

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>

УДК 65.011.8:338.124.4:355.4

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ ТА ВІЙСЬКОВИХ ВИКЛИКІВ

STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT IN CONDITIONS OF CRISIS AND MILITARY CHALLENGES

Білоус Світлана Петрівна

доктор економічних наук, доцент,

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0303-7453>**Трохименко Андрій Сергійович**

магістр,

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4082-5775>**Камінський Віталій В'ячеславович**

магістр,

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5269-7061>**Bilous Svitlana, Trohymenko Andrii, Kaminskyi Vitalii**

Cherkasy National University named after B. Khmelnytskyi

Стаття присвячена актуальній тематичі стратегічного управління розвитком підприємств в умовах кризи та військових викликів. У дослідженні акцентується увага на ключових ризиках, що постають перед підприємствами: порушення ланцюгів постачання, втрата ринків, кадрові проблеми, збільшення витрат на безпеку й ускладнений доступ до фінансування. У роботі обґрунтовано важливість впровадження антикризових стратегій, які дозволяють забезпечити гнучкість і стійкість бізнесу. Аналізуються сучасні підходи до управління, включаючи інтеграцію ризик-менеджменту, інноваційні стратегії та проактивне планування. Автори пропонують практичні рекомендації щодо формулювання довгострокових цілей, адаптації до змінного середовища та трансформації кризових викликів у можливості для розвитку. Особлива увага приділена системності стратегічного управління, його орієнтації на результат, довгостроковості і здатності до коригування в умовах нестабільності. Окреслено перспективи подальших досліджень, що стосуються удосконалення управлінських практик, інноваційних підходів і механізмів адаптації, спрямованих на забезпечення сталого розвитку підприємств навіть у складних умовах криз.

Ключові слова: стратегічне управління, розвиток підприємства, криза, військові виклики, адаптація бізнесу, фінансова стійкість, інновації, управлінські рішення, ризики, конкурентоспроможність.

This article investigates strategic management practices for enterprise development under conditions of crises and military challenges, emphasizing their necessity for adapting to volatile environments. The urgency of the topic arises from modern global realities characterized by economic instability, political turbulence, and armed conflicts, which significantly disrupt traditional business models. These factors impose unprecedented challenges on enterprises, necessitating innovative approaches to resilience, competitiveness, and recovery. The study identifies the key risks enterprises face during crises, including supply chain disruptions, market losses, workforce shortages, heightened security costs, and limited access to financing. These issues emphasize the need for adaptive strategies capable of ensuring flexibility and quick responses to environmental changes. The research explores tools and methods that enable businesses to remain viable and pursue growth even in unstable conditions, thus converting challenges into opportunities for sustainable development. The article draws from the findings of Ukrainian researchers such as I.M. Ivanenko, O.M. Koval, and V.P. Bondarenko, whose works form the theoretical and practical foundation for effective crisis and military conflict management strategies. Their research underscores essential themes, including external environment analysis, financial stability, innovative strategies, and corporate social responsibility. This article

integrates these perspectives to provide a comprehensive view of contemporary strategic management principles. The primary goal of this research is to develop scientifically grounded approaches, tools, and recommendations for enhancing enterprise resilience and adaptability in unstable environments. It examines strategic management as a system of decision-making processes that aligns organizational efforts with long-term goals to maintain competitiveness and sustainable growth. Core attributes of strategic management discussed include long-term orientation, systematic analysis, flexibility, result-orientation, and innovation. Moreover, the article emphasizes the integration of risk assessment, proactive planning, and adaptive mechanisms into the strategic management framework. This approach allows businesses not only to survive but also to exploit potential growth opportunities.

Key words: strategic management, enterprise development, crisis, military challenges, business adaptation, financial sustainability, innovation, management decisions, risks, competitiveness.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження теми зумовлена необхідністю адаптації бізнесів до нових умов, що суттєво змінюють економічне середовище, зокрема через військові конфлікти, політичну нестабільність, економічні кризи та інші непередбачувані фактори. Такі умови ставлять перед підприємствами безпрецедентні виклики, які вимагають оновлення підходів до стратегічного управління для забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та здатності до відновлення.

