

Бобилев Іван Олегович

здобувач наукового ступеня доктора філософії

Українського державного університету науки та технологій

Bobyliiev Ivan

Recipient of the Scientific Degree of Doctor of Philosophy

Ukrainian State University of Science and Technologies

ORCID: 0009-0001-5431-860X

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-12-10623

ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОРГІВЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

PLANNING OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF TRADE BUSINESS UNDER THE CONDITIONS OF THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR

Анотація. Вступ. У статті досліджуються фактори, які формують основи стратегічного розвитку торгівельного бізнесу в умовах російсько-української війни. Розглянуто актуальні виклики, що постають перед підприємствами у кризових умовах, зокрема руйнування ланцюгів постачання, фізичні ризики для активів, вимушене перенесення бізнес-операцій до безпечних регіонів, а також соціально-економічні виклики, такі як падіння купівельної спроможності та трудова міграція. Особливу увагу приділено аналізу ролі конкурентоспроможності, ефективного використання ресурсів, адаптації до змін ринкової кон'юнктури та управління ризиками. У статті систематизовано підходи вітчизняних і зарубіжних дослідників до розуміння сутності стратегічного управління, що дозволило сформувати нове бачення основних завдань сучасного менеджменту, таких як забезпечення сталого розвитку підприємств, впровадження інноваційних рішень та клієнтоорієнтованих бізнес-моделей.

Мета. Основною метою роботи є дослідження та аналіз ключових факторів, що впливають на стратегічний розвиток торгівельного бізнесу в умовах війни, а також розробка рекомендацій для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств у кризових ситуаціях та під час відновлення.

Матеріали і методи. У дослідженні використано комплексний підхід, що ґрунтується на аналізі наукових праць вітчизняних та іноземних авторів, а також на вивченні відкритих статистичних даних, оприлюднених у мережі Інтернет. Було застосовано методи порівняльного аналізу, систематизації та узагальнення, що дозволили глибше оцінити вплив кризових умов на діяльність торгівельних підприємств. Додатково використано аналітичні моделі для вивчення ефективності стратегічних рішень у складних економічних умовах.

Результати. В ході роботи визначено основні виклики, з якими стикається торгівельний бізнес в умовах воєнного конфлікту, включаючи економічні, соціальні, фізичні та репутаційні ризики. Проведено аналіз адаптаційних механізмів, що дозволяють підприємствам зберігати стабільність та ефективність в умовах нестабільного середовища. Виявлено ключові тренди, які визначають стратегії розвитку бізнесу, зокрема цифровізацію процесів, впровадження інновацій, розвиток сталих ініціатив та підвищення взаємодії з клієнтами. Запропоновано рекомендації для оптимізації управлінських процесів та ефективного використання ресурсів, що сприяють стійкості бізнесу в умовах турбулентності.

Перспективи. Подальші дослідження можуть зосереджуватися на вивченні специфіки формування стратегічних рішень для малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану, аналізі довгострокових наслідків кризових ситуацій для різних галузей економіки, а також розробці універсальних методик адаптації бізнесу до екстремальних умов.

Ключові слова: бізнес, менеджмент, конкурентність, ринок, ризик, клієнт, інвестиція, інвестиційна привабливість, аналіз бізнесової діяльності.

Summary. Introduction. The article examines the factors shaping the foundations of strategic business development in the context of the Russo-Ukrainian war. The study addresses the critical challenges faced by enterprises under crisis conditions, such as supply chain disruptions, physical risks to assets, forced relocation of business operations to safer regions, and socio-economic issues, including reduced purchasing power and labour migration. Special attention is given to analysing the role of

competitiveness, effective resource utilization, adaptation to changes in market conditions, and risk management. The article systematizes domestic and international approaches to understanding the essence of strategic management, which allowed the formation of a new perspective on the key tasks of modern management, such as ensuring sustainable development, implementing innovative solutions, and adopting customer-oriented business models.

Purpose. The main objective of the study is to analyse the key factors influencing the strategic development of trade businesses during wartime and to develop recommendations for ensuring the resilience and competitiveness of enterprises in crises and during post-war recovery.

