансами та чи вистачить Україні грошей? Роз'яснення. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/04/5/685230/#1>

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Криза викликана військовими діями на території України, визначила нові вимоги до становлення й розвитку діяльності підприємств. Необхідність забезпечення стабільного функціонування суб'єктів господарювання, стимулює розвиток стратегічного управління, оскільки його центральною ланкою є обґрунтування управлінських рішень, що базуються на зіставленні власного ресурсного потенціалу з можливостями та загрозами зовнішнього середовища.

Головною метою стратегічного управління є необхідність забезпечення безперервного та сталого розвитку підприємства. Перехід підприємства до стратегічного управління забезпечить йому можливість передбачення майбутнього розвитку та прийняття своєчасних управлінських рішень².

Останнім часом, у науковій літературі присвячено велику кількість наукових праць питанню стратегічного управління, у яких кожен з авторів намагається дати власну інтерпретацію цієї економічної категорії. Зокрема О. Таран-Лала під стратегічним управлінням розуміє «стратегічний інструмент управління бізнесу, який використовується менеджерами для досягнення поставлених цілей та передбачає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства для максимального використання ресурсів відносно встановлених цілей»³.

Л. Шморгун стратегічне управління визначає як «реалізацію концепції, що поєднує цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, та дозволяє забезпечити встановлення цілей розвитку, порівняння з наявними в організації можливостями, приведення у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій»⁴.

Окрім розгляду стратегічного управління як окремого елемента управління підприємством, науковці намагаються сформулювати комплексний підхід до його розуміння. Так, В. Пастухова виділяє процесний, функціональний, інституціональний та концептуальний підходи до стратегічного управління. Причому автор зазначає, що у «сфері менеджменту стратегічне управління розглядається з позицій процесного, функціонального та інституціонального підходів у вузькому розумінні та в широкому – як результат використання концептуального»⁵.

² Гораль Л., Брич Б., Клименко К. Стратегічне управління процесами підприємств енергетики. *Економічний аналіз*. 2021. № 1 (Т. 31). С. 271–278.

³ Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296>.

⁴ Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : навч. посіб. К.: Знання, 2010. 452 с.

⁵ Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія. К.: КНТЕУ, 2002. 301 с.

Б. Мізюк під стратегічним управлінням розуміє «складну систему, що становить динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізації розроблених організацією планів»⁶.

Варто відзначити, що сучасне бачення сутності категорії «стратегічне управління» є досить неоднозначним, тому у контексті даного дослідження, систематизовано основні наукові підходи щодо сутності цього поняття, що наведено у табл. 1.

На думку автора, використання системного підходу є більш обґрунтованим, тому що в цілому суб'єкти господарювання функціонують як система, що характеризується сукупністю взаємопов'язаних елементів, взаємодія між якими є необхідною умовою існування підприємства. Головні особливості системи залежать від складу і властивостей її структурних елементів та забезпечують врахування усіх факторів, які здійснюють вплив на управлінські рішення. Управлінська система реагує на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, що підтверджує її системний характер. Погіршення діяльності одного елементу впливає на діяльність інших. Також, як і будь-яка економічна система, діяльність суб'єктів господарювання проходить різні етапи життєвого циклу, впродовж яких може відбуватися зниження чи зростання фінансової стійкості та конкурентних переваг, що вимагає постійного удосконалення системи управління. Тому досить важливо здійснювати аналіз та прогнозування, моделювати можливі зміни та впливати на них, а також проводити контроль за дотриманням цільових орієнтирів розвитку з метою ефективного управління підприємством.

Таким чином, стратегічне управління являє собою загальну концепцію досягнення головної мети підприємства та вмілого розв'язання поставлених перед нею проблем з урахуванням раціонального розподілу необхідних для цього обмежених ресурсів. Особливістю стратегічного управління є швидка реакція підприємства на динамічні зміни зовнішнього середовища, які змушують приймати стратегічні рішення для виявлення непередбачених наслідків та вчасно приймати стратегічні рішення в реальному масштабі часу⁷.

