

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-90>

УДК 338.2

АКТУАЛІЗАЦІЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

ACTUALIZATION OF DEVELOPING A SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY FOR ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW

Ткаченко Володимир Валентинович

кандидат економічних наук, доцент,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4915-2518>

Маховський Станіслав Володимирович

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0284-2838>

Tkachenko Volodymyr, Makhovskyi Stanislav
State Tax University

В умовах військового стану стратегічний розвиток підприємств набуває особливого значення для забезпечення їхньої стійкості, конкурентоспроможності та адаптивності на ринку. Повномасштабні військові дії на території України зумовили необхідність для бізнесу активізувати розробку довгострокових стратегій, орієнтованих на стабільний розвиток та швидке реагування на кризові явища. У сучасних реаліях стратегія сталого розвитку підприємства – це чітко сформульовані цілі та завдання, спрямовані на забезпечення відмови від традиційного статичного підходу та створення адаптивної системи, здатної постійно вдосконалюватись. У дослідженні акцентовано увагу на екологічному аспекті, впровадженні інформаційних технологій та цифрових рішень, диверсифікації ланцюга постачання, продукції та ринку збуту.

Ключові слова: стратегічний розвиток, сталий розвиток, стійкість, війна, конкурентоспроможність, цифрові технології, кадрова політика, диверсифікація, антикризові стратегії.

The article examines the strategic development of enterprises under martial law, emphasizing the importance of resilience, competitiveness, and adaptability in the current Ukrainian market. The aim of the study is to analyze the necessity of long-term strategic planning for businesses amid the unprecedented challenges posed by full-scale military actions. This research is particularly relevant as it sheds light on how Ukrainian companies can sustain stable growth and effectively respond to crisis situations in a volatile environment. The research employs a combination of analytical and qualitative methods to assess the impact of adaptive strategies on the stability and development of enterprises. The approach focuses on key aspects of sustainable development, including ecological integration, information technology implementation, digital solutions, and diversification strategies in supply chains, product offerings, and sales markets. By employing these methods, the study evaluates the effectiveness of adaptive management techniques in enhancing the sustainability and competitive edge of Ukrainian businesses under extreme conditions. The findings demonstrate that a well-defined sustainable development strategy, with clear objectives and a shift away from static models, fosters an adaptive system capable of continuous improvement. The research highlights the importance of ecological awareness, digital transformation, and diversification as crucial components that enable companies to not only survive but thrive during times of crisis. These strategies support businesses in establishing a responsive framework, which is essential for maintaining operational stability and market relevance. The practical significance of this article lies in providing enterprises with actionable insights and strategic approaches that contribute to building resilience and flexibility in an uncertain market. By adopting the recommendations from this research, businesses can enhance their readiness for future challenges and establish a robust foundation for long-term growth.

Keywords: strategic development, sustainable development, sustainability, war, competitiveness, digital technologies, personnel policy, diversification, anti-crisis strategies.



Постановка проблеми. Військовий стан, що запроваджений в Україні внаслідок збройної агресії, створив нові виклики для бізнесу. Підприємства опинились у ситуації, коли традиційні моделі ведення бізнесу виявились недостатньо ефективними або навіть непридатними. Зруйнована інфраструктура, обмежений доступ до ресурсів, ризики для життя і здоров'я працівників, невизначеність майбутнього – всі ці фактори змушують підприємства переглядати свої стратегії та адаптуватись до нових умов.

Проблема також полягає у необхідності трансформувати традиційні підходи до управління, інвестування та ведення бізнесу в цілому. Важливим є врахування ризиків, пов'язаних із зовнішніми факторами, та розробка адаптивних і гнучких рішень, що дозволять підприємствам не тільки виживати, але й робити внесок у відновлення та підтримку економіки країни під час воєнного стану і після його завершення.

У таких обставинах стає очевидним, що короткострокові рішення, спрямовані лише на виживання, можуть бути недостатніми для довготривалого успіху. Підприємства потребують стратегій, які не тільки забезпечують їхню стійкість під час кризи, але й закладають основу для подальшого розвитку. Саме тому актуальним стає питання розробки стратегій сталого розвитку, що враховують екологічні, соціальні та економічні фактори, здатні забезпечити ефективне функціонування бізнесу в умовах кризової ситуації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У наукових публікаціях вітчизняних та зарубіжних авторів широко освітлені питання стійкого розвитку підприємств в різноманітних аспектах. Це низка видатних іноземних авторів, таких як Гру Харлем Брундтланд, Л. Медоуз, М. Портер, І. Ансофф, М. Крамер та інші, а також українські дослідники, такі як Гросул В. А. і Мамаєва Г. С., Данилишин Б. М., Квятковська Л. А., Гречко А., Каминський П., Степаненко Т. та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Питання стратегії сталого розвитку підприємства в умовах військового стану освітлене не в повній мірі, та потребує подальшого вивчення, враховуючи набуття дедалі більшої актуальності цієї теми.