Materials and methods. The study employs a comprehensive approach based on the analysis of scientific works by domestic and international researchers, as well as open statistical data available on the Internet. Methods of comparative analysis, systematization, and generalization were applied, enabling an in-depth assessment of the impact of crisis conditions on the operations of trade enterprises. Additionally, analytical models were utilized to evaluate the effectiveness of strategic decisions under challenging economic circumstances.

Results. The study identifies the main challenges faced by trade businesses during armed conflicts, including economic, social, physical, and reputational risks. An analysis of adaptive mechanisms was conducted to determine how enterprises maintain stability and efficiency in a volatile environment. Key trends shaping business development strategies were identified, including the digitalization of processes, implementation of innovations, promotion of sustainable initiatives, and enhancement of customer interaction. The study also provides recommendations for optimizing management processes and efficiently utilizing resources to improve business resilience under turbulent conditions.

Discussion. Future research could focus on exploring the specifics of strategic decision-making for small and medium-sized enterprises in wartime conditions, analysing the long-term consequences of crises for various sectors of the economy, and developing universal methodologies for business adaptation to extreme conditions.

Key words: business, management, competitiveness, market, risk, client, investment, investment attractiveness, analysis of business activity.

Постановка проблеми. Російсько-українська війна створила безпрецедентні виклики для торгівельних підприємств, змусивши їх адаптуватися до екстремальних умов ринку. Руйнування інфраструктури, перебої в ланцюгах постачання, зростання витрат на енергоресурси та логістику суттєво вплинули на ефективність функціонування бізнесу. Крім того, багато підприємств були змушені переносити свої активи та логістичні центри в безпечніші регіони, що вимагає перегляду стратегій управління. У таких умовах проблема забезпечення конкурентоспроможності, збереження операційної ефективності та довгострокового розвитку набуває особливої актуальності. Відсутність єдиного підходу до визначення сутності конкурентоспроможності та методів її досягнення також додає складності для підприємств у виробленні ефективних управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ефективне управління бізнесом у контексті збройних конфліктів відіграє критично важливу роль у забезпеченні виживання, адаптації та подальшого розвитку підприємств. Для розуміння цього процесу мною було проаналізовано теорію стратегічного управління бізнесом, як основи прийняття управлінських рішень. Питаннями щодо планування та імплементації стратегій розвитку підприємств в свій час займалося чимало вітчизняних та іноземних науковців, серед яких О. Стешенко та В. Масалігіна [1], Л. Лігоненко [2], О. Гудзь [3], Б. Москвін [4] та багато інших.

Наприклад, Ф. Хміль [5] у своєму підручнику визначає менеджмент як «специфічний вид діяльності, спрямованої на досягнення певних передбачених

цілей виробничо-господарською організацією (підприємством), яка функціонує в ринкових умовах, шляхом раціонального використання її матеріальних, трудових і фінансових ресурсів».

Н. Коломінський [6] розглядає менеджмент з психологічного погляду як діяльність, спрямовану на створення в інших людей (підлеглих, партнерів, інших керівників) таких психологічних станів, якостей, які сприяють досягненню мети управління. З соціально-психологічного погляду — це процес взаємодії керівника з іншими людьми, в результаті якого забезпечується їх активна та скоординована участь у досягненні мети управління.

Серед іншого, було досліджено поняття «стратегія» і «стратегічний менеджмент», серед яких:

С. Б. Довбня, А. О. Найдовська та М. М. Хитько [7] визначають стратегію як «встановлений набір напрямів діяльності (цілей і способів їх досягнення) для забезпечення максимально ефективного функціонування і розвитку підприємства внаслідок формування і раціонального використання його конкурентних переваг»;

За І. А. Ігнат'євою [8], стратегія — це довгострокова програма діяльності організації, яка постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації.

З. Є. Шершньова [9] вважає, що це «специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься зараз та у перспективі, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану».

