

УДК 658.3

DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.88.325106>

АДАПТИВНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

*Соломніков І.В., к.е.н., доцент
Андрющенко М.С., магістр,
Литвин Д.Г., магістр (УкрДУЗТ)*



Стаття присвячена питанням пристосування підприємств до мінливих зовнішніх умов, серед яких головна - військовий стан. Війна нанесла і продовжує наносити значну шкоду економіці нашої країни. Всі сфери бізнесу та суб'єкти господарювання відчували на собі вплив воєнного стану через руйнування, обстріли, блекаути, мобілізацію, виїзд працівників закордон, скорочення платоспроможності населення та інші чинники. За таких умов підприємства змушені підлаштовуватися під вимоги зовнішнього середовища шляхом адаптації до його викликів. Одним з підходів адаптивного управління є стратегічне планування, який при визначенні напрямів діяльності підприємств враховує динамізм зовнішнього середовища. Це дозволяє керівництву швидко та адекватно реагувати на виклики та приймати оптимальні управлінські рішення.

Ключові слова: зміни, управління, адаптація, зовнішні і внутрішні виклики, війна, реагування, стратегічне планування

ADAPTIVE DEVELOPMENT OF UKRAINIAN ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF MARTIAL STATE

*Solomnikov I.V., candidate of economic sciences, associate professor,
Andryushchenko M.S., master's degree,
Lytvyn D.G., master's degree (UkrDUZT)*

The war has caused and continues to cause significant damage to the economy of our country. All areas of business and economic entities have felt the impact of martial law

through destruction, shelling, blackouts, mobilization, departure of workers abroad, reduction of the population's solvency and other factors. Under such conditions, enterprises are forced to adapt to the requirements of the external environment by adapting to its challenges. Ukrainian enterprises are forced to work in a very unstable environment. Moreover, the instability of the business environment today is constantly growing. If an enterprise faces a real threat from the external environment, management is needed based on flexible solutions in emergencies that can manifest themselves in a much shorter time than planned. In this situation, the company's management must solve tasks in response to the emergence of problems, prepare strategic decisions based on weak signals, and in some cases (in the face of strategic surprises) conduct business in difficult-to-predict situations. In modern conditions, strategic planning replaces long-term planning and is a key factor in adaptive management. After all, real-time management allows enterprise managers to adequately respond to unexpected and urgent changes in the external and internal environment of the company. In practice, strategic management methods are acceptable for modern domestic companies due to their effectiveness in an unstable environment. However, the growing dynamism and uncertainty of the external and internal business environment increase the organizational complexity of management, complicating the management system and leading to the need for constant improvement of its methods, as implemented in neoclassical management. The modern approach to corporate governance in unstable situations is based on the following ideas: enterprise should be considered as a system consisting of interconnected elements and connections with the external environment (system approach); decision-making should be based on the study of the entire complex of situational factors (situational approach); management is a series of interrelated actions (management functions), which are performed in the order of planning, organization, management and control. Each management function consists of interrelated sub functions. Thus, the management process is the sum of all functions and sub functions (process approach); effectively achieve the goals of the enterprise, it is necessary to use human potential to the maximum, based on psychological and sociological data (behavioral approach); management is a certain logical process that can be expressed in mathematical symbols and dependencies (quantitative approach).

Keywords: *changes, management, adaptation, external and internal challenges, war, response, strategic planning*

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Війна і постійне руйнування інфраструктури; перебої в подачі електроенергії, проблеми, пов'язані з нестачею електроенергії; зниження інвестиційної та інноваційної активності компаній і кредитних установ; важке фінансове становище більшості господарюючих суб'єктів країни через військову агресію; відставання законодавчої та нормативно-правової бази від темпів розвитку, структурна перебудова світової економіки; високі політичні та економічні ризики; кіберзагрози, нестача іноземного капіталу

через високу інфляцію і т.д. Це лише деякі проблеми, з якими стикаються підприємства в нинішніх умовах [1].

