

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106>

УДК 338.248

АДАПТАЦІЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО УМОВ ВОЄННОГО КОНФЛІКТУ

ADAPTING THE BUSINESS STRATEGY OF THE ENTERPRISE TO THE CONDITIONS OF A MILITARY CONFLICT

Білоус Світлана Петрівнадоктор економічних наук, доцент,
Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0303-7453>**Бривус Аліна Олегівна**студентка,
Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8072-2685>**Bilous Svitlana, Bryvus Alina**

Cherkasy National University named after B. Khmelnytskyi

Ця стаття присвячена дослідженню можливих варіантів адаптації бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. Розглянуто важливі аспекти, такі як зміни в економічному середовищі, ризики для безпеки, перепони для нормального функціонування та розвитку, стратегічне планування та варіанти адаптації під надзвичайні ситуації. Визначено потенційні наслідки для фінансової стабільності підприємств, логістики, кадрового потенціалу та маркетингових стратегій в умовах воєнного конфлікту. Доведено, що навіть умовах воєнного конфлікту підприємства мають змогу пристосуватись та досягати успіху. Обґрунтовані можливості та найбільш перспективні варіанти реорганізації діяльності, що можна розглядати для реалізації в таких складних умовах.

Ключові слова: бізнес-стратегія, воєнний конфлікт, підприємство, адаптація, ризики, розвиток, нестабільне середовище.

In the context of constantly increasing instability and conflicts, enterprises are forced to be prepared to face challenges and threats that require a prompt and effective response. Untimely reactions or ineffective decisions may hinder the functioning of the enterprise, and there may also be a risk of losing its stability and competitiveness. The purpose of this article is to study and analyze strategies aimed at adapting to conditions of military conflict. To achieve this, it is necessary to identify potential threats, as well as approaches and recommendations for adapting business strategy to new conditions. This article discusses business adaptation strategies capable of ensuring its resilience and successful operation in uncertain circumstances. The definition of strategic enterprise management is provided. The importance of reviewing the enterprise's business strategy at the onset of hostilities is determined. The main threats facing enterprises under these conditions are analyzed. The importance of adaptation to wartime conditions is substantiated. Various strategies for adapting to new conditions, which enterprises can use to ensure safety, stability, and successful operation, are discussed. It is proven that successful adaptation to wartime conditions requires considering all external and internal influencing factors and necessitates changes to the enterprise's business strategy. Further research on this topic can significantly facilitate the process of enterprise adaptation to wartime conditions. Developing an adaptation strategy in times of war will enable the enterprise to effectively respond to unforeseen situations, reduce risks, and maintain stability. The research will also provide practical advice on resource utilization, the development of alternative suppliers and markets, as well as relocation, which will help the enterprise maintain efficiency and competitiveness even in the most challenging circumstances. Such an approach can become an important tool for businesses operating in conditions of geopolitical tensions and armed conflicts.

Keywords: business strategy, military conflict, enterprise, adaptation, risks, development, unstable environment.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Нажаль, у світі постійно існує ризик виникнення воєнних конфліктів, будь-яких форм воєнних дій чи геополітичних непорозумінь, які мають вплив на підприємства, незалежно від галузі їх діяльності. Відсутність стабільності та загроза безпеці мають здатність викликати серйозні перешкоди для нормального функціонування підприємства або ж навіть унеможливити його подальше існування.

Аналіз впливу воєнного конфлікту на бізнес-процеси та пошук оптимального варіанту адаптації підприємства до його умов стає критичним завданням для управлінців. Систематичне дослідження даного явища та його впливу дозволяє своєчасно виявляти основні ризики, розробляти стратегії реагування на надзвичайну ситуацію для підприємств та, таким чином, забезпечувати стійкість бізнесу в умовах нестабільності. Отже, для того, щоб підприємство мало змогу функціонувати та розвиватись в умовах воєнного конфлікту, насамперед варто приділити увагу розробці ефективних стратегій і тактик, які дозволять підприємству зберегти свою конкурентоспроможність, а також забезпечити стійкість і успішність діяльності в умовах воєнного напруження та загроз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У складних умовах воєнного конфлікту вибір оптимальної бізнес-стратегії для підприємства стає критичним завданням. Дослідженням реорганізації підприємств, з метою адаптації під умови воєнного конфлікту, займались багато українських та вітчизняних вчених, серед яких: Козлова І. М., Сарбаш С. М., Шевченко В., Власова В., Кривобок К. та інші [1–7].