Формулювання цілей статті. Завданням даного дослідження є розробка рекомендацій щодо ефективної стратегії сталого розвитку для підприємств в умовах військового стану, так як перед ними стоїть завдання забезпе-

чення стійкості та адаптивності діяльності. Це вимагає перегляду існуючих бізнес-стратегій та впровадження принципів сталого розвитку, які б дозволили не лише вижити в умовах кризи, але й закласти фундамент для довгострокового зростання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Термін «сталий розвиток» сформувався в другій половині ХХ сторіччя на фоні зростаючого усвідомлення глобальних проблем людства. Зокрема забруднення довкілля, виснаження природних ресурсів, конфлікти, нерівність, бідність тощо. Перший документ, що окреслив цю проблему, був звіт «Межі росту», опублікований у 1972 році Римським клубом.

Концепція сталого розвитку на теперішній час визнана усіма країнами ООН, в якості пріоритету людства, перехід до якого має проходити на національному та глобальному рівнях [1]. Термін «сталий розвиток» частіше звучить в бізнес-спільноті, згадується в корпоративних виданнях, фігурує в офіційних економічних та політичних документах різного щабля. Останнім часом найвпливовіші міжнародні організації основними вбачають питання досягнення сталого розвитку.

Концепція сталого розвитку окреслює виділення трьох компонент: економічного, соціального та екологічного, які передбачають їх виняткову значимість та взаємозв'язок і взаємозалежність між ними, при цьому упущення хоча б одного з них порушує загальну стійкість системи.

Порушення балансу між цими сферами призводить до погіршення якості різних аспектів життя і несе критичні наслідки як на локальному так і глобальному рівні.

В аспекті «сталого розвитку» підприємства, можливо найбільш точно обґрунтування надають Гросул В. А. і Мамаєва Г. С. Стійкий розвиток – це сукупна система управління організацією, що являє собою збалансований, гармонійний та довготривалий розвиток підприємства, діяльність якої націлена на забезпечення цілісної рівноваги з урахуванням мінливих зовнішніх умов функціонування та досягнення стійких ефективних результатів діяльності організації [2].

Підприємства мають значний вплив на економіку, суспільство та довкілля, тому їхня роль у досягненні цілей сталого розвитку є вирішальною. Стратегія сталого розвитку для підприємств спрямована на забезпечення їх довготривалої життєздатності, конкурентоспроможності та соціальної відповідальності,



Рис. 1. Ключові складові забезпечення сталого розвитку [2]

одночасно зменшуючи негативний вплив на навколишнє середовище.

Розробка та впровадження стратегії сталого розвитку навіть у відносно стабільні часи являється нетривіальною задачею, яка потребує детального та прискіпливого аналізу всіх внутрішніх та зовнішніх факторів підприємства, урахування потреб усіх стейкхолдерів та стратегічного бачення майбутнього підприємства для максимізації отриманих прибутків.

В умовах же кризових явищ, зокрема в умовах військового стану, відмічається значне загострення протиріч та розбалансування вищевказаних складових. Враховуючи плинність, значну динамічність подій, обмеженість ресурсів та високих ризиків, це потребує швидких адекватних управлінських рішень. В цих умовах надважливо прагнути до дотримання балансу ключових складових триєдності, так як будь-який значний перекис може бути фатальним для підприємства, так як, подекуди, мова може йти не про максимізацію прибутку, як бажаний результат, а виживання підприємства як такого.

Підприємство в умовах військового стану де факто, перебуває в умовах перманентної потенційної чи реальної кризи. Це зазвичай може призводити до погіршення його фінансових показників, або ж економічної сфери. Дані обставини можуть наштовхувати на прийняття управлінських рішень, що до обмеження інших компонентів триєдності. На перший погляд доцільнішою може уявлятися економія на екологічному компоненті. Але на нашу точку зору, безоглядне ігнорування екологічного аспекту є некоректним

та контрпродуктивним в кризових умовах. Більше того, враховуючи високе енерго- та ресурсоспоживання вітчизняної економіки (а також і частини підприємств), нажаль, певну її застарілість, акцентуалізація саме на екологічному компоненті може надати додаткові можливості фінансової стійкості підприємств. Застосування альтернативних джерел енергії, впровадження та модернізація енергоефективних технологій, елементів циркулярної економіки матиме позитивний еволюційний ефект, а їх комбінація вірогідніше призведе до ефекту синергії. Це ще більш актуалізується в умовах постійних систематичних атак агресора на об'єкти енергозабезпечення та критичної інфраструктури, не згадуючи про обмеженість викопних корисних копалин як таких.