Наукові дослідження авторів здебільшого не розглядають антикризове управління як комплексну систему, спрямовану на забезпечення ефективної діяльності підприємства в умовах війни. У зв'язку з цим виникає необхідність у вивченні теоретичних, методологічних та практичних основ антикризового управління в період воєнних дій. Це підкреслює важливість подальших досліджень, які б фокусувалися на формуванні стратегічного підходу до діяльності підприємств та розробці їхніх бізнес-стратегій як під час активної фази війни, так і у процесі післявоєнного відновлення.

Метою статті є вивчення впливу збройного конфлікту на планування стратегічного розвитку торговельного бізнесу та визначенні ключових факторів, які сприяють стійкості підприємств в умовах кризи. Це включає аналіз підходів до забезпечення конкурентоспроможності, дослідження клієнтоорієнтованих моделей бізнесу, а також розробку рекомендацій для адаптації підприємств до змінного середовища. Особливу увагу приділено вивченню методів управління ризиками, які дозволяють мінімізувати негативні наслідки війни, забезпечуючи стабільність і розвиток торговельних мереж.

Матеріали і методи. Як вже було зазначено вище, у дослідженні було використано комплексний підхід, що ґрунтується на аналізі наукових праць та відкритих статистичних даних, оприлюднених у мережі Інтернет. Мною було застосовано методи порівняльного аналізу, систематизації та узагальнення, що дозволили детально оцінити вплив кризових умов (війни) на діяльність торговельних підприємств в Україні. Додатково використано аналітичні моделі для вивчення ефективності стратегічних рішень у складних економічних умовах.

Виклад основного матеріалу. В умовах збройних конфліктів бізнес стикається з унікальними викликами, які можуть мати руйнівні наслідки, якщо організація не матиме належного управління:

Прогнозування початку масштабної війни є складним, якщо не неможливим, завданням через численність змінних факторів, що впливають на ці геополітичні процеси, та остаточне рішення, яке часто залежить від волі однієї людини. До 24 лютого 2022 року мало хто в Україні враховував ризики, пов'язані з війною такого масштабу, проте ця реальність стала викликом для мільйонів громадян і тисяч бізнесів. У цих умовах особливо важливо ретельно планувати та розробляти спеціалізовані стратегії для мінімізації ризиків. Ефективне управління бізнесом в умовах збройних конфліктів потребує чіткого визначення цілей організації, що дозволить забезпечити стабільну роботу та мінімізувати можливі загрози в майбутньому. Це вимагає від керівників глибокого розуміння стратегічного планування, застосування методів стратегічного управління та розробки відповідних стратегічних ініціатив.

За теперішніх умов, ефективне управління стає ключовим фактором для виживання бізнесу. Складна ситуація вимагає від компаній швидкої адаптації та стратегічного підходу до прийняття управлінських рішень. У зв'язку з російським вторгненням в Україну та глобальною економічною нестабільністю, торговельні мережі переживають суттєві зміни, що потребують ефективного стратегічного управління, задля сприйняття рішень в екстремальних умовах, з урахуванням стратегічних задач бізнесу.

Розглянувши підходи деяких вітчизняних (Хміль [5], Коломинський [6]) вчених та аналітиків до оцінки сутності системи управління та переконавшись у відсутності єдиної думки, вважаю за потрібне запропонувати власне визначення феномену менеджменту, яка являтиме собою його консолідовану сутність.

На мою думку, *менеджмент* — це процес раціонального використання матеріальних, фінансових та людських ресурсів особою або групою осіб, які об'єднані загальною професійною діяльністю, що направлена на досягнення вибраних цілей, з використанням економічних та адміністративних методів та моделей управління.

При цьому, основна ціль менеджменту полягає в забезпеченні прибуткової діяльності підприємства шляхом раціональної організації технологічного процесу, включаючи управління підприємством та розвитком технологічної бази, а також ефективним використанням людських ресурсів при одночасному підвищенні їхньої кваліфікації, мотивації та творчої активності.

Ці процеси можна поділити на три основні етапи:

1. Досягнення високої ефективності діяльності підприємства.
2. Забезпечення задоволення потреб клієнтів.
3. Забезпечення сталого розвитку та розширення підприємства.