Формування цілей статті. Мета стаття полягає у дослідженні різноманітних аспектів та факторів впливу воєнного конфлікту на бізнес-процеси підприємства та формуванні чіткого уявлення про цей вплив. Вона спрямована на підвищення усвідомленості управлінців щодо потенційних загроз та можливостей, які можуть виникати в таких надзвичайних умовах, для забезпечення стійкості та успішного функціонування підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне управління підприємством – це довгостроковий план дій, який допомагає визначити способи досягнення головної мети підприємства та забезпечити його конкурентними перевагами в умовах ринкової конкуренції. Важливо розуміти, що

він є цілеспрямованим підходом до управління підприємством, який передбачає обов'язкове врахування всіх аспектів його функціонування, включаючи стратегічне планування, маркетинг, фінанси, операційні процеси, управління людськими ресурсами та багато іншого.

Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного конфлікту може становити доволі непросте завдання. Воєнний стан – це надзвичайно складна ситуація, яка супроводжується великою кількістю загроз, ризиків та викликів, не лише для підприємства, а й для всієї країни загалом [1].

Згідно статистичних показників, лише в перші місяці повномасштабного вторгнення переважна більшість українських підприємств повністю припинили або ж призупинили свою діяльність. Головною причиною було те, що потрібно було змінювати своє розташування, шукаючи більш безпечне. Деякі види бізнесу стали просто недоцільними в умовах воєнного конфлікту, тому були змушені припинити свою діяльність. Таким чином, можна зробити висновок, що воєнний стан може кардинально змінювати потреби споживачів, умови для забезпечення стійкості, конкурентоспроможності тощо, тому, для того щоб підприємство продовжило функціонувати в таких важких умовах, важливо вміти розробляти ефективну бізнес-стратегію, та передбачати ризики, пов'язані з впровадженням воєнного стану, а також ключові загрози та можливості, які постануть перед підприємством в умовах воєнного конфлікту, що є доволі складним завданням [2].

Розглянемо детальніше основні загрози, що постають перед підприємствами в даних умовах та створюють різноманітні перешкоди для збереження економічного потенціалу та розвитку:

– Втрати людського ресурсу. До даної категорії можна віднести втрати життя, поранення, психологічні травми та переміщення населення. Як наслідок, маємо загрозу втрати трудового потенціалу, що обов'язково матиме негативний вплив на функціонування підприємств та економічний потенціал країни загалом.

– Втрата капіталу в умовах воєнного конфлікту може спричинити значні фінансові втрати та порушення фінансової стійкості підприємства внаслідок руйнування майна, заводів та інфраструктури. Додатково, перерозподіл ресурсів на військові потреби може обмежити здатність підприємства до

забезпечення нормального функціонування та розвитку.

Ускладнення логістичних процесів. Воєнні дії призводять до руйнування доріг, мостів, комунікаційних мереж та інших об'єктів інфраструктури, в результаті чого виникає загроза обмеженості доступу до ресурсів, порушення ланцюжку постачання, втрати ринків збуту тощо [3].

– Скорочення інвестицій. Воєнний конфлікт призводить до виникнення несприятливих економічних умов (зниження виробництва, скорочення попиту), значного підвищення рівня ризику, нестабільності валютного ринку, через що інвестори не мають палкого бажання вкладати свої кошти в бізнес, що знаходиться на території, де відбуваються воєнні дії.

– Непрогнозованість ситуації. Дана загроза є однією з тих, що має чи не найбільш серйозний вплив на діяльність підприємств в умовах воєнного конфлікту, адже вона значно ускладнює процес визначення оптимального курсу дій, впливає на успішність реалізації стратегічних рішень, може призвести до фінансових втрат, репутаційної шкоди, обмеження доступу до ресурсів або ж спричинити втрату довіри та відносин з клієнтами чи партнерами [4].

В разі виникнення воєнного конфлікту, бездіяльність та ігнорування загроз може мати критичне значення для підприємства. Відсутність реакції та змін в стратегії підприємства можуть призвести до фінансових втрат, руйнування майна та інфраструктури підприємства, а також до втрати довіри споживачів, інвесторів, в результаті чого може постраждати репутація підприємства та його позиція на ринку.

Беззаперечно, воєнний конфлікт ставить перед підприємствами багато серйозних загроз, які можуть мати негативний вплив та перешкоджати нормальному функціонуванню, проте навіть в такій складній ситуації підприємства мають вибір: здатись або ж адаптуватись до нових умов та розвиватись. Саме здатність підприємств до пристосування й пошук нових можливостей є вирішальними для їх виживання та подальшого успіху.

Адаптивність можна визначити як здатність своєчасно реагувати на зміни, що мають вплив на функціонування підприємства та його розвиток, і здатність пристосовуватись до нових умов, для збереження стійкості, економічної безпеки та конкурентоспроможності [5].

