

Шендерівська Л. П.
канд. екон. наук, доц.,
доцент кафедри менеджменту підприємств
ORCID: 0000-0003-3104-9803;

Варварова А. К.
магістрантка ФММ
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0009-0001-4452-539X

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

У сучасних умовах економічної та геополітичної нестабільності підприємства змушені адаптувати свої стратегії, щоб зберегти стійкість, конкурентоспроможність і забезпечити довгостроковий розвиток. Кризові явища впливають на всі аспекти діяльності компаній, зокрема на фінансові показники, ефективність ланцюгів постачання, попит на продукцію та загальну рентабельність бізнесу. У таких умовах ключовими напрямками стратегічного управління стають цифровізація, інноваційний розвиток, оптимізація залучення і використання ресурсів, диверсифікація бізнесу та антикризове планування.

Як показало дослідження, сучасна криза в Україні має низку особливостей:

1) в умовах війни росії проти України відбулося зменшення чисельності населення України. Ускладнення демографічної ситуації зменшило потребу у традиційних товарах, змінилася структура попиту на користь дешевших цінових категорій. Водночас необхідність протистояти збройній агресії росії викликала зростання попиту на товари військово-промислового комплексу (ВПК). Як наслідок, відбулися зміни у структурі ВВП та джерелах фінансування компаній, а розвиток і використання інтелектуального капіталу для відновлення ВПК стали життєвою необхідністю;

2) потреба у релокації українських підприємств з небезпечних територій – прифронтових або окупованих росією – стимулювала переміщення компаній у західну частину України, що створює умови для економічного зростання областей західної частини України;

3) Україна потерпає від корупції, яка має системний характер і посилюється в умовах війни. Своєю чергою це руйнує економіку країни, довіру громадян, мирне життя, провокує подальший відтік населення, і, що критично, – інтелектуального капіталу, знижує рівень лояльності іноземних партнерів та інвесторів;

4) утворився дефіцит робочої сили, відбулися гендерні зрушення на ринку праці;

5) відтік населення за кордон стимулював географічну експансію українських компаній. Переміщена лояльна українська аудиторія, яка має реальний попит, посприяла розвитку українських брендів на міжнародному рівні. Успішний досвід виходу на міжнародні ринки під час війни мають Нова пошта (за кордоном – Nova Post), Дія Бізнес, Галя балувана (за кордоном – *Wesola Pani*, *Multi Cook*), Monami Group, Sherp та інші. *Надбанням багатьох компаній є організація товарного виробництва за кордоном, а не лише збут товару на міжнародних ринках.*

Подолання кризи є сферою відповідальності бізнесу і держави. Впровадження антикризового управління, постійне удосконалення системи менеджменту, опанування нових, дієвих методів управління – це нагальні завдання і для держави, і для бізнесу. Держава має провадити більш виважену політику задля формування сприятливих та рівноправних умов створення і ведення бізнесу, попередження корупційних схем і викорінення руйнівного явища корупції, подолання олігархізації і штучної монополії.

В умовах кризи підприємства застосовують різні стратегії – скорочення, зростання, стабілізації, адже криза є стимулом до якісних і кількісних трансформацій. Зокрема, стратегії скорочення спрямовані на збереження суб'єкта господарювання, що досягається шляхом зменшення штату персоналу, зниження витрат, оптимізації товарної пропозиції тощо.

Стратегії зростання орієнтовані на активне розширення ринків, впровадження інновацій та пошук нових можливостей для розвитку. Такі стратегії можуть бути ефективними у випадках, коли компанія має запас фінансової міцності та може інвестувати у перспективні розвитку. З-поміж

різновидів інновацій саме технологічні інновації відіграють важливу роль у виході підприємств, країни з кризи [1]. Технологічні інновації не лише змінюють підходи до виробництва, управління, сприяють підвищенню якості продукції, а й в цілому забезпечують реалізацію концепції сталого розвитку на мікро-, мезо- і макрорівнях. Саме тому вагома роль належить державним інституціям задля побудови відповідного інфраструктурного забезпечення, продуктивного і ефективного розподілу обмежених ресурсів, стимулювання наукового розвитку. Відповідальність освітніх закладів полягає у наданні прогресивних знань, найму у сферу освіти найкращих фахівців. Побудова ефективної системи управління інноваціями працює на попередження кризи, а у випадку настання послаблює її негативний вплив на сталий розвиток підприємства.

