

СТРАТЕГІЯ ЗМІН ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Вінницький національний технічний університет

Анотація

У статті висвітлено роль стратегії змін як ключового елементу управління підприємством в умовах воєнного стану. Окреслено актуальність адаптаційних процесів у відповідь на зовнішні загрози, спричинені військовими діями, порушенням логістичних ланцюгів та нестабільністю ринкового середовища. Проаналізовано підходи до розробки та реалізації стратегій змін, спрямованих на забезпечення гнучкості, стійкості та життєздатності бізнесу. Акцентовано увагу на важливості лідерства, комунікацій та залучення персоналу до трансформаційних процесів у кризовий період.

Ключові слова: стратегія змін, воєнний стан, управління підприємством, адаптація, кризовий менеджмент, гнучкість, стійкість бізнесу.

Abstract

The article highlights the role of change strategy as a key element of enterprise management in martial law. The relevance of adaptation processes in response to external threats caused by military actions, disruption of logistics chains and instability of the market environment is outlined. Approaches to the development and implementation of change strategies aimed at ensuring flexibility, stability and viability of the business are analyzed. Attention is focused on the importance of leadership, communications and involvement of personnel in transformation processes during the crisis period.

Keywords: change strategy, martial law, enterprise management, adaptation, crisis management, flexibility, business sustainability.

Вступ

Сучасні реалії функціонування підприємств в Україні зумовлені складною соціально-економічною ситуацією, спричиненою тривалим воєнним конфліктом. Воєнний стан впливає на всі сфери діяльності бізнесу: порушуються логістичні ланцюги, зростає рівень ризиків, зменшуються обсяги виробництва та змінюються споживчі потреби. В таких умовах особливої актуальності набуває стратегія змін як інструмент адаптації підприємства до нестабільного зовнішнього середовища.

Здатність підприємства оперативно реагувати на зовнішні виклики, формувати гнучкі управлінські рішення та забезпечувати безперервність діяльності визначає його конкурентоспроможність та життєздатність. Саме тому дослідження процесу впровадження змін у системі управління підприємством у період воєнного стану є надзвичайно важливим та актуальним.

Результати дослідження

Стратегія впровадження змін — це сукупність методів, підходів і управлінських рішень, спрямованих на забезпечення здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища [1]. Особливо це актуально в умовах воєнного стану, коли нестабільність, невизначеність і ризики досягають максимального рівня.

О.Н. Лапін [2, с. 196] класифікує стратегії змін за типами трансформацій, зокрема:

- зміни у глобальному середовищі (економіка, політика, соціум);
- зміни позиції підприємства у галузі;
- зміни у цільових ринках;
- трансформації підходів до продукту;
- внутрішні зміни, пов'язані з ресурсами;
- зміни у відносинах з конкурентами.

Ці підходи дають змогу формувати адаптивні сценарії стратегічного управління, враховуючи сучасні виклики, включно з мобілізаційними процесами, руйнуванням інфраструктури, змінами в законодавстві та коливанням споживчого попиту.

Одним із ключових елементів стратегії змін є управління ризиками. У воєнних умовах ризики набувають мультифакторного характеру [3], що охоплює як зовнішні, так і внутрішні загрози. До зовнішніх належать: загрози безпеці внаслідок бойових дій, пошкодження або повне знищення інфраструктури, тимчасова окупація територій, санкційні обмеження, зміни у валютному курсі та нестабільність енергопостачання. До внутрішніх ризиків відносять: втрати або тимчасову недоступність ключового персоналу (мобілізація, евакуація), психологічне вигорання працівників, перебої у виробництві, нестачу сировини або комплектуючих, а також проблеми з логістикою і виконанням договірних зобов'язань.

У зв'язку з цим підприємства мають не лише ідентифікувати ризики, а й системно впроваджувати інструменти ризик-менеджменту [4]: регулярну оцінку ризиків, побудову сценаріїв розвитку подій, створення планів безперервності бізнесу (BCP — Business Continuity Planning) [5], формування кризових команд та резервних фондів. Важливим є також розвиток стратегічного партнерства з постачальниками і логістичними операторами, щоб забезпечити гнучкість поставок і зниження залежності від окремих каналів.

Ефективне управління ризиками сприяє стабільності функціонування підприємства навіть у критичних умовах, дозволяє оперативно ухвалювати рішення, зменшувати фінансові втрати та зберігати довіру з боку клієнтів, партнерів і працівників. Таким чином, ризик-менеджмент перетворюється на невід'ємну частину стратегічного управління і є запорукою стійкості бізнесу в умовах війни.

Крім того, важливим чинником стійкості є цифровізація бізнес-процесів. В умовах воєнного стану, коли підприємства стикаються з фізичними обмеженнями, обмеженим доступом до ресурсів, нестабільністю персоналу та збоєм логістичних ланцюгів, використання цифрових технологій стає не лише перевагою, а й необхідністю. Автоматизація операційної діяльності, впровадження ERP-систем (Enterprise Resource Planning) [6], застосування CRM-платформ, систем електронного документообігу [7], хмарних рішень для зберігання та обробки даних дозволяють забезпечити безперервність управління, оперативний моніторинг ключових показників та швидке реагування на зміни.