У кризових ситуаціях та під час військових конфліктів підприємства стикаються з ризиками, які можуть мати руйнівний вплив на їхні операційні та стратегічні процеси: порушення ланцюгів постачання, втратами основних ринків збуту, нестачею кадрів, підвищеними безпековими витратами та труднощами в доступі до фінансування. Це підвищує важливість пошуку ефективних стратегій адаптації, які здатні забезпечити гнучкість і можливість швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища.

Дослідження цієї теми є актуальним, оскільки дає змогу виявити інструменти й підходи, які дозволять підприємствам залишатися життєздатними та розвиватися навіть у нестабільних умовах. Сучасне стратегічне управління має ґрунтуватися на аналізі ризиків, проактивному плануванні та швидкій адаптації до змін. Розробка та впровадження антикризових стратегій може не тільки допомогти бізнесу вижити, а й знайти нові можливості для розвитку, перетворюючи виклики на потенційні точки зростання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Тематика стратегічного управління розвитком підприємств в умовах кризи та військових викликів активно досліджується українськими науковцями, які пропонують різноманітні підходи до вирішення проблем адаптації бізнесу до нестабільних умов. Серед ключових напрямів цих досліджень можна виділити аналіз впливу зовнішнього середовища, адаптаційні механізми, фінансову стійкість, інноваційні

стратегії та корпоративну соціальну відповідальність.

Окремо варто зазначити роботи таких українських дослідників: Іваненка І. М., Ковалю О. М., Бондаренка В. П., Литвина С. В., Носань Н. С., Гавриш В. В., Романюка П. О., Мельника А. В., Ткаченко Ю. О., Кравченко О. Г. Роботи цих науковців створюють теоретичну та практичну основу для розробки ефективних стратегій управління розвитком підприємств в умовах криз та військових загроз. Їхні дослідження спрямовані на вирішення нагальних проблем сучасного бізнесу, що дозволяє не лише забезпечувати стійкість підприємств, але й сприяти їхньому розвитку в умовах глобальної нестабільності.

Перспективи подальших досліджень відкривають широкий спектр можливостей для глибшого аналізу та розробки нових підходів до управлінських практик. У зв'язку з постійними змінами у глобальному економічному середовищі, нестабільністю політичної ситуації та потенційними військовими загрозами, підприємствам доводиться пристосовуватися до нових реалій, що ставить перед дослідниками завдання розробити ефективні стратегії реагування на ці виклики.

Постановка завдання. Метою дослідження є розробка науково-обґрунтованих підходів, інструментів і практичних рекомендацій для підвищення стійкості та адаптивності підприємства в умовах нестабільності.

Вклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне управління розвитком підприємства – це процес формування та реалізації довгострокових цілей і завдань організації в умовах змінного зовнішнього середовища з урахуванням внутрішніх ресурсів і можливостей. Це система прийняття рішень, що дозволяє організації спрямовувати свої зусилля на досягнення конкурентних переваг, максимізацію прибутку, стабільність і сталий розвиток [1].

Основною метою стратегічного управління є забезпечення ефективної адаптації підпри-

ємства до змін, надання йому можливості вирішувати нагальні проблеми, використувати нові можливості та зміцнювати свою позицію на ринку. Стратегічне управління є основою для довгострокового розвитку, оскільки дозволяє підприємству прогнозувати зміни в економічному середовищі та розробляти стратегії для реагування на ці зміни.

Основними характеристиками стратегічного управління розвитком підприємства є [2]:

1. Довгостроковість. Стратегічне управління орієнтується на досягнення цілей підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі. Це передбачає розробку стратегій, які дозволяють організації не тільки вирішувати поточні задачі, але й забезпечити стійкий розвиток на найближчі роки.

2. Аналіз і оцінка зовнішнього середовища. Стратегічне управління враховує зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі підприємства, таких як економічні, політичні, технологічні та соціальні фактори, що дозволяє передбачати можливі ризики та можливості для підприємства.

3. Системність і інтеграція. Стратегічне управління включає в себе всі аспекти діяль-

ності підприємства, що взаємопов'язані між собою: фінанси, маркетинг, виробництво, кадри тощо. Стратегічні рішення мають бути інтегровані в усі бізнес-процеси організації.

4. Гнучкість і адаптивність. В умовах змінного зовнішнього середовища стратегічне управління повинно бути здатним швидко адаптуватися до нових обставин, реагувати на зміни на ринку, запроваджувати коригування в стратегію підприємства для забезпечення його сталого розвитку.

