

УДК 334.02  
DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.74-18>

**Куряча Н.В.**

кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки,  
підприємництва та управління підприємствами  
*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7105-9232>

**Kuryacha Natalia**

Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at the Department of Economics,  
Entrepreneurship and Enterprise Management  
*Dnipro National University named after Oles Honchar*

## СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

## ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY IN THE CONDITIONS MARTIAL LAW

В статті розглянуто стратегічний розвиток підприємств в умовах воєнного стану що додатково створює різноманітні виклики через проблеми з логістикою, постачальниками, комунікацію та ресурсами. В умовах воєнного стану підприємництво в Україні опинилося в складній ситуації, яка потребує більш детального розгляду. Вдосконалення ринкової стратегії забезпечення конкурентоспроможності повинно базуватися на оцінці та розрахунку рівня конкурентних переваг підприємства. Саме це формує наповнення статті. Кожне підприємство існує на ринку не ізольовано. На його діяльність впливають законодавчі акти, митні тарифи, лояльність місцевих та державних органів влади, взаємини із засобами масової інформації, політична ситуація в країні та за її межами. Ці та багато інших зовнішніх факторів ринкового середовища можуть сприяти розвитку підприємства або навпаки гальмують його. Теоретичні розробки і практичні рекомендації щодо розробки стратегії зростання підприємства, та виведення нових товарів чи послуг підприємства на інший ринок в нашій країні недостатньо використовуються. Все це зумовлює актуальність і напрям нашого дослідження.

**Ключові слова:** підприємництво, ринкова стратегія підприємства, конкурентний розвиток підприємства, зовнішнє середовище, воєнна економіка.

The article examines the strategic development of enterprises in the conditions of martial law, which additionally creates various challenges due to problems with logistics, suppliers, communication and resources. In the conditions of martial law, entrepreneurship in Ukraine found itself in a difficult situation that requires a more detailed consideration. Improving the market strategy for ensuring competitiveness should be based on the assessment and calculation of the level of competitive advantages of the enterprise. This is what forms the content of the article. Each enterprise does not exist in isolation on the market. Its activities are influenced by legislation, customs tariffs, loyalty of local and state authorities, relations with mass media, political situation in the country and abroad. These and many other external factors of the market environment can contribute to the development of an enterprise or, on the contrary, inhibit it. Theoretical developments and practical recommendations on the development of a strategy for the growth of an enterprise, and the introduction of new goods or services of an enterprise to another market in our country are not used enough. All this determines the relevance and direction of our research. Strategy development usually begins with an analysis of the situation in which the enterprise is now. For this, an analysis of the internal and external environment of the enterprise is carried out, as well as its competitiveness is analyzed. Conducting an analysis of the internal environment of the enterprise according to the specified aspects will allow to determine its strengths and weaknesses, which will be used in the development and formation of the strategy for the development of the enterprise's entrepreneurial activity. Analyzing examples of the selection and use of strategies by various types of enterprises, we can testify to a great variety of strategies. Despite the fact that the main goal of survival of all manufacturing enterprises in the market is the same – to obtain their profit, and there cannot be a universal strategy for achieving these goals, and which would be suitable for all market actors. One goal can be achieved by completing different strategies. Each of the presented strategies is effective in a certain case. The competitive advantage can be formulated in the following way: manufacturers that profitably sell their services have an advantage over rivals if customers prefer their products. At the same time, some advantages are more valuable than others. Each individual global strategy has directions for further specification.

**Key words:** entrepreneurship, market strategy of the enterprise, competitive development of the enterprise, external environment, military economy.

**Постановка проблеми.** Для кожного підприємства, що розвивається рано чи пізно настає момент, коли його починає не задовольняти характеристики поточного ринку, тому само собою виникає питання виведення товарів чи послуг підприємства на інші ринки. Для України це доволі актуальне питання, але нестача фінансових засобів, ганебний стан основних засобів, невідповідність продукції міжнародним стандартам, а також застарілість технологій, є для багатьох підприємств, одними з основних причин, що перешкоджають виведенню власних товарів чи послуг на нові ринки. Але в Україні існують підприємства, продукція та послуги яких є конкурентоздатними не тільки на існуючому ринку, а потенціал виробництва перевищує внутрішні потреби поточного ринку. Тому для збільшення обсягу продажу продукції та більш ефективного використання виробничих потужностей цим підприємствам необхідно випускати нові товари і шукати нові ринки збуту.