Через війну державний бюджет України втратив значну частину своїх традиційних доходів у вигляді податків, акцизів і зборів. За оцінками Міністерства економіки України, прямі втрати інфраструктури в Україні через війну становлять не менше 120 мільярдів доларів, або майже 3,6 трильйона гривень (втрати економічного зростання Нацбанк також оцінює з урахуванням того, що кожен тиждень бойових дій завдає національній економіці понад 50 мільярдів гривень збитків).

Експерти Світового банку прогнозують, що ВВП України скоротиться на 45%, а Міжнародний валютний фонд (МВФ) прогнозує падіння української економіки на 35%.

Окрім значної шкоди, війна призвела до значних втрат людського капіталу через загибель військовослужбовців та цивільних осіб. За оцінками Міжнародної організації праці (МОП), з початку російського вторгнення було повністю закрито 30-50% підприємств та втрачено 4,8 мільйона робочих місць. Якщо бойові дії продовжаться, число втрачених робочих місць зросте до 700 тисяч. Але якщо бойові дії незабаром припиняться, 3,4 мільйона робочих місць будуть відновлені відповідно до відбудови країни та економіки [2].

Відзначимо, що економічне зростання в Україні залежить від управлінських можливостей вітчизняних підприємств у створенні нової системи управління, яка може забезпечити їхнє стійке виживання у нестабільному бізнес-середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми. Проблематиці адаптивного розвитку підприємств в сучасних умовах господарювання присвячено багато наукових праць, серед яких роботи Алмашій Я.І., Андрієнко Н. М., Ареф'євої О.В., Богоявленського О.В., Бровко Л.І., Буняк Н.М., Важинського Ф.А., Гончар І.О., Гринько Т.В., Козловського С. В., Стец І.І., Тімінський О. Г. та багатьох інших [3-14]. У наведених роботах розкрито сутність адаптивного управління та механізми реалізації. Але постійна зміна умов зовнішнього середовища, в тому числі пов'язана з війною в нашій країні, висуває нові умови до функціонування підприємств і вимагає розвитку адаптивних здатностей задля пристосування до таких трансформаційних процесів.

Метою статті. Метою дослідження є дослідження особливостей адаптивного розвитку підприємств в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Наслідки війни в Україні відчуваються по всьому континенту і за його межами. Логістичні маршрути вже припинені, що призвело до значних коливань світових цін і рекордної інфляції в багатьох країнах. Уряди по всьому світу змушені нарощувати свої оборонні бюджети значно більшими темпами, а ніж допомогу Україні.

Напавши на Україну, росія порушила світовий порядок. В результаті географічна фрагментація та ризик глобальної війни зросли і зумовили наростання загрози виникнення глобальних катастроф, а саме до 2022 року ледь не настала продовольча криза. А війна триває.

Різке падіння експорту, головним чином в металургійній і хімічній промисловості, призвело до значного погіршення сальдо поточного рахунку, але необхідність здійснення значних виплат за боргами банків та інших секторів економіки спричинили тиск на фінансову сторону платіжного балансу. Зниження реальних доходів населення через скорочення виробництва і девальвацію національної валюти, а також значна заборгованість фізичних і юридичних осіб за кредитами в іноземній валюті - все це вимагає активних антикризових заходів і належного фінансування з боку Уряду, що неминуче призводить до збільшення дефіциту національного бюджету і загострення пов'язаних з ним проблем [15].

Окреслимо процеси, що відбуваються у глобальному світі (екзогенні загрози), та внутрішні події (ендогенні загрози), які впливають та стан економіки нашої країни.

До найбільш важливих екзогенних загроз слід віднести:

- зростаючий дефіцит стратегічних ресурсів (в основному енергії і води) в Україні та світі, та концентрація в певних країнах, які стають лідерами монополістичних і олігополістичних угруповань;

- погіршення екологічної ситуації та збільшення ймовірності природних і техногенних катастроф;

- збільшення числа країн, що залишилися за бортом глобалізації, і розвиток психологічної ворожості до зовнішнього світу;

- посилення впливу зовнішньої інформації.