Важливу роль також може відігравати максимальна диверсифікація, що стосується як ланцюгів постачання, за можливості продукції і, обов'язково ринку збуту. Пошук партнерів за межами постраждалих зон або зон більш активних бойових дій і, особливо, міжнародних партнерів, вихід підприємства на іноземні ринки може не лише покращити його стан, а й створити нові можливості та масштабування. Це також може надати підприємству нові джерела фінансування та підтримки у разі критичної необхідності.

Не менш важливим є максимальна автоматизація та оптимізація безпосередньо бізнес-процесів, впровадження інноваційних продуктів, цифрових технологій, застосування великих даних та елементів штучного інтелекту не тільки в виробничі процеси, а й в процеси менеджменту. Зокрема для опера-

тивного передбачення, ідентифікації та уникнення чи вирішення загроз в надзвичайно динамічному середовищі. Крім того, цифрові технології дозволять адекватніше та швидше реагувати на зміну маркетингових показників, уподобань та потреб клієнтів.

Також варто нагадати про більш гостру необхідність систематичного періодичного підвищення професійного рівня працівників, для їх відповідності впровадженню технологіям. При цьому надважливо також максимізувати залученість працівників, які в умовах військового стану можуть потребувати посилення соціального компоненту триєдності у вигляді посилення їх підтримки та покращення соціальних стандартів.

Звичайно, все вищевказане не є універсальним рецептом, панацеєю для покращення стійкості конкретного підприємства, але даний вектор розвитку, на нашу думку може бути найбільш оптимальним. Отже, для більш персоналізованих рекомендацій пропонуємо застосовувати надану нижче орієнтовну схему.

В першу чергу, необхідний регулярний детальний аналіз ключових зовнішніх та внутрішніх факторів, які можуть впливати на діяльність підприємства в умовах війни, зокрема: економічна нестабільність та ризики, перебої в логістиці, безпека персоналу, дефіцит сировини та ресурсів, можливість диверсифікації продукції для забезпечення стійкості.

В подальшому на основі аналізу актуальних досліджень варто оцінити існуючі стратегії сталого розвитку, що успішно застосовуються в умовах кризи, оцінити їхню ефективність з урахуванням воєнних умов та можливість адаптації до конкретного підприємства.

Наступним є розробка практичних рекомендацій для побудови стратегії з визначенням основних кроків, які підприємство має виконати для формування стратегії сталого розвитку, орієнтованої на кризові умови. Розглядаються адаптивні бізнес-моделі, що орієнтовані на зниження залежності від зовнішніх ресурсів, впровадження нових технологій, що зменшують витрати, оптимізацію бізнес-процесів, диверсифікації та підвищення кор-



Рис. 2. Ключові елементи стратегії сталого розвитку підприємства [3]

поративної соціальної відповідальності як важливого аспекту стратегії.

Нарешті, власне впровадження практичних рішень щодо управління ризиками, інструментів та методів управління ризиками, які дозволять мінімізувати негативний вплив воєнного стану на бізнес, а саме механізми диверсифікації ризиків, резервування ресурсів та швидкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі господарювання підприємств, впровадження системи кризового управління.

Насамкінець оцінка отриманих результатів та, за потреби оперативне коригування стратегії.

Висновки. Таким чином, ключовим інструментом, який дозволяє підприємству в умовах воєнного стану визначати напрямок розвитку, встановлювати цільові орієнтири, розробляти план дій для досягнення поставлених

цілей, а також зберігати високу конкурентоспроможність і стійкість, є стратегія. Формування стратегії сталого розвитку підприємства здійснюється в рамках стратегічного планування, де об'єднання стратегічних, інноваційних та аспектів сталого розвитку сприяє підвищенню соціальної, екологічної та економічної ефективності діяльності підприємства. Такий підхід забезпечує не лише конкурентоспроможність, але й довготривале виживання бізнесу, що особливо актуалізується в умовах воєнного стану, потенційних чи реальних кризових явищ.