Аналіз свідчить, що теоретичні розробки і практичні рекомендації щодо розробки стратегії зростання підприємства, та виведення нових товарів чи послуг підприємства на інший ринок в нашій країні недостатньо використовуються. Можливості економіко-математичного і імітаційного моделювання, а також інформаційних систем управління не в повній мірі реалізовані для підготовки управлінських рішень у напрямку впровадження ринкових стратегій розвитку підприємств. Все це зумовлює актуальність і напрям нашого дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тему розроблення стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільності досліджували українські та зарубіжні науковці. Вчені, які зробили вагомий внесок у визначення різновидів стратегій, зокрема стратегій розвитку підприємств: С.С. Беляєва [2], Є.О. Діденко [3], В.В. Зайченко, Л.М. Малюга, В.О. Занора [4], Н.В. Зачосова, О.В. Коваль, Д.В. Сафонов та інші. Різка зміна зовнішніх умов та збільшення ризиків для підприємництва, що спричинив військовий стан в Україні з лютого 2022 року, потребує додаткового аналізу та усвідомлення.

**Формулювання завдання дослідження.** Метою статті є розгляд передумов стратегічного розвитку підприємств в Україні в умовах воєнного стану.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В процесі конкурентної боротьби суб'єкти господарювання переслідують одні і ті цілі, а саме: максимізація рівня прибутку за рахунок отримання переваги головних споживачів. При цьому і способи і напрямки досягнення цієї об'єднуючої мети саме різні. І тому у конкурентній боротьбі перемагає суб'єкт, який раніше від інших отримує на ринку значні конкурентні переваги і захопить максимальний сегмент ринку. При цьому завоювання таких переваг – це здебільшого початок і набагато складніше втримати позиції на ринку, зберігаючи свої первинні позиції [5].

Виявлення позицій і фірм-конкурентів передбачає пошук відповідей на чотири групи основних питань, яких і формується структура системи моніторингу за конкуренцією на ринку:

1. Які головні цілі конкурента?
2. Які діючі види стратегій досягнення поставлених цілей?
3. Які ресурси присутні в розпорядженні фірм-конкурентів, реалізувати власні стратегії?
4. Які їх ймовірні майбутні стратегії?

Отримання відповідей на три перші групи питань мають забезпечити дані для прогнозування стратегій у майбутньому. Аналізуючи такі сукупності даних за вказаними групами питань, ми можемо отримати достатній конкурентів.

Саме за змістом справи мова йде здебільшого про і подальший аналіз інформації про потенціал фірм-конкурентів та рівень його використання. При цьому мають на увазі всі головні складові потенціалу: виробничу фінансово-економічну, науково-технічну, кадрову, організаційну, ринкову, іміджеву [6].

Ринкову конкурентну позицію підприємства визначаємо як місце по відношенню до інших виробників та споживачів на ринку. Конкурентна позиція підприємства визначається рівнем відповідності його продукції, утворюючим фактором прийняття рішення споживачем при купівлі, саме аналіз конкурентної позиції підприємства передбачає виявлення таких факторів, які мають вплив на відношення покупців до нашого підприємства та виробляємо ним продукцію. До таких факторів відносяться: комерційні умови; управління збутовою мережею; управління та організація технічного обслуговування; імідж підприємства у споживачів і вплив складових розвитку ринкової кон'юнктури на положення досліджуваного підприємства на ринку.

Незважаючи на очевидну необхідність постійного дослідження конкурентної позиції підприємства, слід враховувати фактор вартості інформації та запасу часу на прийняття рішення. При визначенні складу використаних даних є важливим постійно зіставляти ці фактори та значимість результатів, які були одержані у процесі проведення самого аналізу.

Необхідно розрізняти чіткі відмінності між стратегічними факторами успіху підприємства та його загальним потенціалом. Такий потенціал характеризує ресурси і можливості підприємства, за допомогою яких воно може забезпечувати високі результати господарської діяльності. В залежності від конкурентної позиції слід розділити підприємства на декілька груп, а саме: ринкові лідери, ринкові претенденти, послідовники, підприємства-нішери в підприємства-банкрути.