Важливу роль в регулюванні діяльності суб'єктів господарювання та прийнятті ефективних стратегічних рішень, відіграє державна політика. У військових умовах доцільні швидкі рішення та спрощення багатьох процедур для діяльності підприємств. Продовження економічних реформ мають потужно трансформувати суспільну свідомість. Підтримка західних країн і потенційні багатомільярдні інвестиції не повинні зупинити розпочаті реформи. Анти-

⁶ Мізюк Б. М. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., переробл. і доповн. Львів : Магнолія плюс, 2006. 392 с.

⁷ Юрченко Ю. О. Еволюція практики стратегічного управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 222–229.

Підходи до визначення сутнісних характеристик стратегічного управління

| Підхід | Характеристика |
|-----------------------|---|
| Ресурсний підхід | Передбачає формування та виконання стратегії, яка заснована на внутрішніх чинниках впливу на наявні ресурсу підприємства та його організаційні здібності щодо управління ресурсами. |
| Ситуаційний підхід | Передбачає управління системою, стійкість якої залежить від своєчасності реакції на зміни факторів зовнішнього середовища. |
| Функціональний підхід | Передбачає чіткий розподіл функцій кожного процесу управління та чіткий контроль за їх виконанням. |
| Вартісний підхід | Передбачає врахування інтересів більшості стейкхолдерів, що призводить до зростання вартості акціонерного капіталу підприємства. |
| Процесний підхід | Передбачає безперервну діяльність усіх підсистем системи управління та базується на застосуванні кількісних оцінок системи управління. |
| Комплексний підхід | Передбачає взаємозв'язок ресурсних, організаційних, інституціональних та інших аспектів управління. |
| Динамічний підхід | Передбачає орієнтацію на попит та задоволення потреб на ринку, з ефективним використанням ресурсів підприємства. |

Джерело: узагальнено та складено автором

корупційна інфраструктура, місцеве самоврядування, незалежні наглядові ради держкомпаній – має обов'язково повернутися. Уряд повинен зосередитися на скасуванні будь-яких торгових обмежень з усім світом, чи то квоти, мита тощо. Це збільшить привабливість України.

Чимало підприємств опинилися в районах активних бойових дій і змушені були евакуюватися в більш безпечні регіони або припинити роботу. Однак навіть ті бізнеси, які відносно далеко від обстрілів, потерпають через проблеми з логістикою та нестачу сировини. Як свідчить опитування Європейської Бізнес Асоціації⁸: лише 17% компаній повідомили, що працюють у повному обсязі, 16% обмежили географію своєї діяльності, 19% були змушені закрити частину офісів (торгових точок, відділень). Інші 29% компаній наразі не працюють, а 27% призупинили, втім хочуть відновлювати свою діяльність. Тільки 1% має в планах закрити свій бізнес. Проте в умовах війни суб'єкти господарської діяльності повинні працювати там, де це можливо, платити податки та давати країні ресурс для продовження оборони.

Тому, на сьогодні, вкрай важливо своєчасно зреагувати на зміну зовнішніх факторів впливу на діяльність підприємства. Адже є розуміння, що економіка України заходить до складного, тривалого військового марафону. В якому немає місця для довоєнного бізнесу. Споживчий попит катастрофічно знизився, що призводить до переорієнтації діяльності суб'єктів господарювання на нові бізнес-моделі.

Важливу роль в забезпеченні фінансової стабільності діяльності суб'єктів господарювання відіграє репрофілювання. Оскільки репрофілювання (зміна виду діяльності) є інструментом стратегіч-

ного забезпечення фінансової стабільності підприємства та утримання його на ринку і дає можливість подолати тимчасові труднощі, що виникли в діяльності організації. Дуже важливо орієнтуватися на вимогливого споживача, так як це формує на ринку стандарт якості.

