

УДК: 658:005.332.4

*Дар'я Бутенко*

*к. е. н, доцент, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу  
ХНЕУ імені Семена Кузнеця, Україна  
butenko.hneu@gmail.com*

*Анастасія Проценко*

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
освітньо-професійна програма «Підприємництво та торгівля»  
ХНЕУ імені Семена Кузнеця, Україна  
anastasiaprocenko4@gmail.com*

**СУЧАСНІ СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО  
СТАНУ  
MODERN STRATEGIC APPROACHES TO ENSURING ENTERPRISE  
COMPETITIVENESS UNDER MARTIAL LAW CONDITIONS**

**Анотація.** В тезах розглянуто особливості забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану через застосування адаптивного стратегічного управління, цифрової інтеграції та соціальної відповідальності. Наведено ключові принципи формування гнучких управлінських структур, аналітичних систем та програм підтримки персоналу. Визначено напрями підвищення стійкості та адаптивності підприємства у турбулентному економічному середовищі.

**Abstract.** The theses consider the features of ensuring enterprise competitiveness in wartime conditions through adaptive strategic management, digital integration, and social responsibility. The key principles of forming flexible management structures, analytical systems, and personnel support programs are presented. The directions for increasing enterprise resilience and adaptability in a turbulent economic environment are determined.

**Ключові слова:** стратегічне рішення, конкурентоспроможність підприємства, воєнний стан, адаптивно-синергетичний підхід.

**Key words:** strategic decisions, enterprise competitiveness, martial law, adaptive-synergetic approach.

В умовах дії воєнного стану, коли економіка України перебуває під безпрецедентним тиском зовнішніх і внутрішніх викликів, питання збереження конкурентоспроможності підприємств набуває нового стратегічного змісту. Адже, нестабільність ринкового середовища, порушення логістичних ланцюгів, зниження купівельної спроможності населення та трансформація споживчих потреб зумовлюють необхідність пошуку нових моделей управління, здатних забезпечити стійкість бізнесу.

Стратегічне управління в таких умовах розглядається не лише як інструмент довгострокового планування, а як система адаптації підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища. Як зазначає О. Зінченко, ефективність стратегічного управління визначається здатністю підприємства підтримувати баланс між стабільністю операцій та швидкістю реагування на виклики. Адаптивне стратегічне управління в цифровій економіці розглядається як процес постійного моніторингу ризиків і коригування цілей залежно від контексту, що дозволяє зберігати стійкість навіть у турбулентних умовах. Такий підхід передбачає постійний моніторинг ризиків, оперативне коригування цілей і використання цифрових технологій для підвищення гнучкості управлінських рішень [1]. Перехід до адаптивного стратегічного управління вимагає від керівництва підприємств не просто реакції на виклики, а системного, проактивного формування стратегічних рішень. Саме ці рішення, що визначають напрямки розвитку, розподіл ресурсів і механізми взаємодії зі змінним середовищем, стають фундаментальною ланкою забезпечення стійкості та конкурентоспроможності бізнесу в умовах війни. Для кращого розуміння ролі стратегічних рішень у процесі управління, доцільно розглянути класифікацію їх видів, що представлено у табл. 1).

## Класифікація стратегічних рішень [3]

Ознака класифікатора	Види стратегічних рішень
За масштабом впливу	Корпоративні, бізнес, функціональні
За рівнем ризику	Консервативні, інноваційні
За терміном реалізації	Довгострокові, середньострокові, короткострокові
За характером прийняття	Програмовані, непрограмовані
За участю апарату управління	Централізовані, децентралізовані

Представлена класифікація стратегічних рішень допомагає ідентифікувати їхню роль та специфіку в управлінському процесі. Зокрема, корпоративні рішення визначають загальну спрямованість бізнесу та портфель діяльності, тоді як бізнес-рішення фокусуються на забезпеченні конкурентних переваг у конкретних сегментах ринку. За рівнем ризику важливим є баланс між консервативними (спрямованими на збереження позицій) та інноваційними (спрямованими на пошук нових можливостей) підходами. В умовах воєнного стану особливої значущості набувають короткострокові та середньострокові рішення, що дозволяють оперативно реагувати на непередбачувані зміни, а також непрограмовані рішення, що вимагають креативності та швидкості у відповідь на унікальні, кризові ситуації. Децентралізований характер прийняття рішень, своєю чергою, підвищує гнучкість і швидкість реагування на місцях [3].

Аналіз діяльності українських підприємств в умовах дії воєнного стану свідчить, що конкурентоспроможність формується не лише через ресурсну чи технологічну перевагу, а насамперед через резильєнтність – здатність до швидкого відновлення і функціонування у кризових обставинах. Дослідження А. Длігача та А. Ставицького показало, що ключовими чинниками стійкості є гнучкість управлінських структур, цифровізація процесів і залучення персоналу до прийняття рішень [4].