Процес досліджень конкурентного середовища, є головною ланкою процесу ринкових замірів і включає такі етапи: відділення потенційних підприємств-конкурентів на досліджуваному ринку; збирання інформації; обробка вартісних і фінансових показників; визначення типу базового ринку; розрахунок головних ринкових показників; визначення ринкових часток підприємств; розрахунок рівня інтенсивності конкуренції; розрахунок рівня монополізації ринку; аналіз динаміки ринкових часток; створення конкурентної карти ринку; прогнозування стратегії ринкової конкуренції [7].

Конкурентна ситуація на ринку змінюється постійно, і саме тому для підприємства виникає потреба систематично відстежувати конкурентні зміни на ринку. Тільки за таких умов підприємство має можливість правильно оцінити позиції конкурентів, визначити власні можливості та розробити збалансовану ринкову стратегію, яка буде спрямована на створення чи підтримку власних конкурентних переваг.

Слово «стратегія» взяли з практики військової науки. Дуже багато з питань військової майстерності є автентичним до проблем економічної активності. Успіх підприємства залежить, багато в чому, від того, наскільки

воно вміло вибудовує раціональну стратегію. Стратегія – це формування довгострокових базових цілей і завдань підприємства, цементування напрямку дій і поділу ресурсів, які необхідні для досягнення таких цілей. Таким чином, стратегія – це скоординований фактор об'єднання цілей і ресурсів підприємства [8].

Стратегії містять декілька відмінних особливостей:

1. Процес розробки стратегії не завершується певною миттєвою дією. Як правило він має закінчуватись визначенням загальних векторів за якими відбуватиметься просування та вони можуть забезпечити зростання та покращення позиції підприємства на ринку.

2. Сформована стратегія має бути використана у парі з методом пошуку, при у розробці стратегічних заходів. Роль стратегії при пошуку полягатиме в тому, аби по-перше, допомогти сконцентрувати увагу на особливих областях і можливостях; а по-друге, невілювати усі інші можливості, які виступають як несумісні з нашою стратегією.

3. Необхідність в стратегічному плануванні відпадає, як саме перспективний вектор розвитку виводитиме підприємство на вигідний рівень.

4. У ході розпису стратегії не можливо спрогнозувати всі можливості, які впливуть при розробці проекту управлінських заходів. Саме тому слід використовувати узагальнену у не зовсім повну інформацію про можливі альтернативи.

5. Як тільки при пошуку знаходяться конкретні нові альтернативи, ми бачимо накопичування точнішої інформації. В цьому випадку вона може поставити під сумнів необхідність стратегічного вибору на початку. Це створює умови якісного використання стратегії без зв'язку на принципах зворотності.

6. Для відбору заходів застосовуються як орієнтири тік і стратегії, може оказатися що це одне та теж саме, а це різні складові. Орієнтир виступає в якості мети, до якої намагаються дотягнутися підприємства, а сама стратегія виступає засобом при досягненні мети. Орієнтири, в цьому випадку – це вищий рівень ухвалення рішень.

7. Орієнтири і стратегія є взаємозамінними, як в окремі періоди часу, так і в різних рівнях підприємства. Певні параметри ефективності (ніша ринку) в один період виконують роль орієнтира, в інший період ставатимуть його ринковою стратегією [9].

Таким чином, під стратегією (підприємства, організації, компанії) слід розуміти комплексну збалансовану програму заходів, яка забезпечуватиме реалізацію місії підприємства і досягнення його головних цілей. Стратегія завжди є багатооб'єктною. Зокрема, об'єктами такої стратегії можуть виступати максимізація прибутку, вироблена, продукція, власний капітал, ринкова поведінка, конкурентоспроможність, технологія і інші елементи ринкової системи ведення господарювання.

Методи, які застосовуються в процесі розробки ринкової стратегії діяльності, слід поділяти на так підходи однопродуктового чи портфельного аналізу. Якщо перші використовуються за умов монопрофільної діяльності чи вузької номенклатури виробляємої продукції, то інші застосовуються при здійсненні повномасштабної диверсифікації діяльності.

Проводячи аналіз і узагальнення показників розрахунку ефективності діяльності, підприємство або інша структура може окреслити силу впливу різних субстра-

тегій на показник результативності їхнього функціонування. Використання методу дає змогу отримати практичні і важливі відповіді на цікаві питання стосовно ринкової стратегії:

– які фактори відносять до стратегічних і викликають стійку динаміку зміни показників господарювання при умовах використання різних видів бизнес-моделей;

– саме який рівень ефективності можемо приймати за нормальний (достатній) при наявних умовах ринку для визначеного виду стратегії підприємства;

– як змінюватимуться показники ефективності окремого виду діяльності при тих чи інших рівнях конкуренції, а також у випадку проведення модифікації (значної корекції) стратегії;

– як слід змінювати стратегію підприємства, щоб за налічуваних ринкових умов покращити індекси результативності для конкретного виду бизнес-моделі.

Оскільки в умовах стійкої конкуренції на ринку однопродуктового аналіз містить обмежену область використання, все більшого практичного значення набувають саме методи портфельного аналізу.

Вибір певної стратегії залежить не тільки від рівня насиченості ринку товарами, а й від можливості підприємства у наявний період часу швидко переформатувати асортимент продукції.

Стратегія необхідна всім видам підприємств яке прагне досягнути успіху, щоб визначити, у якому напрямку воно повинно розвиватися. За задумом, процес вибору стратегії означає, що зі усіх варіацій можливого розвитку дій, які можуть відкритися для підприємства, ми вирішуємо обрати єдиний конкретний вектор, за яким підприємство буде у подальшому розвиватися. Якісно розроблена стратегія може стати основою для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, затриматися на ринку з сильними конкурентними позиціями і сформувати таку організацію, щоб за її допомогою вдосконалити структуру управління і підвищити організаційну культуру, яка би у майбутньому успішно працювала у складних умовах ринку. Розроблена маркетингова стратегія необхідною є для визначитися наступних бизнес-аспектів.

1. Товарний ринок, на якому є конкуренція або вона буде проявлятися для підприємства. Сфери бізнесу, які визначаються товарами/послугами, які підприємство хоче пропонувати на ринку, і які воно хоче прагне обслуговувати. Конкуренти, які входять у орбіту змагань і формують рівні вертикальної інтеграції.

2. Рівень валових інвестицій. Поточні інвестиції підприємство має намір спрямовувати на зростання, на процес зміцнень отриманих позицій, на експлуатацію бізнесу для мінімізації потоку інвестицій.

3. Функціональні стратегії. Вибраний підприємством варіант конкуренції має характеристики певного набору функціональних стратегій (стратегія товарно-маркетингова, цінова стратегія, фінансова стратегія, виробнича стратегія й ін.).

4. Стратегічні активи чи компетенції, на основі яких тримається власне сама бизнес-стратегія [5].

**Висновки.** Розробку стратегії звичайно починають із аналізу ситуації в якій зараз знаходиться підприємство. Для цього проводять аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, а також аналізується його конкурентоспроможність. Проведення аналізу внутрішнього середовища підприємства за

означеними аспектами дозволить визначити його сильні та слабкі сторони, що буде використано при розробці та формуванні стратегії розвитку підприємницької діяльності підприємства.

Проводячи з аналізу прикладів відбору та використання стратегій різними видами підприємств, ми можемо свідчити про велике різноманіття стратегій. Незважаючи на те, що головна мета виживання всіх підприємств-виробників на ринку є однаковою це – отримання свого прибутку, і не може бути універсальної стратегії для досягнення цих цілей, і яка була би

підходящою для всіх суб'єктів ринку. Одна ціль може бути досягнута доведенням до кінця різних стратегій. Кожна з представлених стратегій є ефективною у певному випадку.

Конкурентну перевагу можна сформулювати в такий спосіб: виробники, що вигідно реалізують свої послуги, мають перевагу над суперниками, якщо замовники віддають перевагу саме їхньої продукції. При цьому деякої переваги мають більшу цінність, чим інші. Кожна окрема глобальна стратегія має напрямки подальшої конкретизації.