Адаптація в умовах воєнного конфлікту – складний процес, адже з настанням надзви-

чайної ситуації неможливо притримуватись попередніх цілей, планів та стратегій – кардинально змінюються реалії, а отже й напрям розвитку підприємства. Проте окрім непередбачуваності, загроз, неможливості уникнення складних рішень, підприємства мають можливість розвиватись, виходити на нові ринки, займати нові ніші, отримувати визнання та сприяти перемозі.

Кожне підприємство, залежно від різноманітних факторів впливу, таких як основний вид діяльності, ступінь ризику, наявність ресурсів тощо, має можливість самостійно обирати оптимальний варіант розвитку подій. До найбільш поширених заходів, які доцільно використовувати в умовах воєнного конфлікту можна віднести:

1. Релокація. Воєнний конфлікт створює доволі серйозні загрози для підприємств. У таких обставинах переміщення підприємства може стати дуже вдалим стратегічним рішенням. Релокація передбачає перенесення виробництва, складських приміщень, офісів, обладнання, ресурси та інші важливі об'єкти в більш безпечні місця, щоб уникнути потенційних наслідків військових дій. Таким чином можна зберегти свою звичну продуктивність та забезпечити безпеку для працівників. Проте, варто сказати, що це доволі складний та коштовний процес, який вимагає ретельного планування та оцінки всіх можливих ризиків [6].

2. Адаптація підприємницької діяльності під сучасні потреби. Суть адаптації виробництва під сучасні потреби в умовах воєнного конфлікту полягає в тому, щоб переглянути та змінити процеси виробництва таким чином, щоб вони відповідали потребам сучасного військового конфлікту. Це може включати переорієнтацію на виробництво товарів або послуг, необхідних для оборони, медичних потреб, товарів з тривалим строком придатності, спецодягу тощо.

3. Збільшення виробництва товарів для внутрішнього ринку. Умови воєнного конфлікту доволі часто призводять до складнощі з експортом товарів через перешкоди та обмеження на кордоні, економічні санкції та загрози безпеки. Виробництво товарів для внутрішнього ринку дозволить забезпечити стабільне постачання продукції для внутрішніх споживачів та значно зменшити залежність від імпорту. В результаті, підприємства матимуть змогу уникнути ризику втрати позицій на зовнішніх ризиків та мати певну стабільність, хоча й в доволі нестабільних умовах [7].

4. Диверсифікація постачальників та ринків збуту товарів чи послуг підприємства. Війна часто призводить до нестабільності на ринках постачання та збуту товарів та послуг. У таких умовах диверсифікація може допомогти підприємствам зменшити ризик залежності від одного постачальника/ринку, які не можуть гарантувати стабільного функціонування, швидко реагувати на зміни в умовах війни та стимулювати розвиток нових ринків та впровадження інновацій, завдяки чому підприємство має більше шансів зберегти стійкість та конкурентоспроможність навіть в таких складних умовах.

5. Зміна ніші. Умови воєнного конфлікту призводять до змін в економічному середовищі, що може вимагати від підприємців переосмислення власної бізнес-стратегії та зміну ніші діяльності. Для прикладу, можуть з'являтися нові можливості ведення бізнесу в області виробництва товарів чи послуг, що відповідають потребам військових або ж громадського населення. Деякі сфери, як от медичне забезпечення, оборонна промисловість чи виробництво товарів та послуг, необхідних для реконструкції та відновлення після завершення воєнних дій, можуть мати значно підвищений попит, тим самим даючи підприємствам розвиватись в даному напрямку.

6. Виведення бізнесу на зовнішні ринки. Війна створює для підприємств умови, за яких потрібно переглядати та вносити зміни до бізнес-стратегій. Виведення бізнесу на міжнародний ринок – досить перспективний, хоча й складний варіант розвитку подій. З однієї сторони, такий крок допоможе зменшити ризики та залежність від внутрішнього ринку, а також розширити потенційну аудиторію та отримати нові можливості для розвитку. З іншої сторони, це доволі ризиковий крок, який не обіцяє успіху, натомість потребує ретельного аналізу ризиків, адаптивності до змін та вміння ефективно управляти стосунками з партнерами та клієнтами.

7. Оптимізація бізнес-процесів. В умовах воєнного конфлікту, оптимізований бізнес має значно більше шансів на успіх. Сутність процесу оптимізації полягає у зосередженні на

внутрішніх процесах, у виявленні та відмови від неактуальних процесів та зайвих витрат чи ресурсів та розробці стратегії в умовах обмеженості ресурсів та непередбачуваності. Даний підхід найкращим чином допоможе пристосуватись підприємствам під нові умови, зберегти свою конкурентоспроможність та забезпечити стабільність в складних умовах війни [2].