Проте в процесі репрофілювання діяльності підприємства виникає ряд труднощів з юридичної точки зору. Так як, при первинній реєстрації підприємство має визначитися з видами діяльності. Код КВЕД використовується для визначення й кодування основних і другорядних видів економічної діяльності та відокремлених підрозділів юридичних осіб, тобто здійснює функцію впорядкування економічної інформації⁹. Постановою Кабінету Міністрів України «Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану» від 18.03.2022 № 314¹⁰, встановлено що на період воєнного стану зупиняється перебіг строків звернення за отриманням публічних послуг, визначених законодавством. З дня припинення чи скасування воєнного стану перебіг зазначених строків продовжується з урахуванням часу, що минув до їх зупинення. Раніше ця норма фактично позбавляла суб'єктів господарювання можливості змінити коди КВЕД. Проте 30 березня 2022 року з огляду на необхідність забезпечити достовірність відомостей в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців і громадських формувань Міністерство юстиції забезпечило можливість проведення найбільш

⁸ Підтримують команди та армію: як працює бізнес в умовах війни. Європейська бізнес асоціація. URL: <https://eba.com.ua/pidtrymuut-komandy-ta-armiyu-yak-pratsuyeye-biznes-v-umovah-vijny/>

⁹ Репрофілювання та релокація підприємства на період воєнного стану: поради юриста. ЛігаЗакон. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/210399_pereprofiluvannya-ta-relokatsya-pdprimstva-na-perod-vonnogo-stanu-poradi-yurista

¹⁰ Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану: постанова Кабінету Міністрів України від 18.03.2022 р. № 314. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/314-2022-%D0%BF#Text>

нагальних реєстраційних дій. До них, зокрема, належить зміна видів економічної діяльності юридичної особи. Незважаючи на зупинку перебігу строків звернення за отриманням публічних послуг, невнесення змін може нести певний ризик визнання договорів підприємства недійсними. Враховуючи це, підприємствам, що бажають перепрофілюватись, необхідно змінити коди КВЕД.

Окрім того, Верховною Радою України прийнятий Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану», від 15.03.2022 р. № 2120-IX¹¹, який суттєво зменшує податковий та адміністративний тягар для суб'єктів господарської діяльності. Також окремі статті закону передбачають податкові пільги для підприємств, які спрямовують діяльність на забезпечення держави товарами першої необхідності, зокрема:

- відсутність акцизного збору та ставку ПДВ 7% на постачання та ввезення пального;

- відсутність оподаткування при передачі, відпуску та відвантаженні пального у випадку його примусового вилучення чи відчуження для потреб держави, її воєнізованих формувань, інших організацій, що утримуються за рахунок коштів державного бюджету, а також для потреб органів місцевого самоврядування, закладів охорони здоров'я та служб ДСНС. Такі дії не вважаються реалізацією пального, що відповідно не несе необхідності оподаткування;

- відсутність оподаткування ПДВ та не включення до складу доходів для цілей оподаткування податком на прибуток чи єдиним податком при постачанні готової продукції на користь Збройних сил України та інших організацій, що утримуються за рахунок коштів державного бюджету;

- від оподаткування також звільняються товари, знищені (втрачені) внаслідок дії обставин непереборної сили під час дії воєнного стану, а також передані в державну чи комунальну власність та на користь інших осіб для потреб забезпечення оборони України.

Окрім того, уряд знизив податки, для підприємців першої та другої груп, сплата Єдиного соціального внеску стала добровільною. Таким чином, держава суттєво підтримує суб'єктів підприємницької діяльності, зокрема: скасовано переліку критичного імпорту як суттєвої перепони для ведення розрахунків з постачальниками та покупцями; вжито заходів для пошвидшення імпорту та експорту, логістичної підтримки та спрощення митних процедур. Уряд всебічно сприяє відновленню роботи підприємств у відносно спокійних регіонах України. Майже всі віддалені від лінії фронту регіони

пропонують місця для релокації. Для цього уповноважуються спеціальні співробітники центральної та місцевої влади. Наприклад, на Закарпатті та Хмельниччині розробили чат-бот для комунікації з підприємцями, які мають бажання перенести виробництво у регіон. Також на Закарпатті сформований підхід, що перенесені підприємства не повинні шкодити екології області. У Львові влада пропонує приміщення для зберігання основних засобів на час пошуку кінцевого місця релокації. Координуються можливості використання вільних приміщень комунальної та державної власності, розробляються пільгові умови оренди майна. Також відомі випадки об'єднання виробничих потужностей місцевих та релокованих підприємств¹².