Водночас кожний з них, для розв'язування своїх задач, потребує досягнення конкретних цілей, які постають перед ними: перш за все ми говоримо про конкурентоспроможність бізнесу. В нашому випадку торговельних підприємств/мереж в Україні.

Що стосується методології поняття «конкурентоспроможність» то тут знову відсутній консенсус дослідників [10] щодо її сутності. Мабуть, саме цим і можна пояснити звернення Всесвітнього економічного форуму (2020) до визначення сутності конкурентоспроможності, як «набору установ, політики та факторів, які визначають рівень продуктивності країни». Це визначення реалізовано через Індекс глобальної конкурентоспроможності (GCI), який ранжує країни на основі численних показників за їх компонентами, включаючи інфраструктуру, макроекономічну стабільність та інноваційний потенціал.

Згідно Гудаковій, конкурентоспроможність на корпоративному рівні означає отримання стабільної позиції на внутрішньому, а також на зовнішньому ринку, а також досягнення прибутку та частки ринку [11].

Таблиця 1

Систематизація видів ризику для бізнесу в умовах глобальної війни

Категорія	Конкретні ризики	Опис
Фізичні	Знищення або пошкодження активів	Руйнування виробничих потужностей, складів, офісів та іншої інфраструктури.
	Загроза для персоналу	Пряма загроза життю та здоров'ю робітників, що унеможливує продовження роботи
Економічні	Переривання ланцюгів постачання	Порушення логістичних шляхів ускладнює або унеможливує постачання сировини та товарів.
	Зниження попиту	Зниження купівельної спроможності може призвести до падіння попиту на продукцію та/або послуги компанії.
	Інфляція та девальвація валюти	Економічна нестабільність, через війну, сприяє різкому зростанню цін та знеціненню національної валюти.
Фінансові	Втрати інвестицій	Відмови інвесторів від вкладення коштів у нестабільні регіони призводить до дефіциту фінансування.
	Втрата доступу до капіталу	Фінансові установи можуть обмежити кредитування або підвищити ставки, що ускладнить доступ до фінансових ресурсів.
Політичні	Зміна законодавства	Уряди можуть приймати непопулярні рішення або обмеження, що впливають на діяльність бізнесу.
	Націоналізація та конфіскація майна	Уряди можуть націоналізувати приватну власність або конфіскувати активи компаній.
Соціальні	Міграція населення	Масові переміщення населення, що зменшує базу клієнтів або робочу силу в регіоні.
	Падіння морального духу	Кризи впливають на психологічний стан працівників, що призводить до зниження робочої продуктивності.
Репутаційні	Зниження довіри	Нездатність забезпечити стабільність впливає на репутацію фірми серед споживачів/партнерів/інвесторів.
Юридичні	Порушення контрактів	Війна може унеможливити виконання контрактних зобов'язань, що веде до юридичних спорів і санкцій.
Екологічні	Екологічні катастрофи	Військові дії спричиняють серйозні екологічні наслідки, які впливають на бізнес та життя робітників.

Джерело: складено автором за результатом власних досліджень

Відповідно до Європейського співтовариства [12], концепція конкурентоспроможності пов'язана зі здатністю підприємств, галузей, регіонів, націй і транснаціональних регіонів генерувати відносно високі доходи та зайнятість, перебуваючи під впливом міжнародної конкуренції, рівнів;

Конкурентоспроможність на рівні фірми часто належить до здатності виробляти товари чи послуги з нижчими витратами, ніж у конкурентів. Це може включати ефективні виробничі процеси, економію шляхом об'ємів виробництва або економічні інновації.

Іншим виміром конкурентоспроможності на рівні підприємства є здатність пропонувати унікальні продукти та послуги, які створюють додаткову цінність для клієнтів, що дозволяє фірмі встановлювати преміальні ціни. У окремих галузях та секторах конкурентоспроможність можна визначити порівняльною перевагою чи може виробляти товари або послуги ефективніше, ніж інші.