Ендогенна загроза обумовлена як особливостями українського глобального процесу, так і внутрішніми тенденціями діяльності підприємства. До ендогенних загроз слід віднести:

- поглиблення розриву між цілями та результатами національних зусиль;

- моральна, культурна, інтелектуальна та управлінська бідність і цинічне нехтування правовими та моральними нормами і соціальними вимогами;

- погіршення стану адміністративної системи через тотальну корупцію і некомпетентність, перетворення корупції в основні соціальні механізми вирішення суспільних проблем. Виконання багатьма державними чиновниками і політиками функцій зовнішніх впливових агентів призводить до недовіри суспільства до існуючих державних інститутів;

- протиріччя у зовнішній і внутрішній політиці держави;

- підміна практичних мотивів ідеологічними у діяльності із зовнішньої політики та забезпечення безпеки;

- підпорядкування економічної складової зовнішньої діяльності геополітичній доктрині;

- невизначеність геополітичного становища України;

- повна криза духовності та моральності населення;

- системна демографічна криза, зокрема, відставання України від основних європейських країн за тривалістю життя на 13-15 років, значна міграція працівників з тенденцією до того, щоб вони ставали постійними мігрантами;

- інфраструктурна та інституційна невідповідність часу та вимогам економіки;

- військова агресія, пов'язані з нею руйнування, перебої в подачі електроенергії, міграція населення і т. д.

Таким чином, українські підприємства змушені працювати в дуже нестабільному середовищі. І нестабільність бізнес-середовища сьогодні постійно зростає.

Якщо підприємство стикається з реальною загрозою з боку зовнішнього середовища, необхідне управління, засноване на гнучких рішеннях в надзвичайних ситуаціях, які можуть проявитися в набагато більш короткі терміни, ніж планувалося. У цій ситуації керівництво компанії повинно вирішувати завдання у відповідь на існуючі проблеми, готувати стратегічні рішення, засновані на слабких сигналах, і в деяких випадках (перед обличчям стратегічних несподіванок) вести бізнес у важкопрогнозованих ситуаціях [16].

В сучасних умовах стратегічне планування замінює довгострокове планування і виступає ключовим чинником адаптивного управління. Адже управління в режимі реального часу дозволяє керівникам підприємств адекватно реагувати на несподівані і термінові зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі компанії.

На практиці методи стратегічного управління є прийнятними для сучасних вітчизняних компаній через їх ефективність у нестабільному середовищі. Однак зростаючий динамізм і невизначеність зовнішнього і внутрішнього бізнес-середовища підвищують організаційну складність управління, ускладнюючи систему

менеджменту і приводячи до необхідності постійного вдосконалення її методів, як це реалізовано в неокласичному менеджменті [17].

Сучасний підхід до корпоративного управління в нестабільних ситуаціях заснований на наступних ідеях:

- підприємство слід розглядати як систему, що складається з взаємопов'язаних елементів і зв'язків із зовнішнім середовищем (системний підхід);

- прийняття рішень має ґрунтуватися на вивченні всього комплексу ситуаційних факторів (ситуаційний підхід);

- управління – це низка взаємопов'язаних дій (управлінських функцій), які виконуються в порядку планування, організації, управління і контролю. Кожна функція управління складається з взаємопов'язаних підфункцій. Таким чином, процес управління - це сума всіх функцій і підфункцій, (процесний підхід);

- для ефективного досягнення цілей підприємства необхідно максимально використовувати людський потенціал, ґрунтуючись на психологічних і соціологічних даних (поведінковий підхід)

- управління - це певний логічний процес, який може бути виражений в математичних символах і залежностях (кількісний підхід).

На основі цих підходів розробляються і активно впроваджуються в діяльність сучасних підприємств адаптивні методи контролю якості, бізнес-процеси, організаційна культура і сучасні інформаційні технології.

Висновки. Таким чином, адаптація підприємств і населення до кризи дещо знижує її гостроту. Починають з'являтися ознаки того, як вийти з кризи. Існують різні принципи відновлення і, відповідно, різні перспективи.

