

УДК 005.21:005.93]:355.01(045)

ФЕЄР Оксана Валеріївна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму,
Мукачівський державний університет, Україна
ORCID: 0000-0001-8808-3258
e-mail: oksanafeyer@gmail.com

ХАУСТОВА Ксенія Михайлівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму,
Мукачівський державний університет, Україна
ORCID: 0000-0002-3062-918X
e-mail: haustovksena@gmail.com

ГУСТІ Сергій Михайлович

магістрант спеціальності 073 Менеджмент
Мукачівський державний університет, Україна
e-mail: gystisergej@ukr.net

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ**

У статті розглядаються особливості стратегічного управління в умовах воєнного стану. Визначено сутність, переваги та основні завдання стратегічного управління в турбулентних та непрогнозованих умовах війни. Проаналізовано тенденції розвитку підприємництва в умовах війни, систематизовано основні проблеми і загрози. Запропоновано стратегічні і тактичні напрямки розвитку бізнесу у контексті військового стану. Обґрунтовано, що основними завданнями, що дозволяють орієнтуватися та виживати в довгостроковій перспективі стають: гнучкість, адаптивність, мобільність та швидкість реагування на зміни. Відповідно до наведених у статті досліджень, в умовах воєнного стану підприємства стикаються з різними викликами, такими як зниження попиту, зростання витрат, зниження продуктивності праці та ін. Зазначається, що інструментами вирішення цих проблем можуть стати переміщення бізнесу та переорієнтація на виробництво реальних товарів. Окреслено стратегічні та тактичні можливості для підтримки розвитку підприємства у контексті сучасних викликів.

***Ключові слова:** стратегічне управління, стратегія, воєнний стан, середовище розвитку підприємств, стратегічні обмеження, тактичні завдання*

JEL classification: L10, L20, L29

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.90.97>**1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У
ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК
ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ
ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

В умовах турбулентності, не прогнозованості та нестабільності в усіх сферах господарської діяльності під впливом війни змінюється роль і задачі стратегічного управління підприємствами. Основними

завданнями, що дозволяють орієнтуватися та виживати в довгостроковій перспективі стають: гнучкість, адаптивність, мобільність та швидкість реагування на зміни. Важливим для розвитку бізнесу є також оцінити вплив військового стану на можливості розвитку підприємств та окреслити основні пріоритети їх діяльності. Починаючи з 24 лютого 2022 року, Україна опинилася в умовах збройної

агресії Російської Федерації. Ворог захоплює не лише населені пункти, але й супровідну інфраструктуру та місцевих мешканців. Стратегічні об'єкти, які забезпечують життєво важливі аспекти для України, та різноманітні підприємства, організації і навіть державні установи потрапляють під контроль агресора. Економічний розвиток країни фактично припинився. Незважаючи на те, що основною цінністю завжди було та залишається людське життя, обстановка в умовах військової загрози вимагає від суб'єктів господарювання перегляду їх фінансових та господарських стратегій, а також розробки нових підходів, що відповідають складній реальності. Виживання та розвиток вітчизняного бізнесу в умовах нових реалій потребує нових методів та інструментів стратегічного управління, орієнтованих на якісне інформаційне забезпечення, лідерські та управлінські навички керівництва, аналітичні здібності персоналу, готовності до ризику та нестандартних рішень.

2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання розвитку стратегічного управління на вітчизняних підприємствах стали актуальними після отримання незалежності. Умови розвитку підприємств в Україні істотно відрізняються від тих, що існують у країнах з розвинутою економікою. Це вимагало створення нових методів, моделей та механізмів стратегічного управління, які враховують особливості вітчизняного контексту. Проблемні питання формування і реалізації стратегій розвитку підприємств досліджено у працях вітчизняних науковців, серед яких Саєнко М., Перерва І., Єдинак В., Ляхович Л. та багато інших. Водночас, умови воєнного стану суттєво обмежують можливості підприємств у сфері розвитку, отримання інвестицій та ефективного функціонування. У зв'язку з цим актуалізуються завдання пошуку методів адаптації стратегічного управління в умовах непередбачуваних подій, загроз і перманентних змін.

3. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою написання статті є дослідження особливостей, проблем та альтернативних

напрямків стратегічного розвитку вітчизняних підприємств в умовах військового стану.

До основних завдань дослідження можна віднести: розкриття теоретичних засад стратегічного управління, обґрунтування конкретних напрямів їх вдосконалення із урахуванням сучасних реалій війни та альтернатив їх стратегічного розвитку.

4. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Стратегічне управління на сучасному етапі є важливою умовою досягнення ринкового успіху та конкурентоспроможності компанії, яка орієнтована на довгостроковий розвиток. За визначенням Саєнко М.Г., «Стратегічне управління – це вид діяльності, пов'язаний з організацією безперервного процесу розробки, коректування і впровадження набору стратегій на підприємстві задля забезпечення конкурентостійкості, майбутньої прибутковості та досягнення інших стратегічних цілей в умовах ринкової нестабільності середовища, особливо зовнішнього, з врахуванням його стрімких змін, загроз і можливостей, а також сильних і слабких сторін підприємства» [1, с. 67].

Ефективність стратегічного управління залежить від здатності керівництва прогнозувати і моделювати ринкову ситуацію, розробляти альтернативні стратегії реалізації цілей, здійснювати реальну оцінку власного потенціалу компанії та потенціалу ринку.

Як зазначають науковці Єдинак В.Ю. та Перерва І.О., «Сучасні визначення стратегічного управління трактують наступні аспекти: стабільність конкурентних позицій, стійкість довготривалих результатів, правильність реакцій на зміни у зовнішньому середовищі. Стратегічне управління на їх думку, можна визначити як метод програмного мислення, що забезпечує досягнення цілей і акцентує увагу на важливості мотивації працівників, врахуванні їх інтересів і зацікавленості у реалізації стратегії компанії» [2].

Водночас, сучасні умови ринку відзначаються швидкими та динамічними змінами в усіх сферах а також турбулентністю

в економічних, соціальних і політичних процесах, особливо в період війни. Це суттєво обмежує можливості підприємств у розробці стратегій та виконанні стратегічних планів. В умовах такої нестабільності і невизначеності, ключовим інструментом для стратегічного планування стає інформація. Ефективні методи збору, обробки і аналізу інформації стають вирішальними для прийняття стратегічних і тактичних рішень.

Введення воєнного стану завжди має значущий вплив на різні сфери життєдіяльності країни та її суспільства, викликаючи шоківі реакції. Це впливає як з інституційно-правових змін, що виникають в таких обставинах, так і з основної причини введення воєнного стану - зовнішньої військової агресії, і, відповідно, з різким перетворенням різних неформальних інститутів, які йдуть за цим.

Досвід інших країн показує, що основними викликами, з якими стикаються країни під час воєнних дій на своїй території, є руйнування встановлених механізмів державного управління, раптова зміна економічної структури, втрата значної частини бюджетних коштів, загострення соціальних і демографічних проблем, збільшення рівня бідності, інфляція, а також зниження інвестиційної активності в бізнесі.

Війна є найбільш руйнівним для підприємництва чинником. Загальна слабкість економічного сектору, ріст витрат держави на забезпечення воєнних дій та оборони, непередбачувані фінансові і матеріальні втрати, постійні ризики, а також значні обмеження у сфері міжнародної торгівлі спричиняють поступову дестабілізацію кожної із ланок системи.

Так, бізнес України, за підсумками 2022 року, зазнав безпрецедентно великих прямих збитків внаслідок повномасштабного вторгнення, їх обсяг оцінюється у 13 млрд дол. Значна частка із зазначеної суми (орієнтовно 9 млрд дол.) припадає на великий та середній бізнес. Щонайменше 109 господарюючих суб'єктів великого бізнесу зазнали прямих збитків: 19 зруйновано повністю, ще 90 пошкоджені частково. Непрямі збитки підприємницького сектору України за аналогічний період сягнули позначки у 33,1 млрд дол [3].

Цифри свідчать про критичний стан підприємництва в Україні, адже джерела та ресурси для покриття втрат і відновлення активності дуже обмежені. Малі та середні підприємства, зокрема ті, які спеціалізуються на локальному ринку, стали особливо вразливими під впливом воєнного стану. У порівнянні з великими підприємствами, у них обмежені резерви фінансової міцності. Згідно з дослідженням, проведеним Асоціацією експертів зі сталого розвитку, 95,3% компаній мікро-, малого та середнього бізнесу в наш час потребують фінансової підтримки.