Конкурентоспроможність підприємств звичайно має як переваги, так і недоліки. Показником першого може бути компетентність персоналу, надійний фінансовий стан, позитивний імідж серед споживачів

продукту, визнання на ринку та нижча вартість продукту, ніж у конкурентів. Слабкими сторонами підприємства є: низька рентабельність і якість продукції, вузька спеціалізація, невелика частка ринку продукції, слабка команда менеджерів.

В цілому, конкурентоспроможність безпосередньо впливає на вибір стратегічних напрямків розвитку компанії. Для досягнення переваг організація повинна постійно аналізувати ринкові умови, діяльність конкурентів, а також власні можливості. Цей аналіз дозволить виявити слабкі та сильні сторони компанії, а також визначити загрози та можливості, які виникають у зовнішньому середовищі. Це дозволить формувати стратегічне бачення, що включає обґрунтований вибір напрямів розвитку, визначення пріоритетів та розподіл ресурсів.

Варто зауважити, що зміни ринкових умов, зокрема поява новітніх технологій, еволюція споживчих переваг, зміни в регуляторному середовищі та інші зовнішні чинники, вимагають від компаній, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними, здатності швидко впроваджувати інновації. Це потребує гнучкого підходу до стратегічного управління, яке має забезпечити оперативну реакцію на

виклики та дозволити компаніям зберігати актуальність у динамічному бізнес-середовищі.

Крім вищезначеного, важливо ефективно використовувати ресурси компанії, що також впливають на рівень конкурентоспроможності. У цьому контексті важливу роль відіграє управління людськими, фінансовими, технологічними та інформаційними ресурсами. Їх ефективне використання дозволяє підвищити продуктивність, знизити витрати та забезпечити вищу якість продукції або послуг, що, в перспективі, сприятиме зміцненню позиції компанії на ринку, забезпечивши компанії стійкість та успішність у довгостроковій перспективі.

Друга важлива мета менеджменту полягає у забезпеченні високого рівня задоволення клієнтів. Вона передбачає створення продуктів і послуг, які відповідають потребам і очікуванням клієнта, а також забезпечення високого рівня обслуговування. Таким чином, дослідження стосовно клієнтських вподобань і пошук впливу на покупців, являють собою

ґрунтовну основу для розробки клієнтоорієнтованих бізнес-моделей.

Постійний зворотний зв'язок з клієнтами стимулює компанії до розробки нових продуктів та послуг, які відповідають змінам ринку та очікуванням споживачів. Це також справа гнучкості управління, оскільки компанія повинна бути готова всякий раз швидко адаптуватися до нових умов, що з'являються внаслідок змін у споживчих перевагах. Таким чином, клієнтоорієнтованість суттєво впливає на створення стратегії управління організацією.

Додамо, що завданням менеджменту є забезпечення довгострокового розвитку та зростання компанії. Це неможливо без ґрунтового стратегічного планування стосовно швидкої адаптації бізнесу до змін на ринку. Стратегічне планування включає аналіз ринкових тенденцій, конкурентного середовища та внутрішніх можливостей компанії, що дає змогу виявити перспективні напрямки для зростання і розвитку, впровадження нових технологій, розробку



Рис. 1. Порівняння традиційної кризи із кризою воєнного часу
Джерело: систематизовано автором на основі [13]

та запуск нових продуктів або послуг, вихід на нові ринки збуту, збільшення виробничих потужностей, відкриття нових філій, офісів, магазинів тощо. Але все це слід впроваджувати з урахуванням можливих ризиків під час чергової кризи, в даному випадку — повномасштабної війни. Відмінність між традиційною кризою та кризою воєнного часу на підприємстві наведено нижче:

Ризики можуть виникати як зсередини компанії, так і ззовні, у вигляді змін у регуляторному середовищі, коливань на ринку, нових конкурентів або технологій чи виражатись у зміні соціально-політичної складової. Ризик сприймається як небезпека випадкового настання негативних наслідків. Поширення має і суб'єктивна концепція ризику. З цієї позиції ризик завжди суб'єктивний. Суб'єктивна концепція орієнтована на дії суб'єкта, враховує усвідомлення наслідків. Отже, категорія «ризик» має комплексний характер і може належати до різних галузей знань (економічний, бізнес, підприємницький, комерційний, інвестиційний, кредитний, діловий, цінний та ін.).