Стратегії стабілізації або обмеженого зростання безпосередньо пов'язані із досягненням стратегічної стійкості підприємства і передусім її компонента – фінансової стійкості. Це означає, що у випадку погіршення умов функціонування, настання кризи компанія матиме достатній запас фінансового забезпечення, щоб не скорочувати персонал, переорієнтуватися на нові ринки збуту тощо. Стратегія стабілізації потребує належної уваги до прогнозування, що формує готовність підприємства до змін: попиту і пропозиції, цін, поширення нових технологій та інших інновацій, а також множини чинників, у тому числі специфічних для різних галузей економіки.

Таким чином, підприємствам потрібно впроваджувати ефективні антикризові стратегії, які допоможуть їм мінімізувати ризики та швидко адаптуватися до змін. Одним із таких підходів є стратегічне планування та управління ризиками, що включає аналіз можливих сценаріїв розвитку подій та розробку відповідних заходів реагування [3].

Прогресивним підходом, який доречний за умов реалізації будь-якої із названих вище стратегій, є впровадження цифровізації: застосування CRM, ERP-систем, інтеграція штучного інтелекту у різні види діяльності підприємств. Удосконалення управління на засадах цифровізації дає змогу покращити облік ресурсів, підвищити продуктивність персоналу та зробити більш точні прогнози щодо майбутніх змін ринку, відтак, реалізовувати проактивні стратегії і набувати лідируючих ринкових позицій.

Важливою перевагою цифровізації є можливість розширення каналів збуту. Електронна комерція, онлайн-маркетинг та сучасні системи управління запасами забезпечують підприємствам додаткові конкурентні переваги навіть у складних економічних умовах [2], і потребують пріоритезації клієнтоорієнтованого підходу [4]. Зокрема, використання алгоритмів машинного навчання в маркетингових кампаніях дозволяє ефективніше взаємодіяти з клієнтами, формувати персоналізовані пропозиції та оптимізувати витрати на рекламу. Цифрові платформи сприяють покращенню комунікації між підрозділами компанії, що підвищує рівень координації в кризових ситуаціях. Наприклад, використання хмарних технологій забезпечує безперебійний доступ до інформації, що особливо важливо у випадках форс-мажорних обставин.

Отже, ефективне управління розвитком підприємств у кризових умовах вимагає комплексного підходу, що включає цифровізацію, стратегічне планування, управління ризиками, інноваційний розвиток та адаптацію бізнес-моделі до нових викликів. Використання цих інструментів дозволяє не лише вижити у кризові часи, а й створити нові можливості для зростання та посилення конкурентних позицій. Компанії, які впроваджують сучасні технології, гнучко реагують на виклики та ефективно керують своїми ресурсами, мають значно вищі шанси на успіх у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с. URL: <https://surl.li/mbemne> (дата звернення: 16.04.2025).
2. Чобіток І. О. Стратегічне управління промисловими підприємствами в контексті цифрової трансформації: науково-теоретичний підхід. *Економічний вісник*. 2022. № 2. С. 57-69.
3. Groh M. (2014) Strategic Management in Times of Crisis. *Journal of Business Economics*. № 49, pp. 57–68.
4. Haiping, L. & Shenderivska, L. (2024) Information technologies of strategic business development management. *Business, innovation, management: problems and perspectives: collection of proceedings of the IV International scientific-practical conference* (Kyiv, April 25th, 2024). Kyiv, p. 27. URL : <https://surl.li/ynwexi> (the date of application: March 27, 2025).