

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-49>

УДК 330.101

Валентина ЛУК'ЯНОВА

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-0036-3138>

e-mail: lukianovav@khmmu.edu.ua

Максим КИРИЛЮК

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0005-3420-3708>

e-mail: kirilyukmo@khmmu.edu.ua

## ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ З ВИРОБНИЦТВА ЦВЯХІВ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ

*Дана стаття присвячена висвітленню питань формування ресурсної стратегії промислових підприємств в умовах військової агресії. Акцентовано увагу на негативному синергетичному впливі чинників зовнішнього середовища на окремі підприємства як учасників виробничого ланцюга. Кінцевим продуктом визначено виробництво цвяхів. Подано основні фактори, які негативно вплинули на металургійну промисловість та інші пов'язані з нею сектори економіки. Здійснено ретроспективний аналіз окремих секторів економіки за основними промисловими групами у 2018-2022 роках і за 9 місяців 2023 року. Сформовані базові принципи розробки ресурсної стратегії підприємств за умов військової агресії. Підкреслено важливість дотримання загального алгоритму формування і реалізації ресурсної стратегії підприємств в умовах військового стану в Україні і виконання його окремих етапів. Виділено чотири умови, що мають забезпечити ефективне функціонування підприємств в умовах воєнного стану а також його ресурсної. Запропоновано ряд додаткових заходів для підвищення стійкості, конкурентоздатності і забезпечення сталого розвитку підприємств.*

*Ключові слова: ресурсна стратегія підприємств, військова агресія, виробництво цвяхів, основні промислові групи, алгоритм формування і реалізації ресурсної стратегії підприємств.*

Valentyna LUKIANOVA, Maksym KYRYLYUK

Khmelnitskyi National University

## FORMATION OF THE RESOURCE STRATEGY OF NAIL MANUFACTURING ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF MILITARY AGGRESSION

*This article is devoted to highlighting issues of resource strategy formation of industrial enterprises in conditions of military aggression. Attention is focused on the negative synergistic influence of external environmental factors on individual enterprises as participants in the production chain. The final product is defined as the production of nails. The main factors that negatively affected the metallurgical industry and other related sectors of the economy are presented. A retrospective analysis of individual sectors of the economy by main industrial groups was carried out in 2018-2022 and for 9 months of 2023. The results of the study are presented in the appropriate table and diagrams. The basic principles of developing a resource strategy of enterprises under the conditions of military aggression were formed: flexibility and additivity, realism, measurability, logic, alternativeness, complexity. The importance of following the general algorithm for the formation and implementation of the resource strategy of enterprises in the conditions of martial law in Ukraine and the implementation of its individual stages is emphasized. Four conditions have been identified that should ensure the effective functioning of enterprises in the conditions of martial law, as well as its resource strategy: ensuring the safety of personnel; ensuring the integrity and intactness of the company's material resources; formation of additional reserve stocks of raw materials and materials; search for alternative options for repurposing the enterprise. A number of additional measures are proposed to increase stability, competitiveness and ensure the sustainable development of the enterprise, namely: participation in enterprise associations; search for alternative (reserve) suppliers of materials; implementation of a system of continuous improvement of production processes and management practices; search for new sales markets; participation in state support programs for enterprises.*

*Key words: resource strategy of enterprises, military aggression, nail production, main industrial groups, algorithm of formation and implementation of resource strategy of enterprises.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Сучасні українські підприємства функціонують в складних умовах, які зумовлені військовим станом в країні. Окремі галузі промисловості особливо постраждали від військової агресії РФ. До таких галузей, поруч із іншими, належить металургія та залежне від неї виробництво готових металевих виробів, в тому числі й виробництво цвяхів. Зовнішні виклики останніх років потребують від підприємств значної уваги до формування ресурсної стратегії підприємств задля безперебійного забезпечення потреб виробництва і задоволення попиту на продукції усіх ринкових сегментів.

### Формулювання цілей статті

**Мета статті** полягає у дослідженні негативних чинників зовнішнього середовища за умов військової агресії РФ і формування основних принципів та етапів розробки ресурсної стратегії підприємств на прикладі виробництва цвяхів.

