

[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-41](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-41)

УДК 658.1:65.011

УЛЬЯНЧЕНКО Наталія

Харківський національний університет «Харківський політехнічний інститут»

<https://orcid.org/0000-0002-3482-2454>

nata.ulyanchenko@gmail.com

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Мета статті полягає в комплексному аналізі та науковому обґрунтуванні підходів до формування ефективної стратегії управління підприємством в умовах воєнного стану, з урахуванням трансформації зовнішнього середовища, високого рівня невизначеності, порушення логістичних і виробничих процесів, а також загроз для безпеки персоналу та матеріально-технічної бази. Особлива увага приділяється визначенню механізмів адаптації управлінських рішень до умов кризи, забезпечення стійкості бізнесу, збереження трудового потенціалу, а також формуванню стратегічних пріоритетів, орієнтованих на відновлення діяльності підприємства та довгостроковий розвиток у післякризовий період.

У статті узагальнено сучасні підходи до стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану, проаналізовано вплив військових дій на основні функціональні складові управлінського процесу, визначено ключові виклики та ризики, з якими стикаються керівники в кризових обставинах. Розглянуто адаптивні моделі управління, які дозволяють забезпечити гнучкість, оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища та підтримання стабільності діяльності. Узагальнено практичний досвід українських підприємств, що впроваджують антикризові стратегії, зокрема диверсифікацію постачань, релокацію виробництва, цифровізацію процесів та посилення соціальної відповідальності. На основі цього запропоновано напрями вдосконалення стратегічного управління в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Ключові слова: стратегічне управління, підприємство, воєнний стан, антикризове управління, адаптація бізнесу, ризики, стійкість організації, управлінські рішення, трансформація, кризові умови.

ULIANCHENKO Nataliia

Kharkiv National University «Kharkiv Polytechnic Institute»

STRATEGY OF ENTERPRISE MANAGEMENT UNDER MARTIAL LAW

The aim of this article is to provide a comprehensive analysis and scientific substantiation of modern approaches to the formation of an effective enterprise management strategy under martial law. This research is conducted in the context of drastic transformations in the external environment, characterized by heightened uncertainty, disruption of logistical and production processes, and significant threats to the safety of personnel and material-technical resources. The study pays particular attention to identifying viable mechanisms for adapting managerial decisions to crisis conditions, ensuring business continuity and resilience, preserving human capital, and defining strategic priorities focused on enterprise recovery and long-term sustainable development in the post-crisis period.

The article synthesizes current theoretical and practical approaches to strategic enterprise management during wartime. It examines the multifaceted impact of military actions on key functional components of the management process, including planning, organization, motivation, and control. The research highlights major challenges and risks that business leaders encounter in volatile and crisis-driven environments. A special focus is placed on the application of adaptive management models that promote organizational flexibility, enable rapid response to dynamic changes in the external context, and safeguard the stability of business operations under extreme conditions.

In addition, the study summarizes the practical experience of Ukrainian enterprises that have successfully implemented anti-crisis strategies. These include diversification of supply chains, relocation of production facilities, integration of digital technologies into operational processes, and strengthening of corporate social responsibility initiatives aimed at supporting employees and local communities. Drawing on this empirical analysis, the article proposes a set of strategic directions and policy recommendations to enhance enterprise management efficiency both during martial law and in the post-war recovery phase. These findings contribute to the development of resilient and future-ready business models capable of withstanding severe external shocks.

Keywords: strategic management, enterprise, martial law, crisis management, business adaptation, risks, organizational resilience, managerial decisions, transformation, crisis conditions.

Стаття надійшла до редакції / Received 17.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 09.05.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах воєнного стану підприємства стикаються з безпрецедентними викликами, що обумовлюються високою динамікою змін зовнішнього середовища, ризиками втрати активів, порушенням логістичних ланцюгів, дефіцитом трудових ресурсів, інформаційною невизначеністю та загрозами фізичній безпеці. У таких обставинах стратегічне управління має не лише забезпечувати функціонування підприємства, але й адаптувати його до нових умов, формуючи напрямки розвитку, орієнтовані на стійкість, гнучкість і швидке відновлення.