Ризики можуть виникати як зсередини компанії, так і ззовні, у вигляді змін у регуляторному середовищі, коливань на ринку, нових конкурентів або технологій чи виражатись у зміні соціально-політичної складової. У нашому випадку — це повномасштабне російське вторгнення та ведення бойових дій, що безпосередньо впливає як на соціально-економічне життя громадян, так і на ведення бізнесу в умовах невизначеності. Менеджмент має бути здатним передбачати потенційні загрози, оцінювати їхній вплив і розробляти ефективні стратегії для їх нейтралізації. Уміння керувати ризиками забезпечує не лише стабільність діяльності компанії, а й її довгострокову безпеку та здатність адаптуватися до змінних умов.

Так, наприклад, згідно з аналітичним звітом Ukrainian Retail Association у 2023 році 80% торговельних мереж України адаптували свої стратегії, забезпечивши відновлення роботи близько 80% закритих у березні 2022 року торговельних точок [14]. Так, підвищення витрат на логістику і зміни у витратах на енергетику змусили більшість компаній розглянути нові бізнес-моделі. Щоб уникнути ризику бути знищеними в районах ведення бойових дій та прифронтових районах ряд компаній перенесли свої підприємства та логістичні центри у безпечніші регіони. В таких умовах менеджмент повинен передбачати можливі загрози, оцінювати їхній вплив та розробляти стратегії для їхньої мінімізації. Ефективне управління ризиками дозволяє забезпечити стабільність та безпеку компанії у перспективі.

Ситуація постійно змінюється, відбуваються зміни в положенні конкурентів, умовах та формах фінансування, кон'юнктури в галузях, регіонах або країни в цілому, в умовах торгівлі на світових ринках. Звідси постійні ризики, особливо під час воєнного стану, які пов'язані з перебоями ланцюгів постачан-

ня, фізичним знищенням і пошкодженням активів або їх втратою через бойові дії (окупацію), що своєю чергою веде до втрати доступів до ринку. У такому разі саме накопичений капітал надає гарантії організації, оскільки тільки його стабільне зростання у вигляді різних фондів, дозволяє обмежувати та переборювати можливі ризики. Також можемо виділити фінансові, соціальні, гуманітарні, репутаційні та правові ризики.

Однією з важливих цілей ефективного управління є здатність долати ризики як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі. Це потребує не лише створення фінансових резервів, але й забезпечення достатнього рівня автономії у ухваленні рішень, що сприяє швидкій адаптації до змін.

При цьому сталий розвиток компанії включає не лише економічне зростання, а й підтримку балансу між економічними та соціальними аспектами її діяльності. Такий підхід гарантує довготривалу стійкість компанії, допомагає уникати екологічних і соціальних конфліктів, сприяє формуванню позитивного іміджу та підвищенню довіри з боку суспільства.

Для збереження успішної діяльності організація повинна чітко визначити свої стратегічні цілі, які можливо досягти за допомогою ефективного стратегічного управління. Стратегічний менеджмент можна визначити як управлінську діяльність, спрямовану на розробку та реалізацію рішень, орієнтованих на максимально ефективне використання ресурсів для досягнення довгострокових завдань організації. Це включає визначення стратегічних орієнтирів, розробку політики, формування нових напрямів діяльності та ухвалення важливих рішень, спрямованих на майбутнє, що враховують вплив неконтрольованих зовнішніх чинників.

Систематизація основних видів менеджменту:

- за організаційно-правовими формами господарювання (державний, підприємницький, громадських організацій);
- за рівнями управління (загальнодержавний, галузевий, регіональний, місцевого самоврядування, міждержавних організацій);
- за цільовим призначенням (стратегічний, тактичний, операційний);
- за належністю до організації (внутрішньо або зовнішньогосподарський);
- за функціональним призначенням (маркетинговий, виробничий, фінансовий, соціальний, інформаційний, персоналу, обліку та контролю).