Високу ефективність продемонстрували компанії, які впровадили цифрові платформи управління, автоматизовані системи комунікації та аналітичні сервіси. Згідно зі звітом OECD, використання таких технологій підвищує якість управлінських рішень і мінімізує ризики, спричинені територіальною роз'єднаністю персоналу. Підприємства, що інтегрували цифрові канали комунікації, CRM-системи та онлайн-моделі збуту, виявили вищу адаптивність і швидше відновили бізнес-активність після початкових шоків війни [2].

З огляду на це, ефективність стратегічного управління залежить не лише від технологічного рівня, а й від здатності керівництва перерозподіляти стратегічні можливості відповідно до змін середовища. Як зазначає О. Кухтіна, успішні компанії не обмежуються скороченням діяльності у кризовий період, а активно перенаправляють ресурси в нові сегменти ринку, змінюють логістику та розвивають партнерські відносини з міжнародними контрагентами [5]. Такий підхід дозволяє не лише зберегти фінансову стабільність, а й підтримувати імідж підприємства як гнучкого та інноваційного учасника ринку.

Виходячи з аналізу існуючих підходів — адаптивного, цифрово-інтеграційного та резильєнтного [1; 4; 5], можна стверджувати, що сучасні стратегії забезпечення конкурентоспроможності мають базуватися на принципах адаптивності, цифрової інтеграції та соціальної відповідальності. Однак, водночас, проведений аналіз з урахуванням специфіки функціонування підприємств в умовах воєнного стану приписує неабияку актуальність до впровадження адаптивно-синергетичної моделі стратегічного управління. Вона базується на інтеграції гнучкості внутрішніх процесів та проактивній взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Це є критично необхідним для забезпечення раціонального використання і розподілу ресурсів, обміну знань та досвіду навіть за часів глибокої кризи.

Підхід передбачає інтеграцію трьох взаємопов'язаних компонентів управлінської системи.

Перший – аналітичний, що охоплює моніторинг економічного середовища, змін попиту, поведінки споживачів і валютних коливань. Його практична реалізація – створення аналітичних відділів або використання хмарних платформ для обробки даних, які забезпечують оперативне реагування керівництва на зміни.

Другий – інноваційний, спрямований на розбудову гнучких структур управління, впровадження цифрових технологій і розвиток партнерських зв'язків. Йдеться про перехід від жорсткої ієрархії до децентралізованих моделей із автономією підрозділів. У таких умовах підприємство здатне швидше перебудувати виробництво, змінювати асортимент, формувати нові логістичні маршрути.

Третій – соціальний, заснований на корпоративній культурі довіри, відповідальності та підтримки. За сучасних умов людський капітал стає ключовим чинником конкурентоспроможності, а системи нематеріальної мотивації, психологічної підтримки та інвестиції в навчання — стратегічною необхідністю. Такий підхід підвищує лояльність персоналу, зменшує плинність кадрів і формує позитивний імідж соціально відповідального бізнесу.

Поєднання цих трьох складових створює передумови для формування нового типу підприємства, орієнтованого на розвиток навіть за умов тривалої нестабільності. В основі такого підходу лежить не лише прагнення до економічного результату, а й стратегічне розуміння соціальної ролі бізнесу в умовах війни.

Отже, забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах дії військового стану є процесом, який потребує системного підходу, балансу у прийнятті стратегічних рішень, постійного оновлення стратегічних орієнтирів і відкритості до змін. Стратегічні рішення, що формуються у кризовий період, мають бути проактивними та базуватися на принципах адаптивності й резильєнтності. Ті підприємства, які здатні трансформувати виклики на нові можливості, успішно поєднуючи інноваційність, цифрову гнучкість і соціальну відповідальність у своїх стратегічних ініціативах, матимуть найбільші шанси не лише зберегти свої позиції, а й стати драйверами відновлення та подальшого розвитку економіки України.

### *Література*

1. Зінченко О., Приварнікова І., Самоїленко А. Адаптивне стратегічне управління в цифровому бізнес-середовищі. Економіка. 2022. Т. 10(12). С. 110-116.
2. OECD (2024). Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. OECD Publishing, Paris, 2024. С. 17-39.
3. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент. МВС України, Харків. Харків : ХНУВС, 2021. С. 45-60.
4. Dligach, A., Stavitsky, A. Resilience Factors of Ukrainian Micro, Small, and Medium-Sized Business. *Economies* 2024, 12, 319.
5. Kukhtina O. Strategic Capability Redeployment in Conditions of War. Technical University of Vienna (TU Wien). 2024. С. 33-41.