Проблематика адаптації стратегічного управління до умов воєнного стану недостатньо представлена в сучасній вітчизняній та зарубіжній науковій літературі, що зумовлює актуальність дослідження. Необхідність забезпечення ефективного функціонування бізнесу у кризових обставинах, збереження виробничого потенціалу та розробка моделей стійкого розвитку підприємств є важливими як з наукової, так і

з практичної точки зору. У цьому контексті важливим завданням є узагальнення наявного досвіду підприємств, що працюють в умовах війни, та формування дієвих стратегічних рішень для забезпечення їх життєздатності та конкурентоспроможності у післякризовий період.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика стратегічного управління підприємствами в умовах нестабільного середовища є предметом уваги багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників. Зокрема, питання формування антикризових стратегій, управління ризиками, адаптації бізнес-моделей до змін зовнішнього середовища висвітлюються у працях таких науковців, як І. Ансофф, Г. Мінцберг, М. Портер, Т. Сааті. У вітчизняному науковому просторі важливий внесок у дослідження цієї тематики зробили О. Амоша, Л. Федулова, О. Винокуров, С. Леонов, які досліджують механізми забезпечення економічної стійкості підприємств, стратегічного планування в умовах кризи та зовнішніх загроз.

Разом з тим, більшість наявних наукових напрацювань зосереджені переважно на загальних теоретичних аспектах стратегічного управління або адаптації підприємств до економічних криз. Однак питання трансформації управлінських стратегій в умовах реального воєнного стану, коли одночасно виникають загрози фізичному знищенню, втраті ринків, персоналу та інфраструктури, досліджені недостатньо. Особливо актуальним є вивчення досвіду українських підприємств, які вимушені діяти в умовах війни, що триває з 2022 року. Це створює потребу в подальших дослідженнях, спрямованих на розробку адаптивних стратегій управління, здатних забезпечити не лише виживання, а й розвиток підприємств у кризових і посткризових умовах.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Головною метою статті є розробка теоретико-методичних підходів до формування ефективної стратегії управління підприємством в умовах воєнного стану, що ґрунтується на принципах гнучкості, адаптивності та стійкості до зовнішніх загроз. У процесі досягнення цієї мети передбачено виконання таких конкретних завдань: проаналізувати вплив воєнного стану на внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства; виявити ключові виклики та загрози, з якими стикаються підприємства в умовах війни; охарактеризувати сучасні підходи до антикризового та стратегічного управління; узагальнити практичний досвід українських підприємств щодо адаптації до умов воєнного стану; обґрунтувати напрями вдосконалення стратегічного управління підприємствами у кризовий та післякризовий періоди.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В умовах воєнного стану стратегічне управління підприємством набуває особливого значення, оскільки функціонування бізнесу відбувається в екстремальних умовах, що супроводжуються порушенням логістичних ланцюгів, нестачею ресурсів, загрозами безпеці персоналу та руйнуванням інфраструктури. У такій ситуації основним завданням керівництва є не лише забезпечення виживання підприємства, а й формування стратегії, що дозволить зберегти потенціал для відновлення та розвитку в післявоєнний період.

Воєнний стан в Україні спричинив глибокі зміни в економічному середовищі. За даними Світового банку, понад 30% підприємств України зіткнулися з повною зупинкою діяльності у 2022 році, ще близько 45% – зі зменшенням обсягів виробництва [1, с. 24]. Втрата логістичних маршрутів, пошкодження виробничих об'єктів, масове переміщення населення, релокація персоналу – все це вимагає оперативної перебудови стратегічних пріоритетів.

На цьому тлі посилюється значення гнучких управлінських підходів. Підприємства, які змогли швидко адаптуватися до нових реалій, демонструють вищу стійкість до криз. Дослідження Аналітичного центру при Кабінеті Міністрів України показало, що серед ключових рішень, які сприяли виживанню бізнесу, домінують: диверсифікація поставок, релокація виробництва, цифровізація процесів та впровадження антикризового управління [2].

Окрему увагу слід приділити зміні підходів до стратегічного планування. У мирний час підприємства будують довгострокові плани, орієнтуючись на стабільність зовнішнього середовища. В умовах війни доцільним стає сценарне планування, яке дозволяє моделювати кілька можливих сценаріїв розвитку подій і заздалегідь готуватися до них. Як зазначає Федулова, в умовах постійних ризиків найбільш ефективними є стратегії, які передбачають багатоваріантність дій та гнучкість у ресурсному забезпеченні [3, с. 13-14].

Варто звернути увагу й на роль цифрових технологій. Під час війни саме цифровізація дозволяє налагодити дистанційну роботу, управляти логістикою, забезпечувати кіберзахист, а також зберігати дані у хмарних сервісах. Як показує досвід підприємств легкої промисловості у Західній Україні, впровадження ERP-систем дозволило не лише забезпечити безперервність операцій, а й прискорити адаптацію до змін [4, с. 45-47].