Аналізуючи дані офіційної статистики станом на кінець 2022 року, можна зазначити що умови війни ще не позначилися критичним чином на розвитку підприємництва. Зокрема, завдяки ефективним тактичним заходам, кількість зареєстрованих суб'єктів підприємницької діяльності скоротилася протягом року усього на 11,5%, чисельність працівників на 16% а обсяги реалізованої продукції і послуг на 24,6% (рис.1.). Стратегічне управління на сучасному етапі є важливою умовою досягнення ринкового успіху та конкурентоспроможності компанії, яка орієнтована на довгостроковий розвиток. За визначенням Саєнко М.Г., «Стратегічне управління – це вид діяльності, пов'язаний з організацією безперервного процесу розробки, коректування і впровадження набору стратегій на підприємстві задля забезпечення конкурентостійкості, майбутньої прибутковості та досягнення інших стратегічних цілей в умовах ринкової нестабільності середовища, особливо зовнішнього, з врахуванням його стрімких змін, загроз і можливостей, а також сильних і слабких сторін підприємства» [1, с. 67]

Ефективність стратегічного управління залежить від здатності керівництва прогнозувати і моделювати ринкову ситуацію, розробляти альтернативні стратегії реалізації цілей, здійснювати реальну оцінку власного потенціалу компанії та потенціалу ринку.

Як зазначають науковці Єдинак В.Ю. та Перерва І.О., «Сучасні визначення стратегічного управління трактують наступні аспекти: стабільність конкурентних позицій, стійкість довготривалих результатів, правильність реакцій на зміни у зовнішньому середовищі. Стратегічне управління на їх думку, можна

визначити як метод програмного мислення, що забезпечує досягнення цілей і акцентує увагу на важливості мотивації працівників, врахуванні їх інтересів і зацікавленості у реалізації стратегії компанії» [2].

Водночас, сучасні умови ринку відзначаються швидкими та динамічними змінами в усіх сферах а також турбулентністю в економічних, соціальних і політичних процесах, особливо в період війни. Це суттєво обмежує можливості підприємств у розробці стратегій та виконанні стратегічних планів. В умовах такої нестабільності і невизначеності, ключовим інструментом для стратегічного планування стає інформація. Ефективні методи збору, обробки і аналізу інформації стають вирішальними для прийняття стратегічних і тактичних рішень.

Введення воєнного стану завжди має значущий вплив на різні сфери життєдіяльності країни та її суспільства, викликаючи шоків реакції. Це впливає як з інституційно-правових змін, що виникають в таких обставинах, так і з основної причини введення воєнного стану - зовнішньої військової агресії, і, відповідно, з різким перетворенням різних неформальних інститутів, які йдуть за цим.

Досвід інших країн показує, що основними викликами, з якими стикаються країни під час воєнних дій на своїй території, є руйнування встановлених механізмів державного управління, раптова зміна економічної структури, втрата значної частини бюджетних коштів, загострення соціальних і демографічних проблем, збільшення рівня бідності, інфляція, а також зниження інвестиційної активності в бізнесі.

Війна є найбільш руйнівним для підприємництва чинником. Загальна слабкість економічного сектору, ріст витрат держави на забезпечення воєнних дій та оборони, непередбачувані фінансові і матеріальні втрати, постійні ризики, а також значні обмеження у сфері міжнародної торгівлі спричиняють поступову дестабілізацію кожної із ланок системи.

Так, бізнес України, за підсумками 2022 року, зазнав безпрецедентно великих прямих збитків внаслідок повномасштабного вторгнення, їх обсяг оцінюється у 13 млрд дол. Значна частка із зазначеної суми (орієнтовно 9 млрд дол.) припадає на великий

та середній бізнес. Щонайменше 109 господарюючих суб'єктів великого бізнесу зазнали прямих збитків: 19 зруйновано повністю, ще 90 пошкоджені частково. Непрямі збитки підприємницького сектору України за аналогічний період сягнули позначки у 33,1 млрд дол [3].

Цифри свідчать про критичний стан підприємництва в Україні, адже джерела та ресурси для покриття втрат і відновлення активності дуже обмежені. Малі та середні підприємства, зокрема ті, які спеціалізуються на локальному ринку, стали особливо вразливими під впливом воєнного стану. У порівнянні з великими підприємствами, у них обмежені резерви фінансової міцності. Згідно з дослідженням, проведеним Асоціацією експертів зі сталого розвитку, 95,3% компаній мікро-, малого та середнього бізнесу в наш час потребують фінансової підтримки.