5. Орієнтація на результат. Всі стратегії мають бути націлені на досягнення конкретних цілей і результатів. Це може включати підвищення прибутковості, збільшення ринкової частки, поліпшення репутації компанії, розширення географії бізнесу тощо.

6. Інноваційність. Стратегічне управління вимагає впровадження нових підходів, технологій і методів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації та постійних змін на ринку.

Основні функції стратегічного управління розвитком підприємства представлені в табл. 1.

Стратегічне управління розвитком підприємства є необхідним інструментом для забез-

Таблиця 1

Основні функції стратегічного управління розвитком підприємства

Функції	Характеристика
Аналіз ситуації	Першим кроком стратегічного управління є вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. А саме, оцінка конкурентного середовища, економічних тенденцій, інноваційних змін, оцінка сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз.
Формулювання стратегії	На основі аналізу визначаються стратегічні цілі підприємства, які можуть охоплювати розширення ринку, оптимізацію процесів, зростання прибутку, збереження та розвиток конкурентних переваг. Стратегічне формулювання охоплює розробку конкретних планів для досягнення цих цілей, визначення ресурсів і напрямків діяльності.
Вибір стратегічних альтернатив	Після аналізу ситуації та формулювання цілей стратегічне управління передбачає вибір найбільш оптимальних варіантів для досягнення поставлених завдань. Це можуть бути різні варіанти стратегії розвитку, які відповідають на поточні виклики та можливості.
Реалізація стратегії	Після вибору оптимальної стратегії необхідно забезпечити її ефективно впровадження на всіх рівнях підприємства. Це включає мобілізацію ресурсів, визначення завдань для підрозділів, розподіл обов'язків серед менеджерів та співробітників, контроль за виконанням і своєчасну корекцію дій.
Моніторинг та оцінка результатів	Оскільки стратегічне управління – це постійний процес, необхідно здійснювати моніторинг результатів реалізації стратегії. Це дає змогу вчасно виявити проблеми, неузгодженості та відхилення від плану, що дозволяє коригувати стратегію для досягнення бажаних результатів.
Коригування стратегії	З огляду на зміни в зовнішньому середовищі, стратегічне управління передбачає постійне коригування обраної стратегії для її адаптації до нових умов, підтримки конкурентоспроможності та ефективності.

Джерело: складено автором за [3; 4]

печення його стійкості та адаптації в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища. Воно охоплює весь спектр діяльності підприємства і дозволяє не тільки реагувати на зміни, але й активно впливати на їх розвиток. Стратегічне управління дає можливість організаціям чітко визначити свої довгострокові цілі, використовувати наявні ресурси та приймати обґрунтовані рішення, що ведуть до сталого розвитку та зростання на конкурентному ринку.

Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів є багатограним підходом, який спрямований на забезпечення стійкості бізнесу, адаптацію до змінного зовнішнього середовища та реалізацію довгострокових цілей навіть в умовах серйозної нестабільності. Така нестабільність, спричинена кризами або військовими конфліктами, вимагає від підприємств гнучкості, здатності до швидкої перебудови, впровадження проактивних стратегій та використання адаптивних механізмів для збереження й розвитку конкурентних переваг [5].

Розглянемо основні аспекти та завдання стратегічного управління в умовах криз і військових загроз:

– Ідентифікація зовнішніх загроз та оцінка ризиків. У ситуаціях кризи або військових конфліктів підприємства стикаються з унікальними ризиками: зростанням цін на ресурси, втратою ринків збуту, знищенням або пошкодженням виробничих потужностей, вимушеним скороченням персоналу тощо. Тому першочерговим завданням є аналіз і оцінка таких ризиків, а також виявлення найбільш уразливих ланок у ланцюгах постачання та бізнес-процесах [5].

– Адаптивність та гнучкість стратегічного планування. Стратегічне управління в умовах кризи потребує гнучкості, що дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Гнучке планування передбачає створення альтернативних стратегій та сценаріїв розвитку, які дозволяють підприємству оперативно змінювати фокус та ресурси залежно від розвитку ситуації [6].

– Антикризові стратегії та механізми виживання. Під час кризи або військових дій підприємства змушені розробляти антикризові стратегії. Це може включати тимчасове скорочення витрат, оптимізацію виробничих процесів, диверсифікацію продуктів чи ринків, пошук нових каналів постачання або залучення партнерів. Важливою складовою є розробка стратегій виживання, таких як мінімізація фінансових втрат, утримання ключових

клієнтів і збереження стабільності кадрового складу [5].

