

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

УДК 658.5:005.21

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

FORMATION OF THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW

Вовк Володимир Анатолійович

кандидат економічних наук, доцент,

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1140-3273>

Дорошенко Вікторія Вікторівна

здобувач навчально-наукового інституту менеджменту і маркетингу,

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8938-8614>

Vovk Volodymyr, Doroshenko Viktoriia

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

У статті досліджено сутність стратегічного управління як ключового елементу забезпечення довгострокової стабільності та розвитку підприємства. Розглянуто основні відмінності між стратегічним та оперативним управлінням, що дозволяє більш глибоко зрозуміти роль кожного з підходів у досягненні загальних цілей організації. Стратегічне управління розглянуто як механізм адаптації, що забезпечує підприємству здатність реагувати на швидкі зміни в зовнішньому середовищі. У контексті воєнного стану стратегічне управління набуває особливого значення, оскільки воно спрямоване на адаптацію підприємства до динамічних змін та зростання ризиків у зовнішньому середовищі. Визначено основні етапи та підходи до формування системи стратегічного управління, що включає аналіз поточного стану, визначення стратегічних цілей, розробку адаптивних стратегій, а також створення механізмів моніторингу та контролю їх виконання.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія, воєнний стан, стратегічне управління, система стратегічного управління, етапи стратегічного управління.

The relevance of the research topic is due to the need to develop practical approaches to the strategic management of enterprises under martial law, which will ensure their stability, adaptability, and ability to respond to dynamic external risks and changes. In martial law, strategic management becomes especially relevant, as it is aimed at adapting business processes to rapid and unpredictable changes in the external environment and developing sustainable strategies that can protect the enterprise from crisis impacts. The purpose of the article is to determine the essence and features of the strategic management of the enterprise in the conditions of martial law, as well as to develop approaches and stages of the formation of an effective strategic management system. The article uses a comprehensive approach to the study of strategic management of an enterprise under martial law, which includes both theoretical and practical methods, in particular comparative analysis (to compare the features of strategic and operational management), a systematic approach, a method of structural analysis (to systematize the stages of the system strategic enterprise management), etc. The article examines the essence of strategic management as an essential tool for ensuring long-term stability and sustainable development of the enterprise. An analysis of the main differences between strategic and operational management is carried out, which allows for a deeper understanding of their role in achieving the general goals of the enterprise and the effective implementation of its mission. The main stages and approaches to forming a strategic management system are defined, including a detailed analysis of the current state of the enterprise, setting strategic goals, developing adaptive strategies, and creating mechanisms for monitoring and controlling their implementation. As a result, the expediency of forming a system of strategic management of the enterprise in the conditions of martial law is substantiated. The practical value of the study lies in the fact that the approaches and recommendations considered can be helpful for enterprise managers, as they contribute to the construction of a flexible strategic management system capable of responding effectively to external challenges and ensuring the sustainability of operations even in times of crisis.

Keywords: strategic management, strategy, martial law, strategic management, strategic management system, stages of strategic management.

Постановка проблеми. В умовах політичної невизначеності та нестабільності, що характеризує сучасне зовнішнє середовище, вітчизняні підприємства стикаються з численними викликами, які потребують високого рівня гнучкості та здатності до адаптації. Основною проблемою є необхідність побудови такої системи управління, яка не лише дозволяє реагувати на короткострокові зміни, але й забезпечує довгострокову стабільність і розвиток. Невизначеність у політичній та економічній сферах призводить до зростання ризиків, які можуть суттєво впливати на стратегії компаній, ускладнюють процес планування та знижують передбачуваність ринку.

У таких умовах критично важливим стає вміння підприємств чітко формулювати довгострокові цілі та конкретні завдання, що відповідають мінливим реаліям та вимогам як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Однак багато підприємств стикаються з проблемами в адаптації своїх стратегічних підходів, оскільки традиційні методи управління не завжди ефективні за умов високої волатильності. Це актуалізує потребу у розробці та впровадженні гнучких і адаптивних стратегічних рішень, які допоможуть підприємствам не лише витримати кризові ситуації, але й знайти можливості для розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанню управління стратегічною діяльністю підприємства присвячено значну кількість наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Серед найбільш вагомих досліджень, що формують теоретичні засади стратегічного управління, варто відзначити роботи Долгальової О. В., Орлової Д. В., Шашиної М. В., Тертички В. В., Куценко Т. О. Окремі аспекти впровадження та розвитку стратегічного управління досліджували такі науковці, як Ансофф Г. І., Сумець О. М., Сухоруков А. І., Яценко О. В., та інші. Незважаючи на значну кількість публікацій у цій галузі, питання ефективного впровадження стратегічного управління на підприємствах залишається предметом дискусії серед дослідників, особливо враховуючи сучасні умови господарювання.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Особливості адаптації стратегічного управління до умов воєнного стану, розмежування стратегічного та оперативного управління в умовах кризи та інші аспекти потребують розробки нових теоретичних підходів та практичних рішень, які вра-

ховують специфіку управління підприємством у нестабільних умовах воєнного часу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у визначенні сутності та особливостей стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану, а також у розробці підходів та етапів формування ефективної системи стратегічного управління, що забезпечить стійкість, адаптивність і конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільності та кризових ситуацій, спричинених воєнними обставинами.

Виклад основного матеріалу дослідження. За результатами дев'ятої хвили досліджень бізнесу в Україні під час повномасштабної воєнної агресії росії проти України, проведеної у співпраці Центра розвитку інновацій, Офісу з розвитку підприємництва та експорту, національного проєкту. «Дія.Бізнес та стратегічного агентства Advanter Group [2], було виявлено, що більшість українських підприємств, а саме 66,6% у травні-червні 2022 року та 55,7% у листопаді 2022 року) наразі: або не бачать сенсу у розробці стратегії (11,1% у травні-червні та 11,0% у листопаді) або знаходяться в процесі обдумування й інтуїтивного управління (55,5% та 44,7% у травні-червні 2022 року та листопаді 2022 року, відповідно). Проте варто відмітити, що поступово вітчизняні підприємства починають розуміти цінність стратегій у кризових умовах. Це підтверджує наступна динаміка щодо наявності стратегій: у травні-червні 2022 року відсоток компаній, що мають: адаптивну стратегію становив 6,0%; стратегію і гнучко адаптують свої плани дій складав 20,4%; стратегію та налагоджені базові елементи планування сягав 7,0%; проте вже в листопаді 2022 року показники зазнали збільшень: 11,2% підприємств сформулювали адаптивну стратегію, 24,0% компаній мали і стратегію, і вміли гнучко адоптувати план дій, 9,2% – налагодили фундаментальні елементи планування.

Подібні тенденції в бізнесі свідчать про те, що вітчизняні підприємці все більше усвідомлюють важливість розробки стратегії розвитку, враховуючи нові реалії. Саме тому актуальним є дослідження доцільності ідеї формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану.

У науковій літературі існує два основних рівні управління діяльністю підприємства: оперативний та стратегічний. Оперативне управління – це тип управління підприємством, у рамках якого основний фокус при-

діляється виконанню повсякденних задач, необхідних для забезпечення щоденної роботи компанії. Зазвичай саме такого рівня управління дотримується більшість вітчизняних підприємств, зосереджуючись на короткостроковому плануванні та здійсненні поточних рутинних задач. Такий підхід фактично унеможливує організаційну гнучкість, адже ризики не прогножуються, а проблеми вирішуються за мірою їхньої появи.

Стратегічне управління – це діяльність, яка забезпечує створення та підтримку стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі, що дає можливість організації добиватися конкурентних переваг, виживати у довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому, своїх цілей. Підприємства, які використовують стратегічне управління, приймають рішення, фокусуючись на майбутньому впливі, що забезпечує більш широкий огляд проблеми. В результаті вони відмовляються від неефективних напрямків розвитку без очікування незадовільного результату; намагаються не обігнати конкурентів будь-якою ціною, а першими займають нові перспективні сегменти ринку; та вміють бачити у поточних проблемах майбутні можливості.

З огляду на економіко-політичну нестабільність у країні, доцільним є більш детальне порівняння оперативного та стратегічного управління, задля визначення найбільш ефективного типу менеджменту в умовах воєнного стану. Принципові відмінності стра-

тегічного управління від оперативного наведено у таблиці 1 [5; с. 61].

Аналізуючи таблицю 1 зазначимо, що основними відмінними рисами стратегічного управління, порівняно з оперативним управлінням діяльністю підприємства можна назвати такі фактори, як: фокус на довгостроковій перспективі; досягнення цілей підприємства і дотримання місії за допомогою реалізації стратегії; пошук альтернативних варіантів досягнення цілей; постійний моніторинг змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі; невпинний аналіз та покращення слабких сторін, і, як наслідок, забезпечення стабільності діяльності підприємства. Отже, саме стратегічне управління у сучасних умовах є єдиною можливістю залишатися конкурентоспроможними для вітчизняних компаній.

