

DOI: 10.15276/ETR.06.2024.13  
DOI: 10.5281/zenodo.14549849  
UDC: 005.3(042.4)  
JEL: D21, D24, L10, M15, O33

## УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ВІТЧИЗНЯНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ПІД ЧАС ВІЙНИ ТА В ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД

### MANAGEMENT OF STRATEGIC CHANGES BY DOMESTIC ENTERPRISES DURING THE WAR AND IN THE POST-WAR PERIOD

Lyudmila M. Shymanovska-Dianyach, Doctor of Economic Sciences, Professor  
*Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine*  
ORCID: 0000-0001-6499-0953  
Email: ludad584658@ukr.net

Maksym M. Sosyan  
*Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine*  
ORCID: 0000-0001-7374-3648  
Email: maksym.sosan@gmail.com

Received 16.08.2024

Вторгнення знищило життя та засоби до існування по всій країні. Крім величезних людських жертв і численних поранених у результаті війни, 6,9 мільйонів українців у країні були переміщені [1], ще 8,1 мільйона біженців перетинають кордон із сусідніми країнами [2]. Економіка була зруйнована, скоротившись на 30 відсотків порівняно з довоєнним рівнем [3]. Рівень безробіття досяг історичного максимуму – 26 відсотків [4]. Понад 150 000 житлових будинків (тобто понад 1,2 мільйона домогосподарств), 3170 навчальних закладів і 1216 медичних установ були пошкоджені або зруйновані – загальний вплив станом на березень 2023 року перевищив 143 мільярди доларів. Сума прямих збитків, нанесених інфраструктурі України в ході війни, станом на січень 2024 року сягнула майже \$155 млрд. Ця оцінка враховує також збитки, завдані Україні через підлив країною-агресором Каховської ГЕС 6 червня 2023 року [5]. Регулярні обстріли енергетичної інфраструктури України скоротили потужність виробництва електроенергії в Україні вдвічі від довоєнного рівня. Порушені ланцюжки постачання палива та пошкоджені нафтопереробні заводи напружили логістику [6]. Це лише поточні збитки та зовсім не відображають кінцевих втрат по завершенню війни, яка ще й далі триває. Всі ці стратегічні зміни зруйнували довгострокові стратегії розвитку вітчизняних компанії та змусили перейти на операційне планування своєї діяльності. Процес управління стратегічними змінами змінився повністю, а тому традиційні моделі та інструменти є недієвими, а тому вітчизняний бізнес змушений самостійно і в найкоротші терміни розробити власні ефективні механізми управління стратегічними змінами і використовувати їх під час війни та в поствоєнний період.

*Шимановська-Діанич Л.М., Сосян М.М. Управління стратегічними змінами вітчизняними підприємствами під час війни та в поствоєнний період. Оглядова стаття.*

У статті окреслено передумови стратегічних змін та виклики, з якими стикаються вітчизняні компанії під час війни. Охарактеризовано підсистеми та об'єкти стратегічних змін, підкреслено важливість їх взаємодії та системного підходу до управління змінами. Запропоновано основні стратегії управління змінами підприємства та підкреслено, які з них є особливо актуальними в умовах війни. Визначено сучасні методи управління стратегічними змінами, які вітчизняні компанії можуть використовувати навіть під час війни. Визначено основні пріоритети як драйвери стратегічних змін для підприємств у воєнний та післявоєнний період.

*Ключові слова:* зміни, стратегічні зміни, стратегія, пріоритети, управління стратегічними змінами підприємства

*Shymanovska-Dianyach L.M., Sosyan M.M. Management of Strategic Changes by Domestic Enterprises During the War and in the Post-War Period. Review article.*

The article outlines the prerequisites for strategic changes and challenges faced by domestic companies during the war. The subsystems and objects of strategic changes are characterized and the importance of their interaction and a systemic approach to change management is emphasized. The main strategies of change management of the enterprise are proposed and it is emphasized which of them are especially relevant during the war. Modern methods of managing strategic changes, which domestic companies can use even during war, are defined. The main priorities as drivers of strategic changes for enterprises in the war and post-war period are determined.

*Keywords:* changes, strategic changes, strategy, priorities, management of strategic changes of the enterprise

Українські компанії під час війни зіткнулися зі значними викликами, і управління стратегічними змінами стало ключовим аспектом їхньої діяльності. Процес управління стратегічними змінами є доволі складним та багатоаспектним, а тому компаніям доводиться багато ресурсів та зусиль витратити на постійну адаптацію до динамічної зміни зовнішнього середовища. Перш за все, вітчизняним компаніям необхідно провести оперативний аналіз зовнішнього середовища, враховуючи негативний вплив на нього війни та інших факторів, що допомагає визначити стратегічні орієнтири, постійно моніторити їх відповідність до стратегічних змін, що відбулись та вибрати найбільш доцільний довгостроковий напрямок розвитку. Управління стратегічними змінами також вимагає активної комунікації з клієнтами та стейкхолдерами компанії. Підприємства мають залучити менеджмент, співробітників, клієнтів та інших зацікавлених сторін до процесу прийняття стратегічних управлінських рішень. Причому слід зауважити, що під час війни, процес комунікації має відбуватись у пришвидшеному темпі, оскільки від оперативності залежить ефективність та актуальність прийнятих рішень.