Попри різні види менеджменту, спільним для усіх цих видів є та обставина, що всім без винятку менеджерам необхідно мати справу з однаковими ресурсами: кадровими, фінансовими, матеріальними, земельними.

Деякі автори виділяють наступні підходи до опису поняття «стратегія». Перший підхід — цільовий, наголошувати на необхідності формування

стратегічних цілей підприємства. Другий підхід може бути визначений як «спосіб дій» або «спосіб поведінки» [7].

Аналіз наявних трактувань поняття «стратегія» свідчить, що більшість науковців розглядають її як напрямок розвитку підприємства (зокрема, через визначення його цілей); план діяльності; а також як набір правил та поведінкових орієнтирів. У сучасних умовах економічного розвитку стратегія повинна поєднувати ці елементи: чітко окреслені цілі, комплексний план та конкретні дії для їх досягнення. Як зауважує І. А. Ігнат'єва [8], стратегія підприємства виступає інтегруючим механізмом, що об'єднує цілі, внутрішній потенціал та умови зовнішнього середовища.

Управління в умовах стратегічних несподіванок вимагає оперативного розроблення і впровадження запобіжних заходів, спрямованих на мінімізацію загроз, витрат і перебоїв у діяльності підприємства. Для забезпечення готовності до таких ситуацій рекомендується заздалегідь розробляти набір дій, включаючи проведення спеціальних тренувань і навчань для персоналу.

Таким чином, можна зробити висновок, що стратегія управління бізнесом є комплексним планом, який визначає напрямки розвитку організації та способи досягнення її цілей. Вона охоплює аналіз поточного стану бізнесу, ідентифікацію можливостей і загроз, формування стратегічних цілей, а також розробку планів дій для їх реалізації. Стратегії управління є ключовими інструментами, які дозволяють організаціям не лише досягати своїх довгострокових цілей, але й адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, удосконалювати внутрішні процеси та забезпечувати сталий розвиток.

Дотримання принципів стратегічного управління дозволяє створити необхідні умови для досягнення головної мети стратегії — забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі. Це стає можливим завдяки фор-

муванню та реалізації конкурентних переваг у різних напрямках діяльності компанії, зокрема через впровадження принципів сталого розвитку.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Після ознайомлення з думками вітчизняних та зарубіжних аналітиків з питання про саму сутність управління бізнесом, сформоване власне визначення суті менеджменту, а саме:

Менеджмент — це процес раціонального використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів особою, або групою осіб, об'єднаних спільною професійною діяльністю, направлений на досягнення обраних цілей, з обов'язковим застосуванням економічних та адміністративних методів та моделей управління.

Також, було визначено етапи та задачі щодо вирішення бізнес-цілей, показані способи досягнення високої ефективності діяльності підприємств, а саме: роль та місце конкурентоспроможності, шляхи та методи задоволення потреб клієнтів, адаптаційних можливостей бізнес-структури до змін на ринку, до подолання ризиків, які виникають залежно від об'єктивних, так і суб'єктивних причин, особливо в умовах воєнного стану в Україні.

Таким чином, забезпечення довгострокового розвитку та зростання компанії є складним і багатогранним завданням, яке вимагає стратегічного мислення, інноваційного підходу, здатності швидко адаптуватися до змін і ефективно управляти ризиками. Тільки інтеграція цих елементів може забезпечити конкурентоспроможність компанії та стабільне отримання прибутку в умовах нестабільного ринкового середовища.

Далекоглядність і професійний підхід менеджменту відіграють ключову роль у прийнятті оперативних та обґрунтованих управлінських рішень як у періоди криз, так і під час активного розвитку компанії. У корпоративній культурі ця далекоглядність відображається у вигляді стратегічних і тактичних цілей, що формуються з урахуванням можливих сценаріїв розвитку подій.

Література

1. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70–71. С. 75–82.
2. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161–170.
3. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4–10.
4. Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. *Вісник КНТЕУ*. 2020. № 2. С. 58–68.
5. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник. К.: Академвидав, 2007. 576 с.
6. Коломінський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту: Навч. посібник. К.: МАУП, 1996. 176 с.
7. Довбня С. Б., Найдовська А. О., Хитько М. М. Стратегія підприємства: навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.]. Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. 71 с.
8. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник [для студ., аспір. та викл. вищ. навч. закл.]. К.: Каравела, 2008. 480 с.

9. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. Київський національний економічний ун-т. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 700 с.
10. Flanagan R., Lu W., Shen L., Jewell C. Competitiveness in construction: a critical review of research. *Construction Management and Economics*. 2007. Vol. 25, No. 9. P. 989–1000.
11. Hudakova I. The impact of the global financial and economic crisis on businesses and their competitiveness. *Taxes & Accounting: Advice and Solutions*, 2009. Vol. 6, No. 11. P. 76–81.
12. Charles V., Zegarra L.F. Measuring regional competitiveness through Data Envelopment Analysis: A Peruvian case. *Expert Systems with Applications*. 2014. Vol. 41. P. 5371–5381.
13. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. 182. С. 38–43.
14. За крок до перемоги: скільки магазинів втратили й відкрили провідні торговельні мережі України за рік війни (інфографіка), 2023. URL: <https://rau.ua/novyni/magaziniv-vtratali-merezhi-2023/> (дата звернення: 28.11.2024).

References

1. Steshenko O.D., Masalyhina V.V. Antykryzove upravlinnia v umovakh pandemii. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2020. № 70–71. S. 75–82 [in Ukrainian].
2. Lihonenko L. O. Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh ekonomiky znan ta intelektualizatsii menedzhmentu. *Ekonomichnyi forum*. 2016. № 1. S. 161–170 [in Ukrainian].
3. Hudz O. Ye. Formuvannia stratehii antykryzovoho upravlinnia pidpriemstv. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. 2019. № 2. S. 4–10 [in Ukrainian].
4. Moskvin B. Bankrutstvo yak mekhanizm antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom. *Visnyk KNTEU*. 2020. № 2. S. 58–68 [in Ukrainian].
5. Khmil F. I. Osnovy menedzhmentu: Pidruchnyk. K.: Akademydav, 2007. 576 s. [in Ukrainian].
6. Kolomynskyi N. L. Psykholohiia pedahohichnoho menedzhmentu: Navch. posibnyk. K.: MAUP, 1996. 176 s. [in Ukrainian].
7. Dovbnia S. B., Naidovska A. O., Khytko M. M. Stratehiia pidpriemstva: navch. posibnyk [dlia stud. vyshch. navch. zakl.]. Dnipropetrovsk: NMetaAU, 2011. 71 s. [in Ukrainian].
8. Ihnatieva I. A. Stratehichni menedzhment: pidruchnyk [dlia stud., aspir. ta vykl. vyshch. navch. zakl.]. K.: Karavela, 2008. 480 s [in Ukrainian].
9. Shershnova Z. Ie. Stratehichne upravlinnia: pidruchnyk. Kyivskiy natsionalnyi ekonomichnyi un-t. 2-he vyd., pererob. i dop. K.: KNEU, 2004. 700 s. [in Ukrainian].
10. Flanagan R., Lu W., Shen L., Jewell C. Competitiveness in construction: a critical review of research. *Construction Management and Economics*. 2007. Vol. 25, No. 9. P. 989–1000.
11. Hudakova I. The impact of the global financial and economic crisis on businesses and their competitiveness. *Taxes & Accounting: Advice and Solutions*, 2009. Vol. 6, No. 11. P. 76–81.
12. Charles V., Zegarra L.F. Measuring regional competitiveness through Data Envelopment Analysis: A Peruvian case. *Expert Systems with Applications*. 2014. Vol. 41. P. 5371–5381.
13. Vatchenko B., Sharanov R. Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny. *Ekonomichnyi prostir*. 2022. 182. S. 38–43 [in Ukrainian].
14. За крок до перемоги: скільки магазинів втратили й відкрили провідні торговельні мережі України за рік війни (інфографіка), 2023. URL: <https://rau.ua/novyni/magaziniv-vtratali-merezhi-2023/> [in Ukrainian].