Не менш важливим елементом стратегії стає соціальна відповідальність. У період війни підприємства виступають не лише як суб'єкти економіки, а й як учасники гуманітарного фронту. Компанії долучаються до допомоги ЗСУ, підтримки тимчасово переміщених осіб, волонтерських ініціатив. Така поведінка не лише

підвищує довіру до бренду, але й створює умови для партнерств з громадським сектором та міжнародними організаціями [5, с. 36].

Таблиця 1.

Основні стратегічні напрями адаптації підприємств в умовах війни

Стратегічний напрям	Приклади реалізації	Очікуваний ефект
Релокація виробництва	Перенесення потужностей на Захід України	Збереження активів, безперерйне виробництво
Цифровізація процесів	Впровадження CRM, ERP, онлайн-продажів	Зменшення витрат, гнучкість
Диверсифікація постачальників	Альтернативні канали імпорту	Стабільність ланцюгів поставок
Соціальні ініціативи	Підтримка працівників, ЗСУ	Підвищення довіри, іміджу
Гнучке планування	Сценарне планування, SWOT-аналіз	Швидка адаптація до змін

Джерело: узагальнено автором за [3, с. 12–14; 5, с. 36].

Окремий пласт проблем – управління персоналом. Масова мобілізація, евакуація родин, психологічне виснаження працівників – усе це знижує продуктивність та створює додаткові ризики. У таких умовах стратегічно важливо зберегти ядро кваліфікованого персоналу, забезпечити їм безпеку, психологічну підтримку та гнучкі умови праці. Як відзначає Амоша О.І., стабілізація людського капіталу є умовою виживання підприємства в довгостроковій перспективі [6, с. 21].

Іншим напрямом є взаємодія з державними структурами та міжнародними донорами. Підприємства, які активно залучаються до державних програм підтримки (наприклад, програм релокації, компенсації за працевлаштування ВПО, грантів від USAID, GIZ), демонструють вищу адаптаційну здатність. Це підкреслює необхідність інтеграції зовнішнього стратегічного партнерства у внутрішні плани підприємства [2].

Під час війни зростає також значення економічної безпеки підприємства — захисту фінансових, інформаційних, матеріальних і трудових ресурсів. В умовах воєнної загрози це включає резервування коштів, децентралізацію систем управління, посилення внутрішнього контролю та ризик-менеджменту. За словами Сааті Т., прийняття рішень у нестабільному середовищі потребує чітко структурованих моделей оцінювання ризиків [7, с. 88-92].

На основі вивчених прикладів можна сформулювати узагальнену модель стратегічного управління підприємством в умовах війни, яка включає такі компоненти: постійний моніторинг зовнішнього середовища (воєнна, логістична, енергетична ситуація); адаптацію операційних процесів до обмежень; розвиток цифрових компетентностей команди; побудову партнерських зв'язків із державою та неурядовими структурами; механізми швидкого реагування (кризові комітети, запасні стратегії).

Досвід українських підприємств свідчить, що інноваційні антикризові стратегії дозволяють не лише втримати позиції на ринку, а й забезпечити зростання в умовах кризи. Прикладом може бути діяльність АТ «Укрпошта», яка, незважаючи на бойові дії, змогла зберегти мережу та розширити спектр цифрових послуг. Компанія впровадила мобільні відділення, забезпечила логістичне обслуговування в деокупованих регіонах та запустила нові цифрові сервіси [8, с. 14].

Ще одним прикладом є ПАТ «Електроважмаш» у Харкові, яке зазнало пошкоджень, але завдяки релокації частини виробничих потужностей і змінам в організації виробництва зберегло замовлення. Частковий перехід на контрактне виробництво, переорієнтація на експорт і дистанційна координація проєктів дозволили мінімізувати втрати [9, с. 55-56].

На макрорівні держава відіграє ключову роль у підтримці бізнесу. Наприклад, програми релокації підприємств до Західної України, створення індустріальних парків, пільгове кредитування в межах програми «5-7-9%» – усе це сприяє формуванню нової архітектури підприємницького середовища в умовах війни [10, с. 17-19].

Разом з тим, успішність реалізації стратегій управління значною мірою залежить від наявності ефективної комунікації між керівництвом та працівниками. В умовах невизначеності важливо підтримувати прозорість, довіру та чіткість інформаційних потоків. Відкриті канали комунікації дозволяють швидко доносити зміни у стратегії, мотивувати команду та уникати паніки [11, с. 73-74].