– Розвиток та підтримка системи внутрішнього контролю. Ефективне стратегічне управління в кризових умовах передбачає посилення внутрішнього контролю та управлінських процесів для швидкого реагування на зміни та забезпечення ефективності. Військові та кризові часи вимагають жорсткішого контролю за фінансовими ресурсами, оптимізації витрат, постійного моніторингу результатів і корекції планів.

– Ланцюги постачання та логістика. Зміни у логістиці та ланцюгах постачання є одними з найпоширеніших наслідків криз і військових конфліктів. У таких умовах підприємства змушені оперативно знаходити нових постачальників, адаптувати маршрути доставки та мінімізувати ризики, пов'язані з порушенням логістичних ланцюгів [7].

– Інновації та цифрова трансформація. В умовах кризи багато компаній звертаються до інноваційних рішень та цифрових технологій для підтримки бізнесу. Це може включати впровадження дистанційних форм роботи, автоматизацію процесів, використання цифрових платформ для комунікації з клієнтами і постачальниками. Окрім цього, цифровізація може сприяти розвитку нових послуг або продуктів, що допоможуть зміцнити позиції підприємства [6].

– Управління персоналом та корпоративна культура. Людський ресурс є важливою складовою стратегічного управління в умовах кризових ситуацій. Підприємства повинні зосередитися на підтримці персоналу, зберігаючи робочі місця та створюючи комфортні умови навіть у складні часи. Розвиток корпоративної культури, що орієнтована на стійкість, адаптивність і взаємопідтримку, допомагає співробітникам легше адаптуватися до нових реалій.

– Взаємодія з державою та іншими підприємствами. У військовий час важливим фактором стає взаємодія з державними структурами, міжнародними організаціями, іншими підприємствами та партнерами для спільного вирішення викликів, що виникають. Це може включати участь у державних програмах підтримки бізнесу, пошук нових партнерів, залучення міжнародної допомоги [2].

– Етика та соціальна відповідальність. Криза і військові умови висувають на перший план питання соціальної відповідальності бізнесу. Підприємства повинні діяти відповідально перед суспільством, зокрема підтри-

мувати громади, допомагати працівникам, брати участь у волонтерських ініціативах, забезпечувати безпеку працівників та підтримувати моральний дух. Це зміцнює репутацію компанії і сприяє позитивному впливу на суспільство.

– Аналіз і використання досвіду. Успішне стратегічне управління в кризових умовах включає аналіз попереднього досвіду, як власного, так і інших підприємств, що стикалися з подібними викликами. Використання такого досвіду дозволяє більш ефективно управляти ризиками та уникати повторення попередніх помилок [7].

Ефективне стратегічне управління в умовах кризи та військових викликів дозволяє підприємствам не лише виживати, але й формувати передумови для подальшого розвитку. Завдяки адаптивним стратегіям і здатності до швидкої реакції бізнеси можуть мінімізувати втрати, відновити операційну стабільність, і в перспективі зайняти більш стійкі та конкурентоспроможні позиції на ринку. Це також сприяє покращенню відносин із партнерами, зміцненню корпоративної культури та збереженню довіри клієнтів навіть у найскладніших обставинах.

Питання стратегічного управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів є надзвичайно актуальною для сучасного бізнесу, особливо в Україні, де бізнес-спільнота зіштовхується з численними викликами, що ставлять під сумнів стабільність економіки. Вивчення та впровадження ефективних стратегічних рішень стають необхідними умовами для довгострокового розвитку підприємств у складних умовах.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів є важливим інструментом для забезпечення його стійкості та адаптації в екстремальних умовах. Процес стратегічного управління дозволяє підприємству не тільки ефективно реагувати на зовнішні загрози, але й передбачати можливості для розвитку, адаптуючи свої стратегії до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Основні характеристики стратегічного управління, такі як довгостроковість, гнучкість, системність і орієнтація на результат, сприяють успішній реалізації стратегій навіть

в умовах непередбачуваних кризових ситуацій. Актуальність цього процесу стає ще більш очевидною під час військових викликів, коли підприємства змушені приймати оперативні рішення для мінімізації ризиків і забезпечення безперервності своєї діяльності.