### Аналіз досліджень та публікацій

Огляд теоретичних і практичних аспектів формування ресурсної стратегії промислових підприємств та виокремлення проблем даного управлінського процесу за умов зовнішніх викликів досліджували відомі учені: М. Бердар, О.В. Даценко, Є.О. Кекало, О. Собкевич, І. Усатенко, В. Федірець, О. Хринюк та інші.

Військова агресія росії привнесла не лише зростання негативного впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність українських підприємств, але й значно підсилила негативний синергетичний ефект по усьому ланцюжку виробничих відносин – від видобутку корисних копалин, до виробництва кінцевого продукту виробничого чи побутового споживання. Тому розробка ресурсної стратегії конкретного підприємства повинна враховувати усі аспекти змін умов функціонування партнерів, насамперед українських.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Дане дослідження проведено для підприємств з виробництва цвяхів. Галузевий ланцюг виробництва цвяхів подано на рис. 1. Пройдемося за даною схемою, акцентувавши увагу на нових чинниках військової агресії рф і їхньому впливу на відповідні сегменти економічної діяльності і конкретні підприємства.

В наш час виробництво цвяхів є порівняно нескладним. Для цього використовується сталевий дріт, який випрямляється і після цього подається в спеціалізоване обладнання, на якому відбувається нарізка заготовок для цвяхів. Далі із заготовок формується цвях відповідно до технологічних вимог. Також може відбуватися додаткова обробка, наприклад, цинкування, цвяхів за допомогою спеціального апарату.

Основна частина видобутку металевих руд та великі металургійні підприємства сконцентровані в східній частині України, яка частково окупована і зруйнована рф. В той час, як частина виробничих малих і середніх підприємств змогли перенести свій бізнес в більш безпечні регіони, великі металургійні підприємства виявилися більш прив'язаними до джерел сировини, а також їх розміри і особливості виробничого процесу не дозволили піти на такий крок. Частина металургійних підприємств вимушена була скоротити свою діяльність, інші намагаються відновити обсяги виробництва, але ситуація залишається складною [1]. Це стало однією з головних причин появи проблеми із забезпеченням матеріалами виробничих підприємств, що спеціалізуються на виробі з металу.

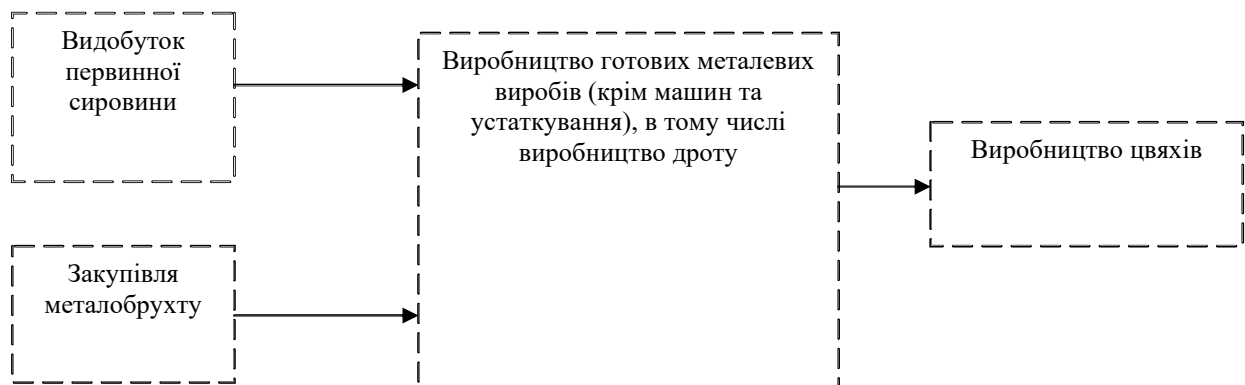


Рис. 1 Галузевий ланцюг виробництва цвяхів

До інших факторів, які негативно вплинули на металургійну промисловість та інші пов'язані з нею сектори економіки, відносять [1]:

- 1) блокування морських шляхів, що ускладнює вивезення продукції на експорт;
- 2) підвищений попит й пріоритетне постачання необхідних ресурсів для підприємств оборонного комплексу;
- 3) зменшення обсягів постачання металобрухту на переробні підприємства;
- 4) монополія Укрзалізниці й підвищення тарифів на вантажні перевезення;
- 5) коливання попиту на продукцію;
- 6) падіння платоспроможності підприємств і населення.

Металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування, за кодами КВЕД-2010 24 і 25 зберіглося майже на незмінному рівні у 2018 році, дещо знизилося у 2019 році (див. табл. 1, рис. 2). У 2020 році це падіння продовжилося, тоді як у 2021 році підприємства галузі намагалися наздогнати втрачене, на що вказує індекс промислової продукції 105,8% у порівнянні з попереднім роком. Однак, у 2022 році війна вкрай негативно вплинула на стан галузі. Сумарне виробництво за цими групами продукції впало більш, ніж вдвічі – індекс становив 37,6% у порівнянні з 2021 роком.

Таблиця 1

**Індекси промислової продукції за окремими видами діяльності та основними промисловими групами (ОП) за 2018-2022 роки, % до попереднього року [1]**

Вид діяльності	Код за КВЕД-2010	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021р.	2022 р.
Металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	24,25	100,8	98,6	91,3	105,8	37,6
Виробництво іншої продукції первинного оброблення сталі	24.3	92,9	100,5	111,2	111,2	52,7
Виробництво інших готових металевих виробів	25.9	103,1	91,0	105,2	101,5	59,8

\* Дані за 2018-2021 рр. наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя, за 2018-2021 рр. також без урахування частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях, за 2022р. – без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

Динаміка виробництва іншої продукції первинного оброблення сталі та виробництва інших готових металевих виробів дещо відрізнялася від загальногалузевих тенденцій протягом 2018–2021, але у 2021 році також спостерігалось зростання (індекси промислової продукції за цими видами діяльності становили відповідно 111,2% та 101,5%). Також ці види діяльності зазнали скорочення виробництва майже вдвічі у 2022 році – індекси відповідно становили 52,7% та 59,8%.

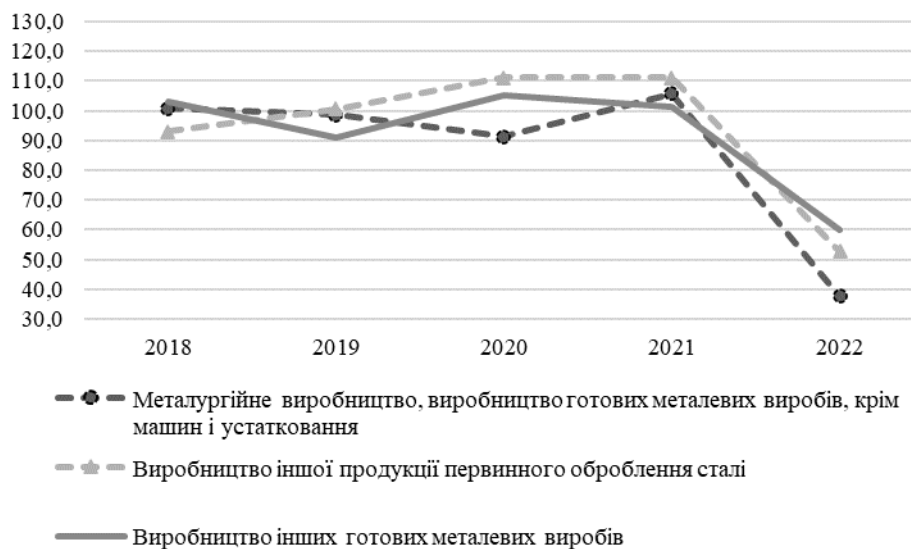


Рис. 1. Динаміка індексів промислової продукції за окремими видами діяльності в Україні у 2018-2022 роках [2]

Не дивлячись на загальногалузеві коливання, виробництво цвяхів, кнопок, скоб та виробів, подвічних з металів чорних, міді, алюмінію зростало протягом досліджуваного періоду з 33524 тон у 2018 році до 41955,80 тон у 2021 році. Дані щодо виробництва дроту крученого, тросів, канатів, з металів чорних без електричної ізоляції оприлюднені лише до 2019 року включно (у зв'язку з війною дані за наступні роки не оприлюднюються). У 2018 році виробництво за цим видом продукції становило 29191,00 тон, а у 2019 – 28151,50 тон. Також на рис. 2 відображена динаміка виробництва за декількома іншими видами продукції, що входить до виду діяльності «Металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування».