Не менш важливим стає стратегічне мислення керівників, які повинні вміти діяти в ситуаціях з високим рівнем турбулентності. Сучасні підходи до стратегічного управління пропонують використовувати інструменти, такі як: PEST-аналіз, SWOT-аналіз, матриця BCG, моделі AHP та Porter Five Forces. Ці інструменти, адаптовані до умов війни, дозволяють здійснити глибоку оцінку середовища та обрати найоптимальніший шлях розвитку [7, с. 33-34; 12, с. 68].

Окремим викликом для підприємств є післявоєнна трансформація, що вимагає розробки стратегій відновлення. До них належать: модернізація виробництва з урахуванням нових технологій та енергоефективності; реінтеграція переміщеного персоналу; залучення інвестицій, у тому числі з міжнародних фондів відбудови; створення нових ринків збуту; інституціоналізація ризик-менеджменту та безперервного планування.

За оцінками Світового банку, для повоєнного відновлення економіки України знадобиться понад \$400 млрд інвестицій [1, с. 3]. У цьому контексті підприємства повинні бути готовими стати частиною

відбудовчої економіки через інновації, локалізацію виробництва та активну участь у відновленні інфраструктури.

Таблиця 2

Модель стратегічного управління підприємством під час та після війни

Етап	Стратегічні дії	Інструменти
Війна	Антикризове управління, цифровізація, релокація	Сценарне планування, SWOT, ERP
Перехідний період	Відновлення логістики, кадрова політика, партнерства	BCG, AHP, KPI
Відновлення	Модернізація, залучення інвестицій, нові ринки	Roadmap, GAP-аналіз

Нами здійснено комплексний аналіз сучасних підходів до формування стратегії управління підприємством в умовах воєнного стану, що супроводжується високим рівнем невизначеності, деструкцією логістичних ланцюгів, ризиками безпеки персоналу та матеріальних ресурсів. Воєнні дії в Україні суттєво трансформували зовнішнє середовище функціонування підприємств, що зумовлює необхідність перегляду традиційних управлінських моделей на користь адаптивних, гнучких та антикризових стратегій.

Основними результатами проведеного дослідження стали: визначені ключові виклики стратегічного управління в умовах війни, серед яких: порушення комунікацій, втрата ринків збуту, релокація виробництва, кадрова нестабільність, а також загрози фізичній безпеці підприємств і їх працівників; узагальнено практичний досвід українських компаній щодо впровадження антикризових заходів, таких як: релокація виробничих потужностей, цифровізація операцій, підвищення рівня внутрішньої комунікації, використання гнучких форм зайнятості, активне залучення до програм соціальної відповідальності та міжнародної підтримки. Обґрунтовано важливість стратегічної адаптації управлінських рішень до кризових умов, зокрема через сценарне планування, стратегічний аудит ризиків, підвищення мобільності організаційних структур, а також розвиток інноваційного потенціалу підприємства; сформульовано пропозиції щодо удосконалення стратегічного управління в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови, зокрема шляхом запровадження багаторівневих моделей прийняття рішень, стратегічних альянсів між бізнесом і державою, інвестицій у людський капітал, а також розвитку цифрових платформ управління.

Таким чином, стратегія управління в умовах війни має орієнтуватися не лише на подолання поточних викликів, але й на формування стійкої основи для майбутнього розвитку. Успішні підприємства повинні поєднувати гнучкість у прийнятті рішень, інноваційність у підходах до організації діяльності та відповідальність перед суспільством, що створює умови для їхньої адаптації, відновлення та сталого зростання в післякризовий період.

Наукові розвідки в напрямі стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану доцільно спрямувати на такі аспекти, як: поглиблений аналіз трансформації моделей лідерства в умовах високого рівня невизначеності, зокрема дослідження ролі емоційного інтелекту, стратегічного мислення та кризової комунікації у формуванні рішень; розробка цифрових інструментів підтримки управлінських рішень під час надзвичайних ситуацій, включаючи автоматизовані платформи стратегічного моніторингу, управління ризиками та оперативного планування; дослідження механізмів державно-приватного партнерства в процесах підтримки підприємств під час війни та післявоєнної відбудови, з урахуванням міжнародного досвіду посткризового економічного відновлення; оцінка ефективності впроваджених антикризових стратегій на основі емпіричних даних українських підприємств – у тому числі в розрізі галузей, форм власності, регіонального розташування та масштабів діяльності; формування нових підходів до управління людськими ресурсами, які враховують соціально-психологічні наслідки воєнних дій, мобілізаційні процеси, а також необхідність збереження і розвитку трудового потенціалу; аналіз впливу міжнародної допомоги та грантових програм на стабілізацію бізнесу в умовах війни, адаптацію підприємств до нових ринкових умов і розвиток інноваційної активності; розробка стратегій довгострокової стійкості підприємств з урахуванням зміни глобальних ланцюгів постачання, геополітичних ризиків і необхідності формування економічної безпеки на рівні мікроекономіки.