Розглянемо більш детально головні особливості стратегічного управління [1; с. 92]:

- стратегічне управління не може забезпечити точний та докладний аналіз поточного стану підприємства та його місця на ринку. Воно представляє собою набір якісних характеристик підприємства, що визначають його перспективний стан, позицію в конкурентному середовищі та потенціал, необхідний для успішного виживання;

- система стратегічного управління представляє собою певну філософію, яка не може бути зведеною до набору готових формалізованих правил та процедур. Вона ґрунтується на творчому мисленні та теоретичних знаннях менеджера;

Таблиця 1

Ключові відмінності між стратегічним та оперативним управлінням

Характеристика	Стратегічне управління	Оперативне управління
Ціль	Зростання потенціалу, укріплення ринкової позиції	Зростання прибутку
Тип структури	Динамічна	Статична
Об'єкт інформації	Проблеми, можливості	Попит, прибутковість
Кількість альтернативних рішень	Максимально можлива	Мінімальна
Часові інтервали	Орієнтація на довгостроковість (5 і більше років)	Вирішення поточних задач (до 1 року)
Рівень розробки й прийняття рішень	Прийняття стратегічних рішень відбувається на найвищому рівні керівництва	Оперативні рішення приймаються на усіх рівнях управління
Ризик	Високий	Незначний
Ставлення до співробітників	Найвища цінність	Фактор виробництва
Результат	Завоювання ринку	Зростання прибутку
Орієнтація рішень	Стратегічні рішення залежать від корпоративних цілей	Можуть орієнтуватися на локальні, приватні цілі

– стратегічне управління має на меті розвиток корпоративної культури підприємства. Має місце створення гнучкого та інклюзивного управлінського середовища, в якому заохочується брати участь представникам всіх рівнів менеджменту;

– формування системи стратегічного управління вимагає суттєвих грошових та часових вкладень, задля забезпечення постійного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища та розробки і виконання стратегії.

Процес стратегічного управління включає декілька змістовних кроків, таких як: вивчення та аналіз поточної ситуації, формулювання стратегії, реалізація стратегії та оцінку стратегії [6; с. 114]. Кожен з етапів містить декілька ключових компонентів, які необхідно врахувати в процесі стратегічного управління. На рис. 1 зображено етапи процесу стратегічного управління.

Необхідним є більш детальний розгляд кожного з етапів процесу стратегічного управління на підприємстві.

Перший етап у процесі стратегічного управління на підприємстві передбачає проведення аналізу поточної ситуації в його межах. Необхідним на цьому кроці є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства, з метою визначення потенційних можливостей розвитку та прогнозування ймовірних факторів ризику, які можуть негативно вплинути на подальшу діяльність підприємства.

Другий етап передбачає формулювання стратегії. Передумовою для формування стратегії є організаційне забезпечення системи стратегічного управління, його незалежність та сформованість на основі функціональних обов'язків працівників. Цей етап фактично передбачає формування корпоративної культури підприємства. На цьому кроці важливим є розгляд таких стратегічних аспектів, як: планування стратегії, розробка альтернатив обраної стратегії та вибір необхідного комплексу дій для успішної реалізації сформованої стратегії.

Наступний етап – це безпосередня реалізація стратегії, що полягає в імплементації обраної стратегії, включаючи дії, визначені на етапі формування стратегії. Цей етап є найважливішим та найскладнішим, оскільки стратегія повинна перетворитися на комплексний набір показників, які будуть характерні для кожного рівня структури компанії, щоб показати її дієвість та ефективність у практичній діяльності.

Завершальним етапом процесу стратегічного управління є оцінка стратегії. Тут керівникам необхідно оцінити та проконтролювати процес виконання стратегії. Важливо врахувати, що навіть найбільш докладно сформульовані стратегії потребують постійного моніторингу через можливі непередбачені зміни у зовнішньому чи внутрішньому середовищі, які можуть вплинути на їх актуальність [3, с. 35].

Важливим у рамках дослідження стратегічного управління є також визначення основних підходів до формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану.

Процесний підхід може бути розглядатися, як послідовність виконання дій, спрямованих на досягнення конкретного результату. Стратегічне управління, у контексті даного підходу, описується, як сукупність взаємопов'язаних процесів, що включають планування, організацію, мотивацію та контроль. Підприємства, які використовують процесний підхід у стратегічному управлінні, приділяють увагу власне процесу прийняття рішень та обговоренню подальших дій на всіх етапах формування системи стратегічного управління.

Ситуаційний підхід є орієнтованим на обставини та фокусується на управлінні подіями, що виникають у поточний момент функціонування підприємства. В стратегічному управлінні, в рамках цього підходу, акцент переноситься від розробки заздалегідь визначених планів на реакцію на проблеми, які вже виникли. Ефективне управління, що базується на ситуаційному підході, передбачає врахування низки принципів, як гнучкість, від-

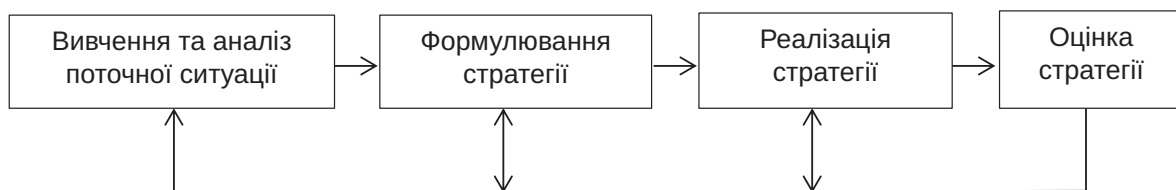


Рис. 1. Процес стратегічного управління [6, с. 114]

критичність, варіативність, зворотний зв'язок та рефлексивність.

Системний підхід у контексті управління підприємством визначає його як цілісну систему. Організація розглядається як складна система, що складається з різних частин, проводиться аналіз властивостей кожної частини та визначається її вплив на загальну ефективність. Важливо зазначити, що в рамках системного підходу підприємство розглядається як відкрита система, що взаємодіє з зовнішнім середовищем, а не обмежується вивченням виключно внутрішніх характеристик [4, с. 237].

Висновки. У рамках порівняння оперативного та стратегічного підходу до здійснення управління підприємством визначено, що в

умовах нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства його стабільність може бути досягнута лише за рахунок переходу до стратегічного управління. Кризові ситуації, пов'язані з війною в Україні, вимагають гнучкості, довгострокового планування, аналізу ризиків та визначення чітких цілей. Стратегічне управління надає можливість підприємству швидко адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, враховуючи довгострокові перспективи. На відміну від оперативного управління, яке спрямоване на поточні завдання та керування процесами, стратегічне управління дозволяє підтримувати стійкість підприємства в умовах нестабільності ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гречан А. П., Шатіло О. В. Передумови застосування стратегічного управління на сучасних підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2020. № 55. С. 90–96. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.1\(55\).90-96](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.1(55).90-96)
2. Дослідження стану та потреб бізнесу в Україні. Листопад 2022. URL: https://business.dii.gov.ua/uploads/5/26937stan_ta_potrebi_biznesu_v_umovah_vijni_rezul_tati_opituvanna_v_listopadi_2022_roku.pdf
3. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. С. 30–37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>
4. Тесленок І. М. Підходи до побудови системи стратегічного управління. *Збірник тез міжнародної науково-практичної конференції «Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення»*, 25-26 травня 2023 р. Запоріжжя : ЗНУ. 2023. С. 235–238. URL: http://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/9943/1/Collection_of_abstracts.pdf#page=235
5. Швед В. В., Прохорова О. В., Медведкін Р. В., Яковченко І. С. Стратегічне та оперативне планування: порівняльний аналіз. *Подільський науковий вісник*. 2020. № 14. С. 58–64. URL: http://pvn.in.ua/images/Magazine/2_2020.pdf#page=58
6. Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E. *Strategic management: concepts and cases: competitiveness and globalisation*. Massachusetts : Cengage Learning, 2019. 415 p.

REFERENCES:

1. Hrechani A. P., Shatilo O. V. (2020) *Peredumovy zastosuvannya stratehichnoho upravlinnia na suchasnykh pidpriemstvakh* [Prerequisites for the application of strategic management in modern enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Universytetu*, no. 55, pp. 90–96. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.1\(55\).90-96](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.1(55).90-96)
2. *Doslidzhennia stanu ta potreb biznesu v Ukraini*. Lystopad 2022. [Study of the state and needs of business in Ukraine. November 2022]. Available at: https://business.dii.gov.ua/uploads/5/26937stan_ta_potrebi_biznesu_v_umovah_vijni_rezul_tati_opituvanna_v_listopadi_2022_roku.pdf
3. Taran-Lala O., Sukhoruk K. (2021) *Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom* [Peculiarities of strategic enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 25, pp. 30–37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>
4. Teslenok I. M. *Pidkhody do pobutovy systemy stratehichnoho upravlinnia* [Approaches to building a strategic management system]. *Vidnovlennia Ukrainy ta yii rehioniv v konteksti hlobalnykh trendiv: upravlinnia, administruvannia ta zabezpechennia*. – 2023: Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia (Zaporizhzhia, May 25–26, 2023), pp. 235–238. Available at: http://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/9943/1/Collection_of_abstracts.pdf#page=235 (in Ukrainian)
5. Shved V. V., Prokhorova O. V., Medvedkin R. V., Yakovchenko I. S. (2020) *Stratehichne ta operatyvne planuvannia: porivnialnyi analiz* [Strategic and operational planning: a comparative analysis]. *Podilskyi naukovyi visnyk*, no. 14, pp. 58–64.
6. Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E. (2019) *Strategic management: concepts and cases: competitiveness and globalisation*. Massachusetts : Cengage Learning. 415 p.