Аналізуючи дані офіційної статистики станом на кінець 2022 року, можна зазначити що умови війни ще не позначилися критичним чином на розвитку підприємництва. Зокрема, завдяки ефективних тактичних заходам, кількість зареєстрованих суб'єктів підприємницької діяльності скоротилася протягом року усього на 11, 5%, чисельність працівників на 16% а обсяги реалізованої продукції і послуг на 24,6% (рис.1.).

Найбільш суттєвим у 2022 році є скорочення чисельності зайнятих осіб, що пов'язано насамперед з інтенсивною зовнішньою і внутрішньою міграцією та становить одну з небезпек для стратегічного планування бізнесу у майбутньому як у контексті ринку праці, так і платоспроможного попиту.

Згідно дослідження ринку, проведеного ЄБРР, основними проблемами виживання і розвитку малого підприємництва в умовах війни є: зниження попиту/ втрата традиційних ринків збуту (77%), збільшення витрат (70%), зниження продуктивності праці (68%), неможливість прогнозування та побудови довгострокових стратегій через невизначеність (68%), відсутність можливості підвищення оплати персоналу (55%). Для промислових підприємств у основну п'ятірку проблем входить: порушення ланцюжків постачання (67%), скорочення ринку праці (55%) та руйнування енергетичної інфраструктури (36%).[5].

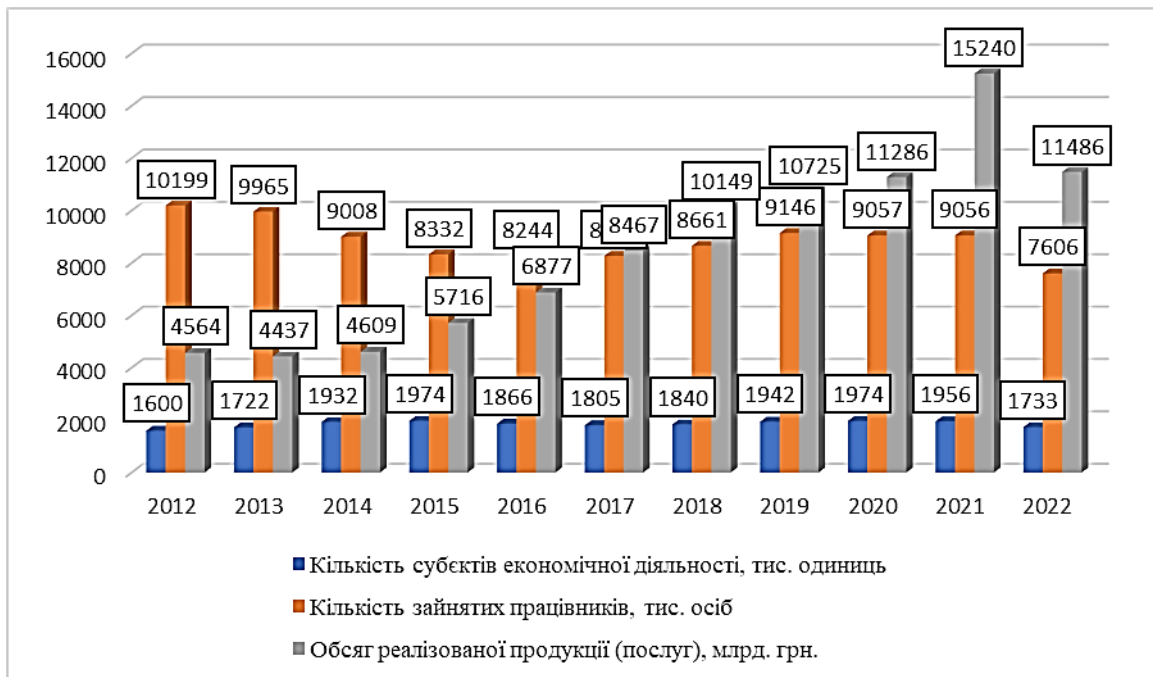


Рис. 1. Динаміка основних показників підприємницької діяльності в Україні за період 2012-2022рр. (розроблено на основі [4])

Пріоритетним завданням на поточному етапі стало збереження господарюючого суб'єкта, виведення його із шокового стану, пошук методів та шляхів відновлення активності. Однією із можливостей, наданих державою, була пропозиція механізму релокації бізнесу, що дозволило зберегти певний відсоток господарюючих суб'єктів. За даними Міністерства економіки України, протягом дії урядової програми релокації бізнесу, у більш безпечні регіони переїхало 840 підприємств. З них 667 вже працюють на новому місці. Найбільша частина бізнесів для нового місця роботи обрала Закарпатську та Львівську області - по 120 та 199 компаній відповідно. До топу затребуваних у підприємців безпечних регіонів потрапили також Чернівецька область - 78 релокантів, та Івано-Франківщина - 70. Також, велика кількість підприємств середнього і малого бізнесу релоковано за кордон. Станом на 1 серпня 2023 року за кордон було релоковано понад 1000 українських підприємств. Більшість із них переїхала до країн Європи, зокрема Польщі, Німеччини, Чехії, Румунії та Словаччини [6]. Окрім релокації, підприємства в умовах війни також переорієнтовують свою діяльність на виробництво продукції, яка є актуальною в умовах воєнного стану. Наприклад, зростає виробництво продуктів харчування, засобів

захисту, військової техніки тощо.

На думку науковців, «в умовах війни бізнесу слід приймати ефективні управлінські рішення у ракурсі розв'язання конкретних завдань з формування стратегічної поведінки компаній, виконання яких можна умовно розділити на такі три послідовні етапи:

- 1) по-перше, вижити, втримати бізнес «на плаву»;
- 2) по-друге, відновитись, адаптуватись до нових реалій, акумулювавши для цього всі можливі сили та ресурси;
- 3) по-третє, закласти підвалини для оновлення та успішного розвитку в майбутньому [7].

Таким чином криза, спричинена військовими подіями в Україні, породжує нові вимоги для формування та розвитку підприємств. Необхідність забезпечення стійкого функціонування економічних суб'єктів стимулює розвиток стратегічного управління. Цей підхід базується на обґрунтуванні управлінських рішень, що враховують взаємодію власних ресурсів з можливостями та загрозами зовнішнього середовища. Основною метою стратегічного управління є забезпечення безперервного та стійкого розвитку підприємства. Впровадження стратегічного управління дозволяє підприємствам передбачати майбутні зміни та ефективно реагувати на

них.

Тому, на сьогодні, вкрай важливо своєчасно зреагувати на зміну зовнішніх факторів впливу на діяльність підприємства. Адже є розуміння, що економіка України заходить до складного, тривалого військового марафону в якому немає місця для довоєнного бізнесу. Споживчий попит катастрофічно знизився, що призводить до переорієнтації діяльності суб'єктів господарювання на нові бізнес-моделі.

Зараз особливо важливо оперативно реагувати на зміну зовнішніх факторів, які впливають на функціонування підприємств. Оскільки економіка України знаходиться в складному та тривалому воєнному контексті, стає очевидним, що в діловому середовищі не залишається місця для підприємств, які пристосовані до умов передвоєнного періоду. Зниження споживчого попиту досягло критичних мас, що приводить до необхідності переосмислення бізнес-моделей та адаптації діяльності суб'єктів господарювання до нових умов. В умовах війни ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності підприємств відіграє перепрофілювання, оскільки це стратегічний інструмент, спрямований на зміну виду їхньої діяльності. Цей підхід дозволяє підприємствам зберегти фінансову стійкість та залишатися конкурентоспроможними на ринку, а також подолати тимчасові труднощі, що можуть виникнути в процесі їхньої діяльності. Ефективне перепрофілювання передбачає орієнтацію на вибагливого споживача, що визначає стандарти якості на ринку.

Визначення правильної стратегії стає вирішальним чинником для забезпечення життєздатності бізнесу та його подальшого розвитку в довгостроковій перспективі. Це особливо важливо, якщо підприємець чи компанія планують залучити зовнішні фінансові ресурси, такі як гранти чи кредити. Наприклад, з початку липня 2022 року розпочалася програма «єРобота», яка дозволяє подати заявку на безповоротний грант для підтримки власного бізнесу через застосунок «Дія». У контексті воєнного конфлікту уряд та міжнародні організації також активно здійснюють підтримку українському бізнесу. До прикладу:

- Рада директорів Міжнародної фінансової корпорації (IFC) 16 грудня 2022

року затвердила програму фінансування українського бізнесу на суму 2 мільярдів доларів США. Ця підтримка не лише забезпечить фінансування потреб бізнесу, а й сприятиме підвищенню рівня сприятливості інвестиційного клімату в державі.