Крім того, під час війни змінюється поняття стратегії та довгострокової стратегії, оскільки постійна зміна зовнішніх факторів, що впливає на підприємство призводить до іншого розуміння довгостроковості. На нашу думку, для більшості вітчизняних компаній спрогнозувати під час війни стратегічні зміни на рік, вже цілком може бути в рамках довгострокового розвитку та стратегії. Навіть при обмеженій довгостроковості стратегічний план управління змінами має бути гнучким та адаптованим до змінного середовища.

Будь який етап процесу управління стратегічними змінами для вітчизняних компаній під час війни та у поствоєнний період не можливий без висококваліфікованої команди, її злагодженості, здатності швидко навчатись та підвищувати кваліфікацію та впроваджувати зміни в діяльність підприємства. Саме тому, під час війни, й на нашу думку тенденція продовжиться і в поствоєнний період, вітчизняні компанії загострять конкурентну боротьбу за талантами й всебічно будуть намагатись утримувати свій персонал.

Крім того, після впровадження стратегічних змін важливо оцінити їх результати та вплив на діяльність компанії, що допоможе вчасно виявити та виправити помилки й вдосконалити стратегію управління стратегічними змінами на підприємстві. Зазначені підходи, на нашу думку, можуть допомогти українським компаніям ефективно управляти стратегічними змінами під час війни, в поствоєнний період та забезпечити довгостроковий стійкий розвиток.

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій**

Закордонні та вітчизняні науковці достатньо активно досліджували стратегічні зміни компаній: Адісес І., Коттер Дж.П., Друкер П., Куперрайдер Д., Гібернау М., Левін К., Ліберман Ш., Хаят Дж.,

Клейн Н., Гринько Т., Косач І., Кривда Н., Приймак Н., Тарасюк Г. та інші. Науковці досить ґрунтовно дослідили сутність та природу виникнення стратегічних змін, інструменти, методи, моделі їх управління. Зважаючи на невизначене зовнішнє середовище вітчизняних компаній під час війни та динамізм стратегічних змін є необхідність дослідження процесу управління стратегічними змінами вітчизняних компаній під час війни та у поствоєнний період.

*Метою статті є дослідження підходів до управління стратегічними змінами вітчизняними компаніями під час війни та в поствоєнний період.*

#### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Будь яке підприємство як відкрита соціально-економічна система зазнає постійного впливу зовнішнього середовища. Цей вплив може бути позитивний або негативний і безпосередньо впливати на довгострокову стратегію розвитку компанії та її фінансовий результат. Саме цей вплив і є економічною сутністю змін, до яких підприємство постійно адаптується. Іншими словами, можна визначити, що зміна – трансформація з одного стану в інший, перетворення в інше або перехід із одного якісно визначеного стану в інший. Тобто зміни можуть бути обумовлені зовнішніми факторами або проявляться безпосередньо у внутрішньому.

Про складність природи змін підприємства свідчить і багатоваріантність їх класифікаційних ознак. Так, зміни в залежності від природи виникнення можуть бути спонтанними, самоорганізованими або організованими.

За ступенем впливу на компанію зміни поділяються на:

- суттєві, які впливають на основні аспекти підприємства, такі як фінансовий результат, стратегія, структура, організаційна культура тощо;
- інкрементальні, досить несуттєві що впливати на основні бізнес-процеси компанії й відбуваються поступово, а тому адаптація до них відбувається м'яко та з мінімальним опором до цих змін;
- трансформаційні (радикальні), які трансформують не лише окремі бізнес-процеси компанії, а й її бізнес-модель в цілому.

І це лише декілька кваліфікаційних ознак, які характеризують стратегічні зміни, як багатогранні та багатоаспектні. Слід відмітити, що підприємства, як економічні системи розвиваються на основі законів економіки та взаємодії між всіма елементами. Відповідно, управління змінами – це процес, який передбачає скеровані дії із застосуванням сучасних методів та інструментів, де об'єктом змін можуть бути:

- процеси, які виконують працівники (бізнес-процеси, комунікації, мотивація, система управління персоналом тощо);
- працівники, кожен з них має свій набір компетенцій та здібностей, очікування від роботи в компанії, стимули та мотивацію;

— формальна підсистема, до якої входить структура підприємства, її корпоративна політика і культура, організація робочого процесу, процедури та правила тощо;

— неформальна підсистема, до цієї підсистеми можна віднести неформальні правила та цінності працівників, їх неформальні комунікаційні зв'язки, неформальні лідери, влада та вплив.

