

Світлана ШУЛЬГУН

здобувач освітньо-професійної програми

«Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник – д.ф., доцент, доцент кафедри
менеджменту, публічного правління та персоналу ЗУНУ

Віктор МАСЛЕЙ

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА РІШЕННЯ

Сучасні умови воєнного стану в Україні висувають принципово нові вимоги до стратегічного управління організаційними структурами. Трансформація зовнішнього середовища зумовлює необхідність розроблення адаптивних механізмів забезпечення сталого функціонування та розвитку організацій в екстремальних умовах.

Для ефективного подолання викликів воєнного часу та забезпечення стратегічної стійкості організацій важливо передусім розуміти сутність поняття «стратегічний розвиток організації». Для початку відзначимо, що етимологічно термін «стратегія» походить від давньогрецьких слів «stratos» - військо та «ago» - веду, керую. Первісно це поняття позначало мистецтво чи науку ведення військових дій. Підтвердженням слугує давньокитайський трактат «Мистецтво війни» Сунь-цзи (5 століття до н.е.), присвячений військовій стратегії [1, с. 221]. У сучасному науковому дискурсі поняття стратегії трактується багатоаспектно. Зокрема, науковці виділяють кілька підходів до визначення: процесний, системний та ресурсний [2, с. 62; 3, с. 89].

В свою чергу, стратегічний розвиток організації - це цілеспрямований, динамічний процес формування та реалізації стратегічних напрямків діяльності підприємства, спрямований на досягнення довгострокових цілей, забезпечення конкурентоспроможності та адаптації до змінних зовнішніх умов [4, с. 76].

Якщо ж говорити про теперішні умови, а це воєнний стан, то

можемо побачити, що він створює принципово нові умови функціонування організацій, що вимагає пошуку нестандартних управлінських рішень та формування адаптивної стратегії розвитку. Трансформація зовнішнього середовища створює необхідність розроблення випереджальних механізмів забезпечення організаційної стійкості. Тому в умовах воєнного стану організації стикаються з комплексом критичних викликів, що суттєво ускладнюють процеси стратегічного розвитку та потребують негайного і виваженого реагування. Наприклад: ресурсні обмеження; кадрова нестабільність; порушення логістичних ланцюгів; висока невизначеність зовнішнього середовища (див. табл. 1).

Таблиця 1

**Характеристика викликів стратегічного розвитку в умовах
воєнного стану**

№	Виклик	Характеристика	Потенційні наслідки
1.	Ресурсні обмеження	Дефіцит матеріальних, фінансових, трудових ресурсів	Зниження виробничого потенціалу
2.	Кадрова нестабільність	Мобілізація, переміщення працівників	Втрата кваліфікованих фахівців
3.	Логістичні обмеження	Порушення постачання, комунікацій	Збої виробничих процесів
4.	Невизначеність	Постійні зміни ринкового середовища	Ускладнення планування

Примітка. Складено автором самостійно

З огляду на табл. 1 можемо побачити системний та взаємопов'язаний характер деструктивних факторів. Кожен із зазначених викликів не лише ускладнює функціонування організації, але й створює мультиплікативний ефект взаємного посилення негативних впливів.

Ключовою особливістю представлених викликів є їхня комплексність та висока динамічність. Ресурсні обмеження безпосередньо корелюють з кадровою нестабільністю, що призводить до порушення логістичних процесів та посилення

невизначеності зовнішнього середовища.

Стратегічний менеджмент в таких умовах повинен бути максимально гнучким, передбачати сценарні варіанти розвитку подій та мати випереджальні механізми адаптації до постійних змін.

Успішність подолання зазначених викликів безпосередньо залежить від здатності організації трансформувати потенційні загрози на можливості для стійкого розвитку.

Ураховуючи комплексність та системність викликів стратегічного розвитку в умовах воєнного стану, принципового значення набувають випереджальні управлінські стратегії, здатні не лише зменшити негативні наслідки, але й сформувати потенціал для подальшої трансформації організації. Основними способами подолання негативних факторів і підтримки здатності організації функціонувати є: диверсифікація діяльності; цифрова трансформація; антикризове управління; гнучке бюджетування; соціальна підтримка персоналу (див. табл. 2).

Таблиця 2

Стратегічні рішення в умовах воєнного стану

№	Напрямок	Механізм реалізації	Очікуваний результат
1.	Диверсифікація	Освоєння нових ринків, продуктів	Зниження залежності від окремих ринків
2.	Цифровізація	Впровадження віддалених технологій	Безперервність бізнес-процесів
3.	Антикризове управління	Сценарне планування	Готовність до різних варіантів розвитку
4.	Бюджетування	Гнучке фінансове планування	Оптимізація витрат
5.	Соціальна політика	Підтримка співробітників	Збереження кадрового потенціалу

Примітка. Складено автором самостійно

Як можемо побачити в табл. 2 кожен напрямок стратегічного розвитку має чітку логіку та конкретні механізми реалізації, спрямовані на мінімізацію ризиків та створення потенціалу адаптивності. Системність запропонованих рішень полягає в їхній взаємодоповнюваності та здатності формувати синергетичний

ефект управлінського впливу. Диверсифікація, цифровізація, антикризове управління, гнучке бюджетування та соціальна підтримка персоналу створюють комплексний механізм для підтримки стійкості організації.

Принципового значення набуває не лише тактичне реагування на виклики, але й стратегічне бачення перспектив розвитку, здатність трансформувати потенційні загрози у можливості для подальшого інституційного зростання.

Отже, в умовах воєнного стану в Україні організації стикаються з новими викликами, такими як ресурсні обмеження, кадрова нестабільність, порушення логістичних ланцюгів і висока невизначеність. Для ефективної адаптації та забезпечення сталості важливо впроваджувати стратегії, що мінімізують негативні наслідки, такі як диверсифікація, цифровізація, антикризове управління, гнучке бюджетування та соціальна підтримка персоналу.

Основною метою стратегічного розвитку в умовах воєнного стану є не лише виживання, але й створення потенціалу для подальшого зростання та розвитку організації.

Список використаних джерел

1. Кукушкін О.М. Сутність поняття «стратегія розвитку підприємства. *Збірник науково-технічних праць. Економіка, планування і управління в лісовиробничому комплексі Науковий вісник*. 2005. Вип. 15. с. 220-227
2. Портер М. Конкурентна стратегія. Наш формат. 2020. 424 с.
3. Томпсон А. А., Стрікланд А. Дж. Стратегічний менеджмент: концепції та ситуації для аналізу, 12-те вид.: Пер. з англ. Київ: Вільямс, 2018. 928 с.
4. Chandler A.D. *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.