За даними ОП «Укрметалургпром» за січень-вересень 2023 року обсяг виробництва підприємств металопрокату знизився в порівнянні з аналогічним періодом 2022 року на 17% [3]. Водночас зменшилася частка експорту й зросла частка внутрішнього ринку. Частина потреб внутрішнього ринку продовжує покриватися за рахунок імпорту з європейських країн, що не є членами ЄС, з країн ЄС та країн Азії.

Водночас, в умовах відбудови українських міст, а саме відновлення пошкодженого житла, будівництво нового житла, відбудова інфраструктури після масштабних руйнувань під час війни, в Україні суттєво зріс попит на будівельні матеріали, в тому числі цвяхи, шурупи, гвинти та іншу продукцію, яка використовується у будівництві. Тобто при незмінному або зростаючому попиті і ризиках нестабільних поставок сировини, для підприємств важливим кроком має стати розробка і впровадження ресурсної стратегії, яка б базувалася на таких принципах [4]:

1. Гнучкість та адаптивність. Необхідно, щоб елементи стратегії можна було змінювати та адаптувати до швидких змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

2. Реалістичність. Стратегія має базуватися на реальних даних аналізу підприємства та зовнішнього середовища.

3. Вимірюваність. Цілі та результати реалізації стратегії можна виміряти кількісно або при використанні якісних показників охарактеризувати максимально точно.

4. Логічність. Усі елементи стратегії мають бути узгоджені між собою, а заплановані дії не суперечити одні одним.

5. Альтернативність. В умовах військового стану і особливо підвищеного рівня невизначеності майбутнього важливо передбачити і спланувати альтернативні шляхи існування й розвитку підприємства.

6. Комплексність заходів з покращення управління усіма видами ресурсів підприємств. Підприємство повинно приділити увагу усім видам ресурсів, і лише такий комплексний підхід дозволить досягти встановлених в стратегії цілей.