В Україні, на жаль, через накопичення внутрішніх дисбалансів і

протиріч існує великий ризик продовження системної кризи в економіці, що негативно позначиться на загальній економічній ситуації в країні в цілому

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Каличева Н.Є., Островерх Г.Є., Орехов М.В. Формування конкурентних переваг українських підприємств в умовах економічної кризи спричиненої воєнним часом. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78-79. С. 77-86.

2 Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ: Програма розвитку ООН в Україні, 2024 рік. 86 с. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>

3 Алмашій Я.І. Антикризове фінансове управління підприємством: сутність та механізми реалізації. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 12. С. 66–69.

4 Андрієнко Н. М. Модель адаптивної поведінки підприємства як відкритої системи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип. 3. 2015. С.188-193.

5 Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Кравчук Н.М. Адаптивне управління фінансовою стійкістю підприємства при забезпеченні його економічної безпеки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 1(75). Ч. 1. С. 80–90. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-12>

6 Богоявленський О .В., Местоян А.Н. Адаптивне управління підприємством запорука сталого розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип.19. С. 118–121. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/23.pdf

7 Бровко Л.І., Сірко А.Ю., Крюкова Г.В. Економічна сутність антикризового управління

підприємством. *Modern economics*. 2019. № 15. С. 36–40.

8 Буняк Н.М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. *Проблеми системного підходу в економіці*. Вип. № 2(88). 2022. С. 56–61. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_88_2022_ukr/9.pdf.

9 Важинський Ф.А., Колодійчук А.В. Сутність антикризового фінансового управління підприємством. *Економіка промисловості*. 2009. № 5. С. 127–130.

10 Гончар І.О. Сутність та місце антикризового фінансового менеджменту в структурі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 11. С. 36–40.

11 Гринько Т.В. Сутність та роль превентивного антикризового управління на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_5

12 Козловський С. В. Забезпечення стійкості та розвитку сучасних економічних систем: монографія. Вінниця: ТОВ «НіланЛТД», 2017. 554 с.

13 Стец І.І. Адаптивне управління підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 18. С. 300–305.

14 Тімінський О. Г. Технології адаптивного управління як механізм забезпечення ефективності організаційно-управлінських систем. *Управління розвитком складних систем*. 2016. № 27. С. 122–133.

15 Дикань В. Л. Національна модель індустріального розвитку країни: організаційно управлінський аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 11-34.

16 Дикань В. Л., Корінь М. В. Державне регулювання промислового розвитку України. *Вісник економіки*

транспорту і промисловості. 2018. № 61. С. 9-19.

17 Каличева Н. Є., Бохан С. Є. Напрями забезпечення ефективного розвитку промислових підприємств в сучасних умовах. *Науковий огляд*. 2017. Вип. 5 (37). С. 5 – 15.

REFERENCES:

1 Kalycheva N.Ie., Ostroverkh N.Ie., Orekhov M.V. (2022). Formuvannia konkurentnykh perevah ukrainskykh pidpryiemstv v umovakh ekonomichnoi kryzy sprychynenoi voienym chasom. [Formation of competitive advantages of Ukrainian enterprises in the conditions of the economic crisis caused by wartime]. *Bulletin of the Economy of Transport and Industry*, № 78-79. P. 77-86.

2 Otsinka vplyvu viiny na mikro-, mali ta seredni pidpryiemstva v Ukraini. Kyiv: Prohrama rozvytku OON v Ukraini, 2024 rik. [Assessment of the impact of war on micro, small and medium-sized enterprises in Ukraine. Kyiv: UN Development Program in Ukraine, 2024]. Available at: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>

3 Almashii Ya.I. (2015). Antykryzove finansove upravlinnia pidpryiemstvom: sutnist ta mekhanizmy realizatsii. [Anti-crisis financial management of the enterprise: essence and mechanisms of implementation]. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and Management*. № 12. P. 66–69.