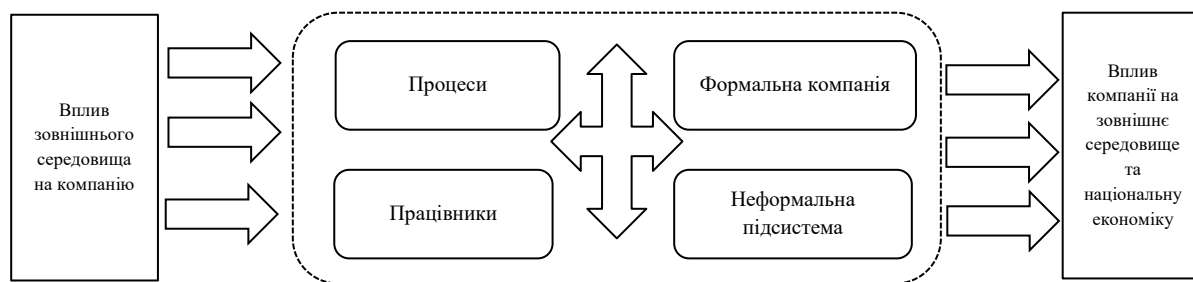


Рисунок 1. Об'єкти змін підприємства

Джерело: власна розробка авторів

Всі вище зазначені підсистеми мають знаходитися в стані рівноваги по відношенню одна до одної, взаємодоповнювати, створюючи при цьому єдину систему. Відповідно зміни в одній з підсистем призводить до трансформацій у всіх інших, в іншому випадку, якщо не задіяні всі елементи, то компанія повертається до попереднього стану.

Стратегічне управління є важливим процесом для компанії, особливо під час стратегічних змін, пов'язаних із війною. Процес управління стратегічними змінами є багатоетапним та передбачає певний алгоритм дій. Перш за все, компанії необхідно сформулювати стратегію управління змінами, як спосіб визначення різних варіантів та вибір найкращого альтернативного напрямку дій (табл. 1). При виборі стратегії необхідно враховувати зовнішнє конкурентне середовище, наявні ресурси та ресурсний потенціал, кваліфікацію персоналу та їх рівень опору змінами і т.п. На другому етапі, після того як стратегія сформована і компанія обрала вектор

стратегічних змін необхідно її впровадити в діяльність підприємства. Особлива увага має бути приділена взаємоузгодженій роботі всіх підсистем, вказані на рис. 1. Іншими словами, при реалізації стратегії важливо встановити зв'язки між всіма підрозділами, скоординувати їх роботу щодо управління стратегічними змінами та налагодити ефективну комунікацію між всіма працівниками. Заключним етапом управління стратегічними змінами підприємства є контроль та коригувальні дії. Компанія має постійно здійснювати моніторинг ефективності виконання обраної стратегії, порівнювати отримані результати з запланованими та вносити корективи, якщо в цьому виникає необхідність.

Слід відмітити, що стратегічне управління змінами є безперервним процесом, який вимагає постійного моніторингу зовнішнього середовища, виокремлення тих змін, які найбільше матимуть вплив на компанію та розробка способу адаптації до них.

Таблиця 1. Види стратегій управління змінами підприємства

Назва	Характеристика	Вимоги до персоналу	Особливості реалізації під час війни
1	2	3	4
Директивна стратегія	Ця стратегія передбачає чітке визначення дій та вказівки для персоналу. Вона найбільш доцільна в умовах кризи або загрози банкрутства, коли обмежений вибір способу дій	Вимагає від підлеглих точного виконання вказівок	Важливо забезпечити, щоб команди отримували чіткі і однозначні вказівки, навіть при відсутності повного інформаційного контексту.
Стратегія, заснована на перемовинах	Ця стратегія вимагає більше часу і може бути менш передбачуваною, але дозволяє досягти компромісу через відкритий діалог.	Вимагає активної участі співробітників у процесі прийняття рішень.	Важливо враховувати емоційний стан персоналу та забезпечити можливість висловити свою думку
Нормативна стратегія	Спрямована на досягнення конкретної мети, залучаючи працівників до удосконалення продукції	Вимагає активності та ініціативи в пропозиціях щодо удосконалення.	Важливо зберігати мотивацію персоналу, навіть при обмежених ресурсах.
Аналітична стратегія	Використовує технічну експертизу консультантів для прийняття оптимальних рішень.	Менеджер контролює процес, але важливо враховувати проблеми співробітників.	Потрібно зберігати баланс між технічними вимогами та потребами персоналу.