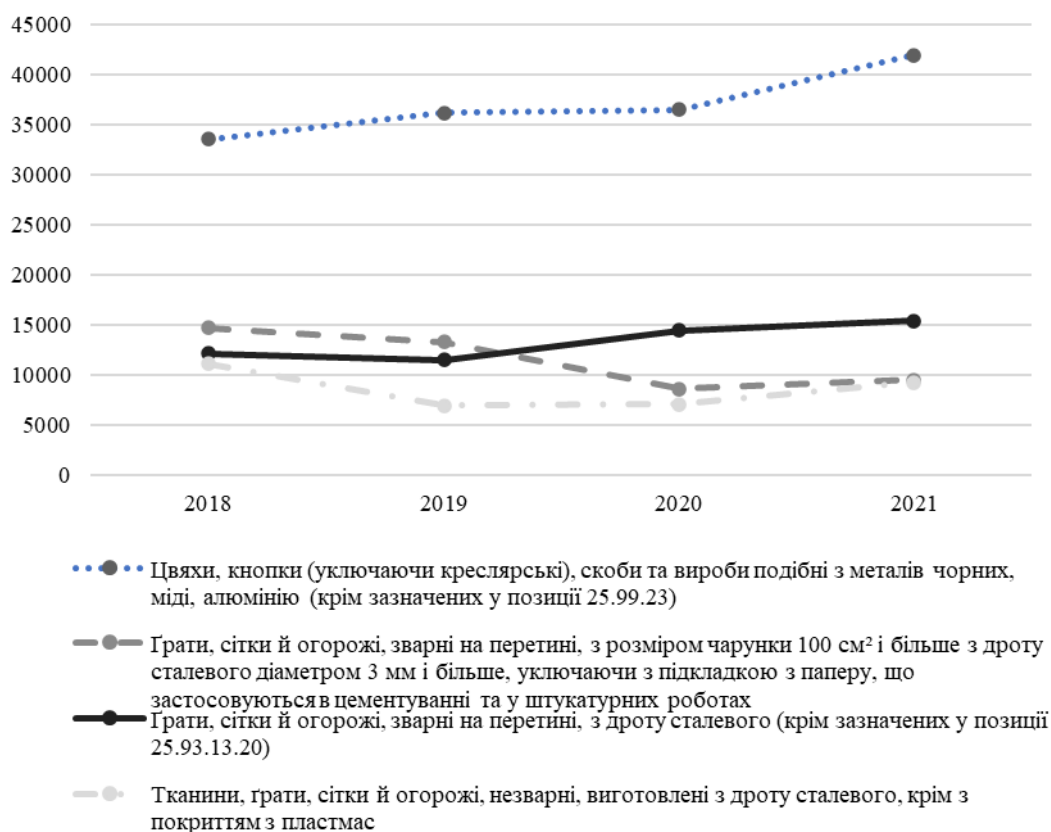


Рис. 2. Динаміка обсягів виробництва промислової окремих видів промислової продукції в Україні у 2018–2021 роках, тон [2]

Бердар М.М. підтримує позицію, коли ресурсне забезпечення підприємства повинно базуватися на принципах автономності, безперервності, адаптивності, плановості, ресурсозбереження, цільового використання [5]. В свою чергу, варто підкреслити те, що повноцінне забезпечення цих принципів неможливе без інновацій.

В умовах воєнного стану особливо важливим, на нашу думку, є комплексний підхід. Він має базуватися на розумінні того, якими ресурсами володіє підприємство і які управлінські підходи необхідно використовувати до кожної групи ресурсів.

Загальний алгоритм формування і реалізації ресурсної стратегії підприємств з виробництва цвяхів в умовах військового стану в Україні може залишатися незмінним і включати такі етапи [5]:

1. Аналіз діяльності підприємства. Для ефективного формування ресурсної стратегії підприємства необхідним є визначення результатів діяльності підприємства.

2. Об'єктивна оцінка наявних ресурсів підприємства, таких як фінанси, людські ресурси, технології, операційні процеси.

3. Аналіз зовнішнього середовища. Необхідно дослідити зовнішні фактори, які можуть впливати на підприємство: економічні та політичні зміни, технологічні тенденції, конкуренція на ринку. Такий аналіз дозволяє діагностувати ризики, загрози і можливості підприємства.

4. Визначення стратегічної мети підприємства і окремих цілей, які мають бути конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені за часом (SMART).

5. Безпосереднє формулювання ресурсної стратегії. Враховуючи результати аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, встановлені цілі та аналіз ресурсів, можна розпочинати

формування стратегії, яка буде враховувати наявний стан забезпечення ресурсами, потреби в додаткових ресурсах, можливість підприємства в забезпеченні цими ресурсами, підходи до управління ресурсами на різних етапах постачання та використання.

6. Розробка плану дій. Цей етап передбачає створення деталізованого плану дій, що включає в себе конкретні заходи, відповідальних осіб та терміни виконання. Такі заходи можуть включати організаційно-економічні (покращення організації виробництва, покращення матеріально-технічного забезпечення, заохочення до економного використання ресурсів підприємства) та виробничо-технологічні (зменшення матеріаломісткості виробів, використання кращої сировини, використання вторинних ресурсів тощо) [6].

7. Впровадження стратегії та моніторинг за виконанням запланованих заходів. Багато стратегій є неуспішними через те, що вони не були впроваджені. Впровадження стратегії та моніторинг результатів вимагає не менше зусиль, ніж сама розробка стратегії. При цьому в умовах воєнного стану треба передбачити можливість внесення коректив, якщо умови діяльності підприємства суттєво зміняться.

8. Оцінка та удосконалення. Цей етап тісно пов'язаний з попереднім і вимагає періодичної оцінки досягнутих результатів і внесення змін, якщо ці зміни необхідні.