Отже, методи реорганізації бізнес-процесів в умовах відіграють критичну роль в забезпеченні його стійкості та успішності. Незважаючи на складнощі, що в таких складних умовах, підприємства мають можливість адаптуватись до змін, та шукати нові можливості для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності.

Висновки. Адаптація бізнес-стратегії під умови воєнного конфлікту відіграє критичну роль у забезпеченні життєдіяльності, стійкості та конкурентоспроможності підприємства, адже в таких складних умовах перед підприємством постає багато серйозних загроз, серед яких: загроза втрати людського ресурсу, капіталу, ускладнення логістичних процесів, скорочення інвестицій та непередбачуваність ситуації.

Для того, щоб підприємство змогло продовжувати функціонувати, потрібно шукати способи адаптувати свою діяльність під умови воєнного часу. Базового способи адаптувати бізнес-процеси немає – для вибору оптимального методу кожне підприємство повинне враховувати велику кількість факторів і ризиків та ступінь їх впливу. До найбільш популярних методів реорганізації бізнесу належать: релокація, адаптація виробництва під поточні потреби споживачів, зміна ніші, диверсифікація ринків та постачальників, оптимізація діяльності, зміщення фокусу виробництва на внутрішніх споживачів, або ж навпаки – вихід на міжнародні ринки. Таким чином, ми отримуємо базовий фреймворк для розвитку стратегій адаптації та реагування на воєнні реалії і з його допомогою підприємства матимуть змогу підтримувати свою діяльність та досягати успіху навіть в найскладніших умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 134–140.
2. Шевченко В. Як функціонує український бізнес під час війни: основні виклики та успішні кейси. URL: <https://nachasi.com/society/2023/11/03/yak-funkcionuye-ukrayinskii-biznes-pid-chas-viini-osnovni-vikliki-ta-uspishni-keisi/> (дата звернення: 16.04.2024)

3. Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрями забезпечення стійкості / за наук. ред. Сторонянської І. З. Львів : ДУ «Ін-т регіональних досліджень імені М. І. Долішнього», 2022. 70 с.
4. Сарбаш С. М. Вплив міжнародних конфліктів на економічний розвиток. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 2(24). С. 56–64.
5. Власова В. П., Тарновська І. В., Недоля Д. В. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-85> (дата звернення: 15.04.2024)
6. Кривобок К. В. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2018. № 14. С. 412–420.
7. Український бізнес під час війни: реальна аналітика та перспективи на майбутнє у 2024 році. FinStream. URL: <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analytika/> (дата звернення: 16.04.2024)

REFERENCES:

1. Kozlova I. M., Velyka O. Yu., Kozlov N. V. (2023) Osoblyvosti stratehichnoho rozvytku pidpriemstv v umovakh voyennoho stanu [Features of strategic development of enterprises in conditions of wartime]. *Biznes inform*, no. 5, pp. 134–140.
2. Shevchenko V. Yak funktsionuye ukrainskiy biznes pid chas vsyny osnovny vyklyky ta uspishni keysy [How Ukrainian businesses operate during wartime: main challenges and successful cases]. Available at <https://nachasi.com/society/2023/11/03/yak-funkcionuye-ukrayinskii-biznes-pid-chas-viini-osnovni-vikliki-ta-uspishni-keisi/> (accessed April 16, 2024)
3. Ekonomika rehioniv Ukraini v umovakh viyny: ryzkyky ta napryamy zabezpechennya stiykosti (2022) [The economy of the regions of Ukraine in wartime: risks and directions of ensuring stability] / Edited by I. Z. Storon-yanska. Lviv: Institute of Regional Studies named after M. I. Dolishnyi, 70 p.
4. Sarbash S. M. (2023) Vplyv mizhnarodnykh konfliktiv na ekonomichniy rozvytock [The impact of international conflicts on economic development]. *Ekonoichniy zhurnal Odesskoho politekhnichnoho universytety*, no. 2(24), pp. 56–64.
5. Vlasova V. P., Tarnovska I. V., Nedolya D. V., (2022) Biznes-stratehiya pidpriemstva v umovakh tyrbylentnoho zovnishnoho seredovishcha [Enterprise Business Strategy in a Turbulent External Environment]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-85> (accessed April 15, 2024)
6. Kryvobock K. V. (2018) Obgruntuvannia suchasnoho pidhodu shchodo adaptatsii pidpriemstva do nestiykoho zovnishnoho seredovishcha [Justification of the modern approach to adapting the enterprise to an unstable external environment]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 14, pp. 412–420.
7. Ukrainskiy biznes pid chas vsyny realna analytika ta perspektivny na maybutnie u 2024 rotsi [Ukrainian business during the war: real analytics and prospects for the future in 2024]. FinStream. Available at: <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analytika/> (accessed April 16, 2024).