Усе це створює наукове підґрунтя для формування новітньої парадигми стратегічного управління в умовах турбулентності та сприятиме підвищенню життєздатності українського бізнесу як у період війни, так і в процесі післявоєнного відновлення.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В умовах воєнного стану стратегія управління підприємством повинна базуватись на гнучкості, оперативному реагуванні, цифровізації та стійких партнерствах. Найефективнішими являються ті підходи, що враховують мультиваріантність розвитку подій, адаптацію операційних процесів та соціальну відповідальність. Успішні підприємства демонструють здатність трансформуватись, зберігаючи при цьому ключові ресурси, компетенції та управлінську цілісність. Сформована в умовах війни стратегія повинна

поступово трансформуватись у стратегію відновлення – з акцентом на інновації, конкурентоспроможність і сталий розвиток.

Майбутні дослідження можуть бути спрямовані на: розробку моделей стратегічної гнучкості з урахуванням кіберризиків; інтеграцію військово-економічного аналізу у корпоративне планування; дослідження впливу міжнародної допомоги на трансформаційні процеси підприємств; формування нових кластерів післявоєнного економічного зростання; створення системи стратегічного навчання керівників для дій в умовах надзвичайних ситуацій.

Література

1. Світовий банк. Звіт про відновлення України. Вашингтон, 2023. – 72 с.
2. Міністерство економіки України. Програма релокації бізнесу в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua>
3. Федулова Л. І. Теоретико-методичні засади управління підприємствами в умовах війни / Л. І. Федулова // *Наукові записки*. – 2022. – № 6. – 32 с.
4. Данілов О. М. Особливості стратегічного управління критичною інфраструктурою України / О. М. Данілов // *Державне управління: теорія і практика*. – 2023. – № 1. – С. 44–50.
5. Леонов С. В. Соціальна відповідальність бізнесу у період збройної агресії / С. В. Леонов // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. – 2023. – № 4. – С. 35–39.
6. Амоша О. І. Антикризове управління підприємствами в умовах воєнного стану / О. І. Амоша // *Економіка та держава*. – 2023. – № 2. – С. 18–23.
7. Сааті Т. Прийняття рішень. Метод аналізу ієрархій / Т. Сааті ; пер. з англ. – К. : Основи, 2011. – 292 с.
8. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрові інновації в умовах війни. Київ, 2023. С. 14.
9. Дмитренко, О. Кризове управління в українській промисловості. Київ: Бізнес Прес, 2023. С. 55–56.
10. Міністерство економіки України. Програми економічної підтримки підприємств. Київ, 2023. С. 17–19.
11. Котлер, Ф., Картаджая, Х., Сетяван, І. Маркетинг 5.0: Технології для людства. Wiley, 2022. С. 73–74.
12. Porter M. E. What is Strategy? / M. E. Porter // *Harvard Business Review*. – 2008. – November–December. – P. 61–78.

References

1. World Bank. (2023). *Ukraine Recovery Report*. Washington, D.C.: World Bank. (72 pages)
2. Ministry of Economy of Ukraine. (n.d.). *Business Relocation Program in Ukraine* [Electronic resource]. Retrieved from <https://www.me.gov.ua>
3. Fedulova, L. I. (2022). Theoretical and methodological foundations of enterprise management under wartime conditions. *Naukovi zapysky*, (6), 32 pages.
4. Danilov, O. M. (2023). Features of strategic management of Ukraine's critical infrastructure. *Public Administration: Theory and Practice*, (1), 44–50.
5. Leonov, S. V. (2023). Corporate social responsibility during armed aggression. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, (4), 35–39.
6. Amosha, O. I. (2023). Crisis management of enterprises under martial law. *Ekonomika ta derzhava*, (2), 18–23.
7. Saaty, T. L. (2011). *Decision making: The Analytic Hierarchy Process* (Ukrainian translation). Kyiv: Osnovy. (292 pages)
8. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2023). *Digital innovations under war conditions*. Kyiv. (14 pages)
9. Dmytrenko, O. (2023). *Crisis management in Ukrainian industry*. Kyiv: Business Press. (Pages 55–56)
10. Ministry of Economy of Ukraine. (2023). *Economic support programs for enterprises*. Kyiv. (Pages 17–19)
11. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2022). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley. (Pages 73–74)
12. Porter, M. E. (2008). What is strategy? *Harvard Business Review*, November–December, 61–78.