

УДК 338.248

Костянтин Сергійович ОЛЕФІРЕНКО, здобувач
Київський національний університет технологій та дизайну
Київ, Україна

АДАПТАЦІЯ СТРАТЕГІЇ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ДО УМОВ ВІЙНИ

Стратегії стійкого розвитку у довоєнний період набували все більшого поширення на підприємствах різних галузей промисловості. На практиці відбулось масштабне впровадження методів стратегічного менеджменту, що означало проведення комплексного стратегічного аналізу умов функціонування підприємств, розроблення відповідних стратегій, обґрунтування механізмів та інструментів реалізації розроблених стратегій. Важливою складовою стратегічного менеджменту стала стратегія стійкого розвитку, яка мала чітку орієнтацію на досягнення цілей у економічній, соціальній та екологічній сферах.

Війна суттєво вплинула на діяльність підприємств, в тому числі на стратегічне управління. Нові виклики потребували швидкого реагування, зокрема, з позицій забезпечення безперервності бізнес-процесів та стійкості функціонування, тобто фактично відбувалась адаптація стратегій, що знайшло своє відображення в наукових працях вчених.

Білоус С., Бривус А. розглядають процеси адаптації бізнес-стратегії підприємства до умов війни і зазначають, що це має критичне значення для стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Слід погодитись, що війна у першу чергу вплинула на бізнес-процеси і критичного значення набувають питання реорганізації

Василенко В.А., Степуріна С.О., Михайльова К.Г. систематизують стратегії адаптації бізнесу в умовах війни та надають їх характеристики. Відповідно до ключових проблем функціонування бізнесу, які були спричинені війною, автори виокремлюють такі основні стратегії: збереження та забезпечення безперервності бізнесу, фінансові, збереження та підтримки персоналу, маркетингові та комунікаційні, зміни бізнес-моделі, інші.

Артемчук М.Д. розглядає основні підходи до обґрунтування адаптивних бізнес-стратегій та пропонує такі основні механізми їх реалізації: диверсифікація ринків, впровадження цифрових технологій. Автор зазначає, що адаптивна стратегія в умовах війни повинна бути спрямована, перш за все, на швидку реакцію на зміну умов та забезпечення гнучкості виробництва, мінімізацію ризиків та збереження конкурентоспроможності.

Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза, К. зазначають, що стратегічне планування є важливим і з точки зору забезпечення конкурентоспроможності, що було важливим у довоєнний період, і з метою забезпечення виживання в умовах війни. Такого висновку вчені доходять провівши аналіз показників діяльності реальних підприємств.

Оводов Д.А., Бондаренко В.М. розглядають інструменти забезпечення стратегічного розвитку підприємства в умовах війни та наголошують на важливості аналізу ризиків та готовності до адаптації. Ця потреба виникає через виникнення бар'єрів розвитку бізнесу в умовах війни. Вчені серед іншого зазначають непередбачуваність ситуації, логістичні проблеми, відтік капіталу та робочої сили, інші.

Розглядаючи адаптацію стратегій стійкого розвитку до умов війни слід враховувати: по-перше, зміни характеристик власне стратегічного менеджменту; по-друге, трансформацію акцентів за всіма складовими стійкого розвитку.

Ключовою характеристикою стратегічного управління є врахування довгострокового горизонту часу, коли цілі підприємства розглядаються на кілька, а іноді і десятки років наперед. Війна суттєво зменшила горизонт планування, однак орієнтири стійкого розвитку на майбутнє залишились та набули ще більшого значення. Поточна діяльність в умовах війни набула особливого значення саме з позицій довгострокових орієнтирів.

Особливого значення в умовах війни набула така важлива характеристика стратегічного управління як урахування ризиків. Невизначеність та загрози стали не відтермінованою ймовірнісною подією, а реальністю, яка може ставити під загрозу фізичне збереження підприємства, його майна та ресурсів.

Застосування цілісного підходу до управління стійким розвитком підприємства в умовах війни набуває особливого значення, оскільки визначає необхідність розширення переліку елементів внутрішнього та зовнішнього середовища, які повинні розглядатись як складові цілісної системи. Економічна, соціальна та екологічна сфери потребують вивчення в ув'язці з іншими процесами, які не лише змінюють цільові акценти, а й доповнюються такими елементами як ефективність управління, взаємодія з державою, безпекові питання, цифровізація, інновації, комплаєнс, корпоративна етика тощо. Також відбулась зміна акцентів за всіма аспектами стійкого розвитку:

за економічною складовою – відбулось зміщення уваги від прибутковості та забезпечення стійких темпів розвитку виробничих потужностей та виробництва до питань збереження майна, релокації в безпечні регіони, стабілізації обсягів виробництва;

за соціальною складовою – питання професійного розвитку, підвищення добробуту та рівня задоволення персоналу змінились на актуальні завдання збереження персоналу, забезпечення безпечних умов праці, надання психологічної підтримки;

за екологічною складовою – питання раціонального використання природних ресурсів та збереження навколишнього середовища були доповнені завданнями протидії екологічним та енергетичним наслідками війни, які призводять до виникнення витрат, пов'язаних з ліквідацією наслідків руйнувань та забруднень.

Таким чином, війна суттєво вплинула на цілі стратегії стійкого розвитку за окремими сферами, однак питання використання методів стратегічного управління набули ще більшого значення та потребують подальшого дослідження.

Література

1. Артемчук М.Д. Адаптивні бізнес-стратегії за умов війни та їхній вплив на економічну стабільність України. Академічні візії. 2025. Випуск 40. <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1687/1569>
2. Білоус С., Бривус А. (2024). Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. Економіка та суспільство, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106>.
3. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза, К. (2023). Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. Економіка та суспільство, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3031/2952>
4. Василенко В.А., Степурина С.О., Михайлова К.Г. Стратегії адаптації бізнесу в умовах війни та кризових ситуацій Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми № 3 (2025). <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.04>
5. Оводов Д.А., Бондаренко В.М. Стратегія розвитку підприємств в умовах війни. Науковий вісник Ужгородського Університету Серія Економіка. 2024. Випуск 1 (61). с.194-200. [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).194-200](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).194-200)