Також цифровізація сприяє зниженню витрат завдяки оптимізації використання ресурсів, скороченню часу на виконання типових задач, підвищенню прозорості процесів та зменшенню людського фактору. У критичних умовах надзвичайно важливо мати доступ до інформації в реальному часі та можливість віддаленого управління підприємством — і саме це забезпечують сучасні цифрові інструменти. Зокрема, хмарні сервіси дозволяють забезпечити захист даних, резервне копіювання, а також гнучкий доступ до управлінської інформації з будь-якої точки світу.

Крім того, аналітичні платформи та бізнес-аналітика (BI-системи) [8] дають змогу не лише фіксувати зміни, а й прогнозувати їх вплив, що особливо цінно в умовах невизначеності. Таким чином, цифровізація є фундаментом адаптивності, гнучкості й технологічної стійкості сучасного підприємства.

Лідерство в умовах кризи набуває трансформаційного характеру та стає визначальним фактором успішного впровадження змін [9]. У період воєнного стану керівники мають не лише оперативно приймати рішення в умовах невизначеності, а й бути джерелом стабільності для колективу. Ефективні лідери демонструють впевненість, адаптивність, відкритість до інновацій, здатність до стратегічного мислення та бачення майбутнього, навіть попри зовнішні ризики. Вони забезпечують чітку комунікацію з персоналом, пояснюючи необхідність змін, цілі та очікувані результати. Це формує довіру всередині організації, знижує опір трансформаціям і сприяє більшій згуртованості колективу.

Особливу роль відіграє соціальний вимір управління змінами. Підприємства, які під час кризових ситуацій дбають про добробут працівників [10] — забезпечують безпечні умови праці, гнучкий графік, можливість дистанційної роботи, психологічну підтримку — формують основу для довгострокової лояльності персоналу. Збереження людського капіталу стає ключовим ресурсом для швидкого відновлення після завершення бойових дій. Соціально відповідальне лідерство дозволяє не лише мінімізувати плинність кадрів, а й утримати стратегічно важливих фахівців, що є критичним для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в післякризовий період.

Висновки

В умовах воєнного стану підприємства стикаються з безпрецедентними викликами, що потребують негайного реагування та гнучкого управлінського підходу. Стратегія змін у такій ситуації виступає не лише інструментом адаптації, а й засобом виживання та забезпечення подальшого розвитку бізнесу. Результати дослідження свідчать, що ефективно управління змінами передбачає поєднання стратегічного мислення, лідерських якостей керівників, здатності до швидкої мобілізації ресурсів і забезпечення комунікації з усіма зацікавленими сторонами.

Особливу роль у процесі змін відіграє лідерство, орієнтоване на підтримку персоналу та збереження стабільності в організації. Адаптаційні заходи мають охоплювати не лише технічні й структурні аспекти, а й соціальну складову – турботу про працівників, їхню безпеку, мотивацію та залучення до прийняття рішень. Важливою умовою ефективності трансформацій є чітко визначена мета, прозорість дій, комунікація змін та управління ризиками.

Отже, стратегія змін у кризовий період повинна базуватися на цілісному, системному підході, що враховує як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні загрози. Успішна реалізація такої стратегії дозволяє підприємствам не лише зберегти позиції на ринку, а й вийти з кризи більш стійкими, гнучкими та здатними до подальшого зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Сокирник І.В. Сутність та інструменти розробки системи стратегічних змін. [Електронний ресурс] // Економічні науки – 2009. – №4. – С. 135–141. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_2/pdf/135-141.pdf
2. Лапін О.М. Стратегічне управління сучасною організацією. - М.: ТОВ «Журнал» Управління персоналом», 2006. - 288 с.
3. Чернишова Л.І., Бондар К.Р., Красіловська Л.О. Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану: моделі поведінки сучасних підприємств. [Електронний ресурс] // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць №3-4 (316-317)». – 2024. – С. 126–136. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/316-317/pdf/126-136.pdf>
4. Журавльова, І. В. Управління ризиками в системі стратегічного менеджменту підприємства / І. В. Журавльова // *Економіка та держава*. – 2022. – № 10. – С. 48–53.
5. ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines. International Organization for Standardization. – URL: <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>
6. Козак, Н. В. ERP-системи як інструмент стратегічного управління в умовах цифровізації / Н. В. Козак // *Бізнес-Інформ*. – 2022. – № 2. – С. 112–118.
7. Воронкова, А. Електронний документообіг як елемент цифрового середовища підприємства / А. Воронкова // *Інформаційні технології та управління*. – 2021. – № 4(44). – С. 54–59.
8. McKinsey & Company. *The case for digital reinvention*. – 2023. – URL: <https://www.mckinsey.com>
9. Беседіна, О. І. Лідерство в умовах кризового управління: виклики сьогодення / О. І. Беседіна // *Економіка та суспільство*. – 2023. – № 51. – С. 41–47.
10. Власова, В. С. Соціальна відповідальність підприємств у період воєнного стану / В. С. Власова // *Економіка. Фінанси. Право*. – 2023. – № 2. – С. 18–22.

Пустільник Ілона Олександрівна — студентка групи MBA-23мз, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: ilonapustilnik@gmail.com

Науковий керівник: **Краєвська Алла Станіславівна** — к.е.н., доц. каф. ПЛМ, декан факультету менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця

Pustilnik Iлона O. — student of the MBA-23mz group, Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: ilonapustilnik@gmail.com

Supervisor: **Krayevska Alla S.** — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of PLM, Dean of the Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia