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
Стратегія росту	Ця стратегія спрямована на збільшення обсягів продажів, розширення ринків або введення нових продуктів	Вимагає активності та ініціативи в розвитку нових ринків, пошуку можливостей диверсифікації, а також в процесах поглинання і фузій.	Важливо зберегти гнучкість та швидкість реакції на зміни в зовнішньому середовищі, оскільки воєнний час може призвести до несподіваних викликів.
Стратегія диференціації	Орієнтована на створення унікальності продукту або послуги, щоб відмінитися від конкурентів	Вимагає творчості, інноваційності та здатності розробляти унікальні рішення.	Важливо зберегти високу якість продукту або послуги, навіть при обмежених ресурсах.
Стратегія зниження вартості	Спрямована на зниження виробничих витрат, щоб продавати товари або послуги за більш низькою ціною.	Вимагає ефективного управління ресурсами, оптимізації процесів та зниження витрат.	Важливо зберегти баланс між зниженням вартості і якістю продукту.
Стратегія фокусування	Орієнтована на вузьку нішу ринку або конкретний сегмент клієнтів.	Вимагає спеціалізації та адаптації до потреб конкретної аудиторії.	Важливо зберегти фокус на цільовій аудиторії та враховувати її особливості

*Джерело: власна розробка авторів*

Крім вибору стратегії управління стратегічними змінами компанії необхідно обрати методи, з допомогою яких можна здійснити цей процес. До сучасних методів управління стратегічними змінами, які вітчизняні компанії можуть використовувати навіть під час війни, на нашу думку, є:

1. Аутсорсинг – відмова компанією від самостійного виконання низки некритичних для її діяльності функцій або частини бізнес-процесів зовнішньому підряднику, який спеціалізується на наданні якісних таких послуг. Під час війни українські компанії стикаються з великими викликами (обмеженні ресурси, в тому числі й кадрові, порушення логістичних ланцюгів, руйнування та підвищенні ризики, спричиненні війною), але деякі з них продовжують використовувати аутсорсинг для оптимізації витрат та діяльності в цілому. Наведемо найбільш поширений аутсорсинг на українському бізнес-середовищі під час війни:

- IT-послуги – одна з найпоширеніших функцій, котру компанії віддають на аутсорсинг, розробку програмного забезпечення, тестування, IT-процеси, що пов'язані з безпекою на всіх рівнях та інші. Цілком логічно, що більшість компаній віддають IT-процеси на аутсорсинг, оскільки цей бізнес-процес вимагає висококваліфікованих кадрів, які володіють унікальними навичками і більшості підприємств немає необхідності утримувати штат IT-працівників, витрачаючи при цьому суттєві фінансові ресурси;
- адміністративні процеси, що включає аутсорсинг обробки документів, кадровий та управлінський облік та інші адміністративні завдання, що розвантажує організаційну структуру компанії та робить її більш адаптивною до зовнішнього середовища;
- фінансові операції, до яких слід віднести обробку фінансових транзакцій, бухгалтерський облік, економіка праці та інші фінансові бізнес-процеси, які можуть бути

віданні на аутсорсинг для зниження витрат та збільшення ефективності й результативності діяльності компанії;

- клієнтська служба підтримки та зворотного зв'язку. Вітчизняні компанії використовують зовнішніх аутсорсингових партнерів для надання клієнтам зворотного зв'язку та підтримки постійної комунікації з ними через coll-центри та онлайн-чати.

2. Бенчмаркінг – динамічний та постійний процес управління змінами, під час якого проводять вимірювання та порівняння даних про бізнес-процеси, діджитал-технології, товарів (послуг), тобто це процес визначення, оцінки та адаптації наявних прикладів ефективного функціонування з метою удосконалення та оптимізації результатів робіт компанії.

3. Даунсайзинг – вимушений процес управління змінами, який призводить до зменшення розміру компанії для покращення її функціонування та зниження рівня витрат за рахунок проведення більш ефективної кадрової політики, перетворення та оптимізація організаційної структури, зміни ключових цілей та основних бізнес-процесів. Процес дайнсайзингу є доволі актуальним для вітчизняних компаній під час війни. Він містить деякі підвиди, які можуть стати основною стратегією управління стратегічними змінами підприємства:

- редіплоймет – процес переведення працівника після підвищення кваліфікації та перепідготовки на іншу роботу;
- даунгрейдинг – процес переведення працівника на інше робоче місце при збереженні (якщо на це є фінансові ресурси в компанії) попереднього рівня роботи;
- воркшеринг – розподіл обсягів роботи між працівниками при пропорційному скорочення робочого часу та оплати праці:
  - добровільний вихід на пенсію з наданням матеріальних пільг та привілеїв;
  - добровільне звільнення з виплатою матеріального винагородження за таке рішення;

- завчасне попередження про можливості скорочення у зв'язку із закриттям підприємства або його окремого структурного підрозділу;
- аутплейсмент – навчання за рахунок підприємства працівників, що звільняються.

Розглянемо більш детально на скільки двадцять найбільш компаній України змогли впоратись з найбільш непередбачуваними стратегічними змінами, спровокованими війною у 24 лютого 2022 року.

Таблиця 2. Найбільші компанії України за розміром чистого доходу від реалізації продукції, млрд. грн. у 2021-2022 рр. (\* – частково або повністю контролюється державою)

Назва компанії	Чистий дохід від реалізації продукції, млрд. грн.		Зміни (+, -)	Приналежність до фінансово-промислової групи
	2022 рік	2021 рік		
НАК «Нафтогаз України»	169,9	170,5	-0,6	*
ТОВ «АТБ-Маркет»	148,3	148,7	-0,4	АТБ
ТОВ «Д.Трейдінг»	144,2	122,6	+21,6	СКМ
ДП «НАЕК «Енергоатом»	134,2	83,1	+51,1	*
ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз Трейдінг»	132,0	92,1	+39,9	*
АТ «Укргазвидобування»	86,4	90,1	-3,7	*
НЕК «Укренерго»	82,3	71,1	+11,2	*
АТ «Укрзалізниця»	74,6	84,7	-10,1	*
ТОВ «Сільпо-фуд»	70,0	72,8	-2,8	Фоззі Груп
ТОВ «Кернел-Трейд»	67,9	85,8	-17,9	Кернел
ТОВ «Окко-Бізнес Партнер»	67,3	41,5	+25,8	Універсальна інвестиційна група
ТОВ «Тедіс Україна»	65,0	60,5	+4,5	Група родини Кауфман
ТОВ «ГК Нафтогаз України»	58,1	15,4	+42,7	*
ДП «Гарантований покупець»	54,1	58,3	-4,2	*
ПАТ «Запоріжсталь»	46,9	87,0	-40,1	СКМ / Смарт-Холдинг
ПРАТ «МХП»	46,7	46,0	+0,7	МХП
ТОВ «Оператор ГТС України»	46,0	51,0	-5,0	*
ТОВ «БАДМ»	44,6	51,2	-6,6	БАДМ
СП «Оптіма-Фарм ЛТД»	44,3	46,3	-2,0	Група родини Губських
ПРАТ «ДТЕК Павлоградвугілля»	44,2	23,9	+20,3	СКМ

*Джерело: складено авторами за матеріалами [7]*

Якщо оцінювати діяльність найбільших компаній України у 2022 році, то слід відмітити, що з двадцятки – у половини підприємств чистий дохід від реалізації продукції знизився, але, не зважаючи на війну, також десять з них змогли не лише розвинути діяльність, ефективно проводити політику управління стратегічними змінами й адаптуватись до невизначеного зовнішнього середовища, а й наростити обсяги реалізації. 9 з 20 компаній частково або повністю контролюються державою і стратегічними для розвитку національної економіки України.

Більш детальний аналіз компаній, які знизили обсяги своєї діяльності у перший рік війни засвідчив, що найбільше втратило державне товариство ПАТ «Запоріжсталь» (-40,1 млрд. грн. в порівнянні з 2021 р.). Основною причиною зниження діяльності стало брак сировини та порушення логістичних зв'язків, що унеможливило нарощувати випуск продукції компанії та вийти у 2022 р. на прибутковий рівень.

Зменшився чистий дохід від реалізації продукції і у ТОВ «Кернел-Трейд» (-17,9 млрд. грн. в порівнянні з 2021 р.). Крім того, що компанія є найбільшим виробником соняшникової олії, вона є також потужним експортером цієї продукції в

країні ЄС. З початком війни ТОВ «Кернел-Трейд» зазнала значного впливу від військових дій (руйнування цехів, підприємств, логістичної мережі та труднощі з експортом, через закриття каналу через Чорне море і т.д.). Зважаючи на це все, компанія цілком логічно в перший рік війни зазнала зниження обсягів чистого доходу від реалізації продукції, та незважаючи на дефіцит сировини та логістичні проблеми, обсяги виробництва продукції залишаються значними, а компанія продовжує розширювати свою експортну потужність [8].

Увійшла до трійки компаній, у яких відбулось зниження діяльності й стратегічне товариство, яке стало для більшості населення України під час війни в прямому сенсі рятівним АТ «Укрзалізниця» (-10,1 млрд. грн. в порівнянні з 2021 р.). початку повномасштабного вторгнення росії АТ «Укрзалізниця» перевезла 277 іноземних делегацій, евакуювала 4 мільйони громадян, зокрема мільйон дітей та 120 тис. тварин. Медичними поїздами евакуювали 2,5 тисячі поранених. Протягом 2022 року Укрзалізниця перевезла близько 1,4 млн. пасажирів у сполученні з країнами ЄС, що є рекордним показником за останні 10 років. Крім того, 600 тисяч громадян були евакуйовані до ЄС

евакуаційними рейсами. Багато українців були вимушені через війну виїхати за кордон. УЗ також перевезла майже третину українців, які залишили власні домівки (за підрахунками ООН, з початку війни більше 10 млн. людей поїхали з дому, 3,5 млн. залишили Україну) [9].