- Фонд розвитку підприємництва (ФРП) 21 грудня 2022 року уклав Кредитну угоду з АБ «УКРГАЗБАНК» на суму 150 мільйонів гривень у рамках проекту «Рефінансування енергоефективних інвестицій МСП України через фінансовий сектор».

- Станом на 26 грудня 2022 року, в межах двадцятої хвилі реалізації ініціативи «Власна справа», 626 підприємців отримують мікрогранти (250 тисяч гривень) для започаткування або розширення власного бізнесу на загальну суму 148,3 мільйона гривень [8].

У той же час, більшість впроваджених антикризових заходів на даний момент мають тимчасовий характер, оскільки їхня головна мета полягає у виведенні суб'єктів підприємництва із стану шоку та відновленні їхньої активності. Ці заходи є критично важливими, і їх аналіз дозволяє розробити стратегію для подальшої стабілізації і розвитку, укріплення системи, а також коригування проміжних результатів відповідно до турбулентних економічних умов.

Ключовим завданням вищого керівництва підприємств є прийняття стратегічних рішень, які спрямовані на досягнення оновленого майбутнього стану. Така стратегія повинна відповідати основним цілям компанії на всіх етапах її розвитку, відображати необхідні умови для її функціонування та визначати успіх реалізації через «дерево рішень». Це дерево рішень спрямоване на те, як ефективно вирішити основні виклики, відновити бізнес та забезпечити ефективну діяльність, враховуючи конкретну ситуацію.

Процес управління стратегією підприємства базується на послідовності етапів:

– аналіз стану галузі та її значення на ринку в умовах воєнного стану;

– встановлення ключових проблем та факторів які можуть виникнути при перепрофілюванні підприємства та зміни виду діяльності;

– розробка альтернативних варіантів розвитку задля подолання виявлених факторів;

– вибір оптимального варіанту діяльності із урахування постійної зміни чинників зовнішнього середовища;

– розробка положень стратегії розвитку підприємства в нових умовах діяльності;

– прийняття стратегії управління діяльністю підприємства до реалізації;

– контроль за реалізацією управлінської стратегії на основі аналізу досягнення ключових орієнтирів.

Варто також зауважити, що в умовах війни і військового стану можна виявити також певні можливості для розширення бізнесу та його адаптації для подальшого розвитку. Важливим елементом є підтримка підприємницького духу та створення умов для полегшення розвитку нових бізнесів. Підприємці, які мають можливість коригувати свої бізнес-плани відповідно до мінливих обставин, можуть максимально використовувати доступні можливості та мінімізувати ризики. Ключовими чинниками успіху в таких умовах стають: персонал підприємства, його згуртованість і мотивація, наявні фінансові резерви, гнучка структура управління та якісне інформаційне забезпечення.

5. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Стратегічне управління представляє собою концепцію досягнення основної мети підприємства та розумна реакція на виклики, враховуючи обмежені ресурси. Особливістю цього підходу є оперативна реакція на динамічні зміни зовнішнього середовища та прийняття стратегічних рішень вчасно, враховуючи реальний часовий фактор.

Розвиток діяльності підприємств в Україні в умовах воєнного стану, потребує принципово нових підходів до побудови бізнес-процесів. Особливу увагу у цьому процесі займає стратегічне управління в процесі перепрофілювання та релокації діяльності суб'єктів господарювання. Для підтримки бізнесу, створюють різноманітні ініціативи як на державному, так і на локальному рівнях. Стратегічне управління, дозволяє не лише планувати усі аспекти діяльності суб'єктів господарювання, а й визначати альтернативні варіантами розвитку та адаптації компанії до змін зовнішнього середовища.

В умовах війни ключовими завданнями для підприємства є забезпечити виживання на ринку, збереження персоналу як найціннішого ресурсу та створення резервів для адаптації. Поряд з цим, важливим є розробка ключових стратегічних орієнтирів та варіантів розвитку бізнесу за різних сценаріїв закінчення війни.

Література

1. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства. – Тернопіль: «Економічна думка». 2016. – 390 с.
2. Перерва І., Єдинак В. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3, 159–164. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.159.164>
3. Збитки, завдані українському бізнесу внаслідок російської агресії, оцінюються в \$13 млрд. *Kyiv School of Economics*, 2023. URL: <https://damaged.in.ua/damage-assessment>
4. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
5. Дослідження ринку МСБ на замовлення ЄБПП. URL: <https://platforma-msb.org/wp-content/uploads/2023/03/Challenges-and-Needs-of-SMEs-in-War-Time.pdf>
6. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>
7. Ляхович Л. Стратегічна поведінка компаній в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економічний простір*. 2022. (180), 139-143. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-22>
8. Огляд інструментів підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні (грудень 2022). Національний інститут стратегічних досліджень, 2023. URL: <https://niss.gov.ua/en/node/4794>

References

1. Sayenko M. H. (2016) *Stratehiya pidpryyemstva* [Enterprise strategy]. Ternopil: «Ekonomiczna dumka», 390 s.
2. Pererva I., Yedynak V. (2022) *Stratehichne upravlinnya pidpryyemstvom yak osnovnyy instrument v rukakh suchasnoho kerivnyka* [Strategic enterprise management as the main tool in the hands of a modern manager]. *Innovation and Sustainability*. № 3, 159–164. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.159.164>

3. Kyiv School of Economics (2023). Zbytky, zavdani ukrayins'komu biznesu vnaslidok rosiys'koyi ahresiyi, otsinyuyut'sya v \$13 mlrd. [Damages caused to Ukrainian business as a result of Russian aggression are estimated at \$13 billion]. URL: <https://damaged.in.ua/damage-assessment>
 4. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
 5. Doslidzhennya rynku MSB na zamovlennya YEBRR (2023) [SME market research commissioned by the EBRD]. URL: <https://platforma-msb.org/wp-content/uploads/2023/03/Challenges-and-Needs-of-SMEs-in-War-Time.pdf>
 6. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>
 7. Lyakhovych L.(2022) Stratehichna povedinka kompaniy v umovakh viyny ta povoyennoho vidnovlennya [Strategic behavior of companies in the conditions of war and post-war recovery] *Ekonomichnyy prostir*, (180), 139-143.
 8. Natsional'nyy instytut stratehichnykh doslidzhen' (2022). Ohlyad instrumentiv pidtrymky biznesu v period voyennoho stanu v Ukraini [Overview of business support tools during the martial law period in Ukraine] URL: <https://niss.gov.ua/en/node/4794>.
-

Abstract

FEIER Oksana, KHAUSTOVA Kseniia, GUSTI Sergey
Strategic management of an enterprise under martial law

The peculiarities of strategic management of enterprises under martial law have investigated in article. The purpose of the article is to study the peculiarities, problems and alternative directions of the strategic development of domestic enterprises in the conditions of martial law. The main tasks of the research are: disclosure of the theoretical foundations of strategic management, substantiation of specific directions for their improvement, taking into account the modern realities of war and alternatives for their strategic development

The definition of strategic management is given and its importance for achieving market success and competitiveness in the conditions of long-term development is emphasized. Strategic management requires the ability to forecast and model the market situation, develop alternative strategies and assess the potential of the company and the market. Attention is drawn to the fact that the conditions of martial law significantly limit the possibilities of enterprises in the field of development, obtaining investments and effective functioning. In this regard, the tasks of finding methods of adapting strategic management to unpredictable events, threats and permanent changes are being updated.

According to the market research presented in the article, in the context of martial law, enterprises face various challenges, such as a decrease in demand, an increase in costs, a decrease in labor productivity, and others. It is noted that the tools for solving these problems can be business relocation and reorientation to the production of actual goods.

Issues of relocation of enterprises and their repurposing as adaptive strategies for business survival in war conditions are considered. Implementation of the business relocation program, which made it possible to save a certain percentage of enterprises and jobs. It was concluded that in the conditions of war business must make effective management decisions aimed at survival, recovery and preparation for further development.

In the conditions of war, the key tasks for the enterprise are to ensure survival in the market, the preservation of personnel as the most valuable resource, and the creation of reserves for adaptation. Along with this, it is important to develop key strategic orientations and options for business development under various scenarios of the end of the war.

Keywords: *strategic management, strategy, martial law, enterprise development environment, strategic constraints, tactical tasks*

Стаття надійшла до редакції 13.12.2023 р.

Бібліографічний опис статті:

Феєр О. В., Хаустова К. М., Густі С. М. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 90-97.

Feier O., Khaustova K., Gusti S. (2023) Strategic management of an enterprise under martial law. *Innovation and Sustainability*, no. 4 pp. 90-97.



МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: www.msu.edu.ua

E-mail: info@msu.edu.ua, pr@mail.msu.edu.ua

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>