Водночас особливістю функціонування підприємства в умовах воєнного стану є те, що його ресурсна стратегія має передбачити:

- 1) забезпечення безпеки персоналу (бомбосховища, плани евакуації, формування резервних запасів води і їжі, забезпечення інформацією, засобами первинної медичної допомоги);
- 2) забезпечення цілісності і неушкодженості (за можливості) матеріальних ресурсів підприємства;
- 3) формування додаткових резервних запасів сировини і матеріалів;
- 4) пошук альтернативних варіантів перепрофілювання підприємства.

Також варто розглянути додаткові заходи для підвищення стійкості, конкурентоздатності і забезпечення сталого розвитку підприємства. Серед цих заходів варто, на нашу думку, розглянути:

- 1) участь в об'єднаннях підприємств;
- 2) пошук альтернативних (резервних) постачальників матеріалів;
- 3) впровадження системи постійного вдосконалення виробничих процесів і управлінських практик;
- 4) пошук нових ринків збуту;
- 5) участь в державних програмах підтримки підприємств.

#### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Таким чином, формування та реалізація ресурсної стратегії є важливими для будь-якого підприємства. Водночас умови воєнного стану накладають додаткові вимоги. Підприємство повинно створити таку стратегію, яка дозволить функціонувати в умовах війни та виробляти продукцію, необхідну для економіки воєнного часу з врахуванням нових загроз і викликів.

#### **Література**

1. Собкевич О. Криза української металургії: основні чинники / О. Собкевич // Національний інститут стратегічних досліджень (niss.gov.ua). 20.10.2022. – URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/kryza-ukrayinskoji-metallurhiji-osnovni-chynnyky>.
2. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
3. Виробництво та споживання металопрокату в Україні за 9 місяців 2023 р. (ukrmetprom.org)// Укрметалургпром. – 13 жовтня 2023 р. – URL: <https://www.ukrmetprom.org/virobnictvo-ta-spozhyvannya-metalopro-25/>
4. Хринюк О.С. Принципи формування стратегії розвитку підприємства / О.С. Хринюк, І.С. Усатенко // Сучасні проблеми економіки та підприємництва. – 2011. – Вип. 8. – С. 126–129.
5. Бердар М.М. Управління ресурсним забезпеченням підприємства в сучасних умовах / М.М. Бердар // Інтелект XXI. – 2020. – №1. – С. 31–36. URL: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020\\_1/5.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_1/5.pdf)
6. Федірець О.В. Стратегічні аспекти управління матеріально-технічними ресурсами підприємства / О.В. Федірець, О.В. Даценко, Є.О. Кекало // Економічний простір. – 2021. – №166. – С. 69–73. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/6408/1/Fedrets%20.pdf>.

#### **References**

1. Sobkevych O. Kryza ukrajinskoji metallurhii: osnovni chynnyky / O. Sobkevych // Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen (niss.gov.ua). 20.10.2022. – URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/kryza-ukrayinskoji-metallurhiji-osnovni-chynnyky>.
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
3. Vyrobnytstvo ta spozhyvannya metaloprokatu v Ukraini za 9 misiatsiv 2023 r. (ukrmetprom.org)// Ukrmetallurhprom. – 13 zhovtnia 2023 r. – URL: <https://www.ukrmetprom.org/virobnictvo-ta-spozhyvannya-metalopro-25/>
4. Khryniuk O.S. Pryntsypy formuvannya stratehii rozvytku pidpriemstva / O.S. Khryniuk, I.S. Usatenko // Suchasni problemy ekonomiky ta pidpriemnytstvo. – 2011. – Vyp. 8. – S. 126–129.
5. Berdar M.M. Upravlinnia resursnym zabezpechenniam pidpriemstva v suchasnykh umovakh / M.M. Berdar // Intellect XXI. – 2020. – №1. – S. 31–36. URL: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020\\_1/5.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_1/5.pdf)
6. Fedirets O.V. Stratehichni aspekty upravlinnia materialno-tekhnichnyimi resursamy pidpriemstva / O.V. Fedirets, O.V. Datsenko, Ye.O. Kekalo // Ekonomichnyi prostir. – 2021. – №166. – S. 69–73. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/6408/1/Fedrets%20.pdf>.