Розробка та впровадження адаптованих стратегій, що враховують зовнішні та внутрішні фактори, дозволяють підприємствам зберігати конкурентні переваги, знижувати негативні наслідки кризи та забезпечувати стійкий розвиток. Таким чином, стратегічне управління виступає не лише як механізм реагування на виклики, але й як фактор, що забезпечує підприємству можливість процвітати навіть у найскладніших умовах. Стратегічне мислення та відповідні інструменти управління є критичними для збереження життєздатності підприємств у кризових і військових ситуаціях, даючи їм змогу орієнтуватися на майбутнє та зберігати позиції на ринку в умовах невизначеності.

Одним із перспективних напрямків подальших досліджень в цій сфері є вивчення адаптаційних стратегій підприємств, які дозволяють зберігати конкурентоспроможність у періоди кризи та військових конфліктів, що включає дослідження механізмів швидкої мобілізації ресурсів, розробку моделей для гнучкої зміни стратегічних орієнтирів та оперативного прийняття рішень в умовах непередбачуваних обставин. Дослідження можуть також зосередитися на інтеграції інноваційних технологій у процес стратегічного управління. Зокрема, роль цифрових трансформацій, автоматизації бізнес-процесів і впровадження нових технологічних рішень стає дедалі важливішою у забезпеченні сталості підприємства під час кризових ситуацій. Сюди входить вивчення застосування штучного інтелекту та аналітики даних для покращення стратегічного планування та передбачення ризиків.

Загалом, перспективи досліджень з цієї теми є надзвичайно важливими і багатограними, оскільки вони дозволяють зосередитися не лише на аналізі стратегічних підходів в умовах кризових ситуацій, а й на розвитку нових теорій, що враховують сучасні виклики та можливості для забезпечення стійкого розвитку підприємств в умовах глобальної нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Лесечко М. Д., Рудницька Р. М. Стратегічне планування: навчальний посібник. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2020. URL: <https://elibrary.nadu.edu.ua> (дата звернення: 05.10.2024)
2. Протасова Л. В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 3. С. 101–105.
3. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2022. Вип. 23. С. 152–156.
4. Носань Н. С., Якименко Т. В., Панченко Р. В. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2959/2877> (дата звернення: 11.10.2024)
5. Артеменко Л. П., Цвіркун А. С. Антикризові стратегії промислових підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 34. С. 112–119.
6. Білоус С. П., Бривус А. О. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3828/3748> (дата звернення: 30.10.2024)
7. Ярова Ю. О., Артеменко Л. Структура економічної безпеки підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2022. № 13. С. 257–263.

REFERENCES

1. Lesechko, M. D., Rudnytska, R. M. (2020). Strategichne planuvannya: Navchalnyi posibnyk [Strategic planning: A textbook]. Lviv: LRIDU NADU. URL: <https://elibrary.nadu.edu.ua> [in Ukrainian]
2. Protasova, L. V. (2021). Strategichne planuvannya rozvytku pidpriemstva: osoblyvosti otsinky ta intehratsii [Strategic planning for enterprise development: Features of assessment and integration]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, vol. 3, pp. 101–105.
3. Dovhan, D. A. (2022). Antykryzove upravlinnia yak sposib zapobihannia ta uperedzhennia neplatospromozhnosti korporatsii [Anti-crisis management as a means of preventing corporate insolvency]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky*, no 23, pp. 152–156.
4. Nosan, N. S., Yakymenko, T. V., Panchenko, R. V. (2023). Strategichne planuvannya diialnosti pidpriemstva [Strategic planning of enterprise activities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2959/2877>
5. Artemenko, L. P., Tsvirkun, A. S. (2021). Antykryzovi stratehii promyslovykh pidpriemstv [Anti-crisis strategies for industrial enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 34. 112–119.
6. Bilous S. V., Bryvus A. O. (2024) Adaptatsiya biznes-stratehii pidpriemstva do umov voyennoho konfliktu [Adaptation of the enterprise's business strategy to the conditions of a military conflict]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3828/3748>
7. Yarova, Yu. O., Artemenko, L. P. (2022). Struktura ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva v umovakh kryzy [The structure of economic security of an enterprise in crisis conditions]. *Ekonomichni visnyk NTUU "KPI"*, vol. 13, pp. 257–263.