4 Andriienko N. M. (2015). Model adaptyvnoi povedinky pidpryiemstva yak vidkrytoi systemy. [Model of adaptive behavior of an enterprise as an open system]. *Global and national problems of the economy*. № 3. P.188-193

5 Arefieva O.V., Piletska S.T., Kravchuk N.M. (2020). Adaptivne upravlinnia finansovoju stiikistiu pidpryiemstva pry zabezpechenni yoho

- ekonomichnoi bezpeky. [Adaptive management of the financial stability of an enterprise while ensuring its economic security]. *Problems of a systems approach in economics*. № 1(75). Part 1. P. 80–90. Available at: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-12>
- 6 Bohoiavlenskyĭ O .V., Mestoian A.N. (2018). Adaptivne upravlinnia pidpriemstvom zaporuka staloho rozvytku. [Adaptive management of an enterprise is the key to sustainable development]. *Market infrastructure*. № 19. P. 118–121 Available at: http://market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/23.pdf
- 7 Brovko L.I., Sirko A.Iu., Kriukova H.V. (2019). Ekonomichna sutnist antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom. [The economic essence of anti-crisis management of an enterprise]. *Modern economics*. № 15. P. 36–40.
- 8 Buniak N.M. (2022). Osoblyvosti adaptivnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh kryzovykh yavlyshch. [Peculiarities of adaptive management of an enterprise in conditions of crisis phenomena]. *Problems of a systems approach in economics*. № 2(88). P. 56–61. Available at: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_88_2022_ukr/9.pdf.
- 9 Vazhynskyi F.A., Kolodiichuk A.V. (2009). Sutnist antykryzovoho finansovoho upravlinnia pidpriemstvom. [The essence of anti-crisis financial management of an enterprise]. *Economics of industry*. № 5. P. 127–130.
- 10 Honchar I.O. (2015). Sutnist ta mistse antykryzovoho finansovoho menedzhmentu v strukturi upravlinnia pidpriemstvom. [The essence and place of anti-crisis financial management in the structure of enterprise management]. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and Management*. № 11. P. 36–40.
- 11 Hryenko T.V. (2014). Sutnist ta rol preventyvnoho antykryzovoho upravlinnia na promyslovykh pidpriemstvakh. [The essence and role of preventive anti-crisis management at industrial enterprises]. *Effective Economy*, № 5. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_5
- 12 Kozlovskiy S. V. (2017). Zabezpechennia stiikosti ta rozvytku suchasnykh ekonomichnykh system: monohrafiia. [Ensuring the stability and development of modern economic systems: monograph]. Vinnytsia: NilanLTD, (in Ukrainian).
- 13 Stets I.I. (2017). Adaptivne upravlinnia pidpriemstvom. [Adaptive enterprise management]. *Global and national problems of the economy*. № 18. P. 300–305.
- 14 Timinskyi O. H. (2016). Tekhnologii adaptivnoho upravlinnia yak mekhanizm zabezpechennia efektyvnosti orhanizatsiino-upravlinskykh system. [Adaptive management technologies as a mechanism for ensuring the effectiveness of organizational and management systems]. *Management of the development of complex systems*. № 27. P. 122–133.
- 15 Dykan V. L. (2023). Natsionalna model industrialnoho rozvytku krainy: orhanizatsiino upravlinskyi aspekt. [National model of industrial development of the country: organizational and managerial aspect]. *Bulletin of the economy of transport and industry*. № 81-82. P. 11-34.
- 16 Dykan V. L., Korin M. V. (2018). Derzhavne rehuliuвання promyslovoho rozvytku Ukrainy. [State regulation of industrial development of Ukraine]. *Bulletin of the economy of transport and industry*. № 61. P. 9-19.
- 17 Kalycheva N. Ye., Bokhan S. Ye. (2017). Napriamy zabezpechennia efektyvnoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv v suchasnykh umovakh. [Directions for ensuring the effective development of industrial enterprises in modern conditions]. *Scientific review*. № 5 (37). P. 5 – 15.