Перспективи подальших досліджень цього напрямку можуть бути більш детально обґрунтовані у сучасних методиках, практичних рекомендаціях для розробки та впровадження стратегії сталого розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Report of the United Nations conference on the human environment. Stockholm, 15–16 June 1972. United Nations. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/523249> (дата звернення: 02.11.2024).
2. Гросул В. А., Мамаєва Г. С. Теоретичні підходи щодо визначення сутності стійкого розвитку підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 7. С. 104–107.
3. Мануйлов О. В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 60–64. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-10>.
4. Ареф'єва О., Пилецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (дата звернення: 03.11.2024).
5. Бугайчук В., Грабчук І., Аляб'єва В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84> (дата звернення: 02.11.2024).
6. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56> (дата: звернення: 03.11.2024).
7. Ковальчук Н., Калугарь А. Виклики для підприємств України в умовах війни з росією. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57> (дата звернення: 02.11.2024).
8. Кузьмак О. І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1–2. С. 114–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20.
9. Огляд інструментів підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні / Національний інститут стратегічних досліджень. 2022. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv> (дата звернення 02.11.2024).
10. Василенко В. Формування стратегічного нарративу системи суспільного врядування України у вимірі воєнного часу. 2023. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/25500>.
11. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 32–43.
12. Стратегічний аналіз галузі. Навчальний посібник / За ред. Лотиш О.Я. Тернопіль : Економічна думка, 2019. 248 с.
13. Акулюшина М. О., Телюх К. П., Цвік О. О. Антикризове управління у розрізі підвищення конкурентних позицій підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2019. № 25. С. 14–17.

REFERENCES:

1. Report of the United Nations conference on the human environment. Stockholm, 15–16 June 1972. United Nations. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/523249> (accessed: 02 November 2024).

2. Hrosul V. A., Mamayeva H. S. (2012) Teoretychni pidkhody shchodo vyznachennia sutnosti stiikoho rozvytku pidpriemstva [Theoretical approaches to determining the essence of sustainable development of the enterprise]. *Stalyy rozvytok ekonomiky*. № 7. S. 104–107.
3. Manuilov O. V. (2024) Formuvannia stratehii staloho rozvytku pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti [Development of a strategy for sustainable development of enterprises in conditions of uncertainty]. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. Volume 9. № 2, pp. 60–64. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-10>
4. Arefieva O., Piletska S., Listrova M. (2022) Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstva v systemi antykrizovoho upravlinnia [Formation of a competitive strategy for enterprises in the anti-crisis management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (accessed 02 November 2024).
5. Buhaichuk V., Hrabchuk I., Aliabieva V. (2022) Stratehiia innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva [Strategy of innovative development of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84> (accessed 03 November 2024).
6. Dykan V., Frolova N. (2022) Napriamy ta instrumenty derzhavnoi pidtrymky rozvytku maloho ta serednoho biznesu v Ukraini u voiennyi chas [Direct instruments of government support for the development of small and medium-sized businesses in Ukraine during the war time]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56> (accessed 034 November 2024).
7. Kovalchuk N., Kaluhar A. (2022) Vykylyky dlia pidpriemstv Ukrainy v umovakh viiny z rosiieiu [Wikliks for Ukrainian businesses in the minds of the war with russia]. *Ekonomika ta suspilstv*. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57> (accessed 02 November 2024).
8. Kuzmak O. I. (2016) Innovatsiina stratehiia yak zasib stabilizatsii rozvytku promyslovoho pidpriemstva [Innovative strategy as a means of stabilizing the development of industrial enterprises]. *Innovatsiina ekonomika*. № 1–2. P. 114–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20
9. Ohliad instrumentiv pidtrymky biznesu v period voiennoho stanu v Ukraini [Review of tools for promoting business during the war in Ukraine]/Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen, 2022. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv> (accessed 02 November 2024).
10. Vasylenko V. (2023) Formuvannya stratehichnogo naratyvu systemy suspil'noho vryaduvannya Ukrayiny u vymiri viys'kovoho chasu [The formation of the strategic narrative of the public governance system of Ukraine in the dimension of wartime]. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/25500>
11. Vatchenko, B. S., Sharanov, R. S. (2022). Antykrizove upravlinnya pidpryyemstvom v umovakh viyny. [Anti-crisis management of the enterprise in war conditions]. *Economic space*. no. 182, pp. 32–43.
12. Stratehichniy analiz haluzi. Navchalnyi posibnyk / Za red. Lotysh O.Ia. Ternopil : Ekonomichna dumka, 2019. 248 s.
13. Akuliushyna, M. O., Telyukh, K. P., Tsvik, O. O. (2019). Antykrizove upravlinnya u rozrizi pidvyschennya konkurentnykh pozytsiy pidpryyemstva [Anti-crisis management in terms of improving the company's competitive position]. *Visnyk Volynskoho instytutu ekonomiky ta menedzhmentu*, no. 25, pp. 14–17.