Наразі реалізація програми з переміщення підприємств, здійснюється на основі розпорядження Кабінету Міністрів України «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» від 25.03.2022 р. № 246-р¹³. Вказане розпорядження передбачає план невідкладних заходів з переміщення діяльності суб'єктів господарювання на безпечну територію. Пріоритет у черговості релокації надається підприємствам, які можуть самостійно забезпечити демонтаж та перевезення своїх потужностей до найближчої станції АТ «Укрзалізниця». Демонтаж та перевезення своїми силами можна організувати за допомогою підрядників, що здійснюють такелажні роботи. Наразі підприємства за такою програмою можуть переїхати до дев'яти областей України: Закарпатської, Львівської, Івано-Франківської, Тернопільської, Хмельницької, Чернівецької, Вінницької, південних територій Волинської і Рівненської. Головним перевізником виступає АТ «Укрзалізниця». АТ «Укрпошта» відповідає за підвезення обладнання до залізничної станції, а також може виступати оператором, адже забезпечує оперативне проходження блокпостів, оформлює транспортні накладні й інші документи, що дозволяють компенсувати підприємству витрати на транспортування.

Важливою роль при переміщенні підприємств з постраждалих регіонів та їх перепрофілюванню відіграє стратегічне управління, що поєднує прин-

¹¹ Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 р. № 2120-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text>

¹² Цімерман О., Олещук О. Перепрофілювання та релокація підприємства на період воєнного стану: поради юриста. *ЛігаЗакон*. URL: <https://biz.ligazakon.net/analytics/210399-pereprofilyuvannya-ta-relokatsiya-pdprimstva-na-perod-vonnogo-stanu-poradi-yurista>

¹³ 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 25.03.2022 р. № 246-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2022-%D1%80#Text>

ципи, методи, інструментарій, методологію та засоби ефективного досягнення цілей розвитку підприємства в реальному масштабі часу та на перспективу. Процес управління стратегією підприємства базується на послідовності етапів:

- аналіз стану галузі та її значення на ринку, в умовах воєнного стану;
- встановлення ключових проблем та факторів які можуть виникнути при перепрофілюванні підприємства;
- розробка альтернативних напрямів розвитку за для подолання виявлених факторів;
- вибір оптимального варіанту діяльності;
- розробка положень стратегії розвитку підприємства в нових умовах діяльності;
- прийняття стратегії управління діяльністю підприємства до реалізації;
- контроль за реалізацією управлінської стратегії на основі аналізу досягнення показників проекту.

Основними етапами процесу стратегічного управління за результатами є процес визначення результатів, процес управління по ситуації та процес контролю результатів реалізації бізнес-стратегії.

Висновки

Виходячи з викладеного, необхідно відзначити, що розвиток діяльності підприємств в Україні в умовах воєнного стану, потребує принципово нових підходів до побудови бізнес-процесів. Особливу увагу у цьому процесі займає стратегічне управління в процесі перепрофілювання та релокації діяльності суб'єктів господарювання. Для підтримки бізнесу, створюють різноманітні ініціативи як на державному, так і на локальному рівнях. Стратегічне управління, дозволяє не лише планувати усі аспекти діяльності суб'єктів господарювання, а й визначати альтернативні варіантами розвитку та адаптації компанії до змін зовнішнього середовища.

Інформація про автора:

Доценко Інна Олексіївна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Хмельницький національний університет
11, вул. Інститутська, м. Хмельницький, 29016, Україна

Information about the author:

Dotsenko Inna Oleksiivna,
PhD (Economics),
Associate Professor at the Department of Finance, Banking and Insurance
National Khmelnytskyi National University
11, Instytutaska str., Khmelnytskyi, 29016, Ukraine