Далеко не у всіх компаній знизився чистий дохід від реалізації продукції, але й навпаки є підприємства, в яких зростання відбулось понад 40 % в порівнянні з 2021 роком. Так, ДП «НАЕК «Енергоатом» наростило свої обсяги на 51,1 млрд грн в порівнянні з 2021 роком, ТОВ «ГК Нафтогаз України» – на 42,7 млрд. грн., а ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз Трейдинг» – на 39,9 млрд. грн. Всі вище зазначені компанії повністю або частково мають приналежність до державної власності та мають стратегічне значення для розвитку національної економіки в цілому. Їм вдалось не лише адаптуватись до невизначеного зовнішнього середовища, а й проводити проактивну політику управління стратегічними змінами й досить вдало знизити ризики, що пов'язані з війною і підсилити свої сильні сторони. Враховуючи, що енергосистему України було з 11 березня 2022 року було екстрено

синхронізовано з енергомережею континентальної Європи, то компанії мали можливість експортувати електроенергію до Молдови, Румунії та Словаччини, за рахунок чого, наприклад ДП «НАЕК «Енергоатом» наростило свій чистий дохід від реалізації продукції у 2022 році. Незважаючи на значний ріст, через значні обстріли критичної інфраструктури держава вимушена було накласти заборону на експорт у жовні місяці 2022 року і компанія зазнала, за рахунок значних руйнувань, збитки.

Отже, більшість вітчизняних компаній змогли адаптуватись до функціонування в умовах війни ще в перше півріччя, мінімізувати збитки, налагодити нові логістичні мережі та розробити власні дієві інструменти управління стратегічними змінами. Найбільш успішніші з них, змогли вести не лише адаптаційну політику, а й проактивно моніторити стратегічні зміни та створювати умови для як умова меншого впливу негативних факторів на діяльність компанії.

Розглянемо більш детально фактори, що стримували промислове виробництво в Україні протягом 2020-2024 років (рис. 2).

(% підприємств)



Рисунок 2. Фактори, що стримують промислове виробництво

Джерело: складено авторами за матеріалами [10]

З даних приведених в таблиці видно, що достатньо різні фактори впливають на промислове виробництво в національній економіці України. Динаміка показників за 2020-1 кв. 2024 років свідчить, що:

- недостатній попит, як фактор, що перешкоджає розвитку промислових компаній зменшується з часом, з 45% у 2020 році до 35% у першому кварталі 2024 році;
- починаючи з 2023 року в Україні досить гостро відчувається нестача робочої сили, починаючи з 5% у 2020 році, цей показник зріс до 19% у першому кварталі 2024 році;
- достатньо стабільним протягом всього аналізованого періоду є такий фактор, як

- нестача сировини, матеріалів, устаткування. Цей показник коливається, але очікується, що він повернеться до свого початкового значення, 15%, у першому кварталі наступного року;
- відчувають фінансові обмеження 30% опитаних компаній у 2020 та 2021 році, й зменшились чисельність таких підприємств до 20% у першому кварталі 2024 року;
- безпрецедентно зростають інші фактори, які значно зросли з початкових 40% приблизно до рівня недостатнього попиту (50%) у першому кварталі;
- щорічно змінюється кількість підприємств, які майже не відчувають впливу зовнішнього середовища на свою діяльність, але очікується,

що він повернеться до свого початкового значення (10%) у першому кварталі 2024 року.

Вище зазначений аналіз свідчить, що загалом, загалом, хоча деякі фактори, такі як недостатній попит та фінансові обмеження, стають менш важливими з часом, інші, такі як недостача робочої сили та «інші фактори», стають більш помітними обмеженнями на промислове виробництво.

Вітчизняні компанії отримали досвід адаптації до невизначеного зовнішнього середовища ще під час пандемії Covid-19, коли довелося оперативно опанувати гібридний формат роботи для офісних працівників, кризовий менеджмент, налаштувати бізнес-процеси у онлайн-форматі, навчитись делегувати функції та приділяти більшої уваги формуванню злагодженої та ефективної команди. Війна призвела до переоцінки стратегічних орієнтирів українських компаній, на перше місце виходить безпекове управління у всіх аспектах цього поняття, від безпеки персоналу до безпеки клієнтів.

До основних пріоритетів, які сформовані на основі наявних стратегічних змін у вітчизняних компаніях стали [11]:

- всебічна підтримка персоналу та зв'язку з кожним працівником 24/7;
- надзвичайна соціальна орієнтованість бізнесу, у вигляді волонтерства і допомоги ЗСУ;
- залучення всіх ключових працівників до процесу управління стратегічними змінами;
- відкрита комунікація з персоналом й всіма зацікавленими сторонами компанії;
- максимальна продуктивність праці кожного співробітника не лише для розвитку компанії, а й для синергетичного ефекту перемоги України у війні з росією;
- впровадження оперативного підходу управління стратегічними змінами і режимі «тут і зараз»;
- системне впровадження оперативного планування та моніторингу зовнішнього середовища для негайного прийняття ключових управлінських рішень;
- збільшення диверсифікації діяльності для більшої вітчизняних компаній для зменшення ризиків отримання збитків та закриття бізнесу;
- стратегування бізнесу у довгостроковій перспективі.

В умовах війни, яка триває понад 2,5 роки, організаційна діяльність зазнає значних труднощів, що обумовлює необхідність підготовки до післявоєнного періоду, який також буде характеризуватися новими стратегічними змінами

та викликами. Важливим аспектом для вітчизняних компаній є формування висококваліфікованих працівників, здатних до стратегічної та системної роботи, до швидкого освоєння нових навичок та виконання суміжних функцій у межах підприємства. Ефективність бізнесу в умовах форс-мажорних обставин значною мірою залежить від спрощеної системи прийняття управлінських рішень та делегування повноважень, що забезпечує гнучкість та адаптивність компанії.

Базові знання з управління змінами повинні бути засвоєні всіма членами команди, з подальшим їх удосконаленням, оскільки сучасний світ характеризується швидкими змінами та невизначеністю. Важливість системного підходу до управління змінами полягає у здатності організації швидко адаптуватися до нових умов, що забезпечує її стійкість та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Таким чином, підготовка до післявоєнного періоду включає не лише вирішення поточних проблем, але й стратегічне планування та розвиток компетенцій, необхідних для успішного функціонування в умовах постійних змін.

### Висновки

Отже, українські компанії, які продовжують працювати під час війни, зіткнулися з великими стратегічними змінами та викликами. Для них стали важливими практики управління стратегічними змінами. На нашу основними ключовими аспектами, які допомогли вітчизняним компаніям впоратися зі стратегічними змінами, спровокованими війною стали:

- зміна стратегічних орієнтирів. Компанії змушені були швидко переглядати свої стратегії та проекти змін. Першим пріоритетом стало утримання бізнесу, а потім – пошук можливостей для розвитку;
- залучення ключових працівників до проектів змін. Важливо було залучити всіх співробітників до змін, забезпечити відкриту комунікацію та максимальну продуктивність.;
- гнучке управління змінами в режимі реального часу. Компанії відстежували ситуацію та адаптували свої дії відповідно до невизначеного зовнішнього середовища;
- автоматизація HR-процесів. Деякі компанії використовували автоматизацію для оптимізації HR-функцій та переорієнтування на стратегічні завдання.

Зазначені практики допомогли українським компаніям вистояти під час війни та продовжувати розвиватися і у поствоєнний період.

### Abstract

Introduction. Ukrainian companies faced significant challenges during the war, and strategic change management became a key aspect of their operations. The process of managing strategic changes is quite complex and multifaceted, and therefore companies have to spend a lot of resources and efforts on constant adaptation to dynamic changes in the external environment. First of all, domestic companies need to conduct an operational analysis of the external environment, taking into account the negative impact of war and other factors on it, which helps to determine strategic orientations, constantly monitor their compliance with the strategic changes that have

occurred and choose the most appropriate long-term direction of development. Strategic change management also requires active communication with the company's customers and stakeholders. Businesses should involve management, employees, customers and other stakeholders in the process of making strategic management decisions. Moreover, it should be noted that during the war, the communication process must take place at an accelerated pace, since the efficiency and relevance of the decisions made depends on the efficiency.

The results. In the conditions of the war, which has lasted for more than 2.5 years, organizational activity is experiencing significant difficulties, which determines the need to prepare for the post-war period, which will also be characterized by new strategic changes and challenges. An important aspect for domestic companies is the formation of highly qualified employees capable of strategic and systematic work, of quickly mastering new skills and performing related functions within the enterprise. The effectiveness of business under force majeure circumstances largely depends on a simplified system of management decision-making and delegation of authority, which ensures the company's flexibility and adaptability.

Conclusions. Ukrainian companies that continue to operate during the war have faced major strategic changes and challenges. Strategic change management practices became important for them. In our opinion, the main key aspects that helped domestic companies cope with strategic changes provoked by the war were: changing strategic orientations, involving key employees in change projects, flexible management of changes in real time, automation of HR processes.

### Список літератури:

1. Міжнародна організація з міграції в Україні. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukraine.iom.int/uk/dani-ta-resursy>.
2. Ситуація з біженцями в Україні. Агентство ООН у справах біженців. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.unhcr.org/ua/overview>.
3. Мінекономіки попередньо оцінює падіння ВВП у 2022 році на рівні 30,4%. Міністерство економіки України. 05.05.2023 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=6a862647-9620-462e-a495-e5a4eadee371&title=UKv itniVvpVirisNa4-3>.
4. Інфляційний звіт за січень 2023 р. Національний банк України. 02. Лютого 2023 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-sichen-2023-roku>.
5. Загальна сума збитків, завданих інфраструктурі України внаслідок війни на січень 2024 р. Київська школа економіки. 12 лютого 2024 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/УeLvveMP>.
6. Виживання через ціль: як український бізнес витримав серед надзвичайної невизначеності. McKinsey & Company. 10 травня 2023 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/survival-through-purpose-how-ukrainian-businesses-endured-amid-extreme-uncertainty>.
7. Українські компанії із топ 1000: ФПГ, ризики та рекордні зміни виручки за 2022. You control. 17 травня 2023 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://youcontrol.com.ua/data-research/top-1000-fph>.
8. ТОВ «Кернел-Трейд» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kernel.ua/ua>.
9. Евакуювали 4 мільйони громадян і перевезли 277 іноземних делегацій: в «Укрзалізницю» підбили підсумки 2022 року. Суспільне новини. 26 січня 2023 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/MeLvvh7>.
10. Очікування промислових підприємств у липні 2024 року щодо перспектив розвитку їх ділової активності. Державний комітет статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
11. Шимановська-Діанич Л., Педченко Н., Лозова О. (2023). Зміни в організаційній культурі компанії в умовах війни: досвід та пріоритети мультинаціональних та українських компаній в питаннях управління людським капіталом. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки», (2 (108), 97-102. DOI: 10.37734/2409-6873-2023-2-13.

### References:

1. International Organization for Migration in Ukraine. (n.d.). Official website. Retrieved from: <https://ukraine.iom.int/uk/dani-ta-resursy> [in Ukrainian].
2. United Nations High Commissioner for Refugees. (n.d.). Refugee situation in Ukraine. Retrieved from: <https://www.unhcr.org/ua/overview> [in Ukrainian].



3. Ministry of Economy of Ukraine. (2023, May 5). The Ministry of Economy preliminarily estimates GDP decline in 2022 at 30.4%. Retrieved from: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=6a862647-9620-462e-a495-e5a4eadee371&title=UKvitniVypVirisNa4-3> [in Ukrainian].
4. National Bank of Ukraine. (2023, February 2). Inflation report for January 2023. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-sichen-2023-roku> [in Ukrainian].
5. Kyiv School of Economics. (2024, February 12). Total damage to Ukraine's infrastructure as of January 2024. Retrieved from: <https://cutt.ly/UeLvveMP> [in Ukrainian].
6. McKinsey & Company. (2023, May 10). Survival through purpose: How Ukrainian businesses endured amid extreme uncertainty. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/survival-through-purpose-how-ukrainian-businesses-endured-amid-extreme-uncertainty> [in Ukrainian].
7. YouControl. (2023, May 17). Ukrainian companies in the top 1000: Holdings, risks, and record revenue changes in 2022. Retrieved from: <https://youcontrol.com.ua/data-research/top-1000-fph> [in Ukrainian].
8. Kernel-Trade LLC. (n.d.). Official website. Retrieved from: <https://www.kernel.ua/ua> [in Ukrainian].
9. Suspilne News. (2023, January 26). 4 million citizens evacuated and 277 foreign delegations transported: Ukrzaliznytsia summed up 2022. Retrieved from: <https://cutt.ly/MeLvvh7> [in Ukrainian].
10. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). Expectations of industrial enterprises in July 2024 regarding business activity development prospects. Retrieved from: <https://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
11. Shymanovska-Dianyach, L., Pedchenko, N., & Lozova, O. (2023). Changes in the organizational culture of companies during wartime: Experience and priorities of multinational and Ukrainian companies in human capital management. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series "Economic Sciences"*, (2(108)), 97-102. DOI: 10.37734/2409-6873-2023-2-13 [in Ukrainian].

**Посилання на статтю:**

Шимановська-Діанич Л.М. Управління стратегічними змінами вітчизняними підприємствами під час війни та в поствоєнний період / Л.М. Шимановська-Діанич, М.М. Сосян // *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. – 2024. – № 6 (76). – С. 126-134. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No6/126.pdf>.

DOI: 10.15276/ETR.06.2024.13. DOI: 10.5281/zenodo.14549849.

**Reference a Journal Article:**

Shymanovska-Dianyach L.M. Management of Strategic Changes by Domestic Enterprises During the War and in the Post-War Period / L.M. Shymanovska-Dianyach, M.M. Sosyan // *Economics: time realities. Scientific journal*. – 2024. – № 6 (76). – P. 126-134. – Retrieved from: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No6/126.pdf>.

DOI: 10.15276/ETR.06.2024.13. DOI: 10.5281/zenodo.14549849.