### Список використаних джерел:

1. Колосов А.М., Колосова К.А., Штапаук Г.П. Управління стійкістю підприємства : монографія. Старобільськ : Видавництво ЛНУ імені Тараса Шевченка, 2016. 336 с.
2. Беляєва С.С. Концептуальні основи організації тимблдингу як інструменту сприяння комунікативним зв'язкам у колективі. *Молодий вчений*. 2019. № 1. С. 417–422.
3. Діденко Є.О., Савельєв Д.С. Управління асортиментною політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 3.
4. Занора В.О. Стратегічний аналіз як основа управління проектами розвитку підприємства. *European Journal of Economics and Management*. 2020. Vol. 6. Iss. 1. P. 151–157.
5. Єфімова Є.О. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібною торгівлі. *Міжнародний електронний науковий журнал «Траєкторії науки»*. 2017. № 7 (12). С. 3.1–3.14.
6. Дейнека О. Зміна орієнтирів маркетингової стратегії роздрібного підприємства у кризовий період. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2018. № 15. С. 863–869.
7. Макаренко С.М. Особливості інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах діджиталізації. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2020. Випуск 3. С. 86–94.
8. Кравчук А.В. Аналіз існуючих методів економічної оцінки ефективності промислових інновацій. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2019. Випуск 2 (115). С. 69–78.
9. Кубишина Н.С. Методика розробки стратегічного набору товарів на промисловому ринку. *Економічний вісник НТТУ «КПІ»*. 2020. № 7. С. 171–178.
10. Бозуленко О.Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 294–297.

### References:

1. Kolosov A. M., Kolosova K. A., Shtapauk Gh. P. (2016) *Upravlinnja stijkistju pidpryjemstva*: monografija. Starobiljsjk: Vydavnyctvo LNU imeni Tarasa Shevchenka, 336 p. (in Ukrainian)
2. Bjeljajeva S. S. (2019) Konceptualjni osnovy orghanizaciji tymbildinghu jak instrumentu sprjannja komunikatyvnyum zvjazkam u kolektyvi. *Molodyj vchenyj*, no. 1, pp. 417–422.
3. Didenko Je. O., Saveljjev D. S. (2015) Upravlinnja asortymentnoju politykoju pidpryjemstva. *Efektivna ekonomika*, no. 3.
4. Zanora V. O. (2020) Strategichnyj analiz jak osnova upravlinnja projektamy rozvytku pidpryjemstva. *European Journal of Economics and Management*, vol. 6, no. 1, pp. 151–157.
5. Jefimova Je. O. (2017) Aktualjnistj asortymentnoji polityky u suchasnomu upravlinni pidpryjemstvom rozdribnoji torghivli. *Mizhnarodnyj elektronnyj naukovyj zhurnal "Trajektoriji nauky"*, no. 7 (12), pp. 3.1–3.14.
6. Dejneka O. (2018) Zmina orijentyriv marketynghovoji strateghiji rozdribnogho pidpryjemstva u kryzovyj period. *Visnyk Nacionaljnogho universytetu "Ljvivsjska politekhnika"*, no. 15, pp. 863–869.
7. Makarenko S. M. (2020) Osoblyvosti innovacijnogho rozvytku promyslovjkh pidpryjemstv v umovakh didzhitalizaciji. *Tavrijskij naukovyj visnyk. Serija: Ekonomika*, vol. 3, pp. 86–94.
8. Kravchuk A. V. (2019) Analiz isnujuchykh metodiv ekonomichnoji ocinky efektyvnosti promyslovjkh innovacij. *Visnyk KrNU imeni Mykhajla Ostroghradsjkogho*, vol. 2 (115), pp. 69–78.
9. Kubyshyna N. S. (2020) Metodyka rozrobky strategichnogho naboru tovariv na promyslovomu rynku. *Ekonomichnyj visnyk NTTU "KPI"*, no. 7, pp. 171–178.
10. Bozulenko O. Ja. (2015) Formuvannja asortymentu tovariv jak strategichnyj element komercijnoji dijaljnosti. *Ghlobaljni ta nacionaljni problemy ekonomiky*, vol. 4, pp. 294–297.