

УДК 330

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-7>

Марина Володимирівна ШАШИНА,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки і підприємництва,
Національний технічний університет України «Київський
політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID ID: 0000-0001-6676-3316

Дмитро Олексійович МОСІЙЧУК,

студент кафедри економіки і підприємництва,
Національний технічний університет України «Київський
політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID ID: 0000-0002-7407-7145

УПРАВЛІННЯ ПЛАНУВАННЯМ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА РІВНІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ВІЙНИ

Стратегічне управління та стратегічне планування – елементи менеджменту підприємством, що відіграють велику роль у подоланні кризових становищ та постійно працюють у зв'язці та доповнюють один одного. Ось тільки стратегічне управління – це комплексний процес, спрямований на реалізацію стратегії, а планування – аналіз поточної ситуації та визначення наступного кроку на шляху до мети. Хоча війна не зовсім підпадає під стандарти кризових становищ, у більшості наукових робіт зі стратегічного управління її відносять до них. Умови війни впливають на усі сфери діяльності підприємства. Такі умови у стратегічному менеджменті називають кризовими явищами. Стратегія управління кризою — це план дій, розроблений для того, щоб допомогти організації впоратися з раптовою, несподіваною подією, яка може завдати шкоди бізнесу. У статті розглянуті практичні поради та алгоритми дій керівника підприємства для стабілізації та захисту підприємства, що стикається з кризою. Навчання персоналу є елементом управління персоналом, що покликаний підвищити рівень його готовності до умов ведення підприємства в умовах війни. Співробітники – перша лінія оборони у кризовій ситуації. Ось чому важливо навчити їх вашому плану та переконатися, що вони знають, що робити у надзвичайній ситуації. Після кризового становища важ-

ливо приділити деякий час оцінці того, що сталося і як команда впоралася з кризою. Грамотний менеджмент дозволяє блокувати серйозні наслідки, що можуть ввести підприємство у кризу або навіть банкрутство.

Ключові слова: менеджмент, криза, стратегічне управління, війна, управління.

Maryna SHASHYNA

Doctor of economics science, associate professor,
professor of the economics and entrepreneurship department,
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv polytechnic institute»

Dmytro MOSIICHUK

Student of the economics and entrepreneurship department,
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv polytechnic institute»

ADMINISTRATION OF STRATEGIC MANAGEMENT PLANNING AT THE ENTERPRISE LEVEL IN THE CONDITIONS OF A WAR ECONOMY

Strategic management and strategic planning are elements of enterprise management that play a major role in overcoming crisis situations and constantly work in conjunction and complement each other. Strategic management is a complex process aimed at implementing a strategy, and planning is an analysis of the current situation and determination of the next step on the way to the goal. Although war does not quite fall under the standards of crisis situations, in most scientific works on strategic management it is classified as one. War conditions affect all spheres of enterprise activity. Such conditions are called crisis phenomena in strategic management. A crisis management strategy is a plan of action designed to help an organization deal with a sudden, unexpected event that could damage the business. The article deals with practical advice and algorithms of actions of the head of the enterprise to stabilize and protect the enterprise facing a crisis. Personnel training is an element of personnel management designed to increase the level of their readiness for the conditions of running an enterprise in wartime conditions. Employees are the first line of defense in a crisis

situation. That's why it's important to teach them your plan and make sure they know what to do in an emergency. After a crisis situation, it is important to take some time to assess what happened and how the team handled the crisis. Competent management allows you to block serious consequences that can lead the company to a crisis or even bankruptcy. The conclusion of the work was that a sustainable crisis management strategy can adapt and respond to any situation. It is important to have a team that is ready for anything, and this is the task of a well-constructed strategy.

Key words: management, crisis, strategic management, war, administration, planning.

Постановка проблеми. Через війну в Україні увесь світ у 2022 році знаходиться всередині глобальних викликів, які змінили його докорінно. Змінилася глобальна система безпеки, світові інституції, економічні моделі, ставлення до середовища. Війна призвела до переоцінки інвестиційних відносин. Так одні інструменти довели свою надійність, інші були недооцінені, а ще інші взагалі не спрацювали як інвестиції. Усе це хитає економіку не лише держави, а і малого та середнього бізнесу, що потребує адаптації до нових умов. Тут на допомогу підприємствам приходять стратегічний менеджмент. [1]

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним та методологічним аспектам стратегічного планування та управління було присвячено чимало спеціальних досліджень та монографій за кордоном. Величезний внесок у становлення та розвиток цього розділу науки управління зробили Михаліцька Н. [1], Бліхар В. [2], Ендрюс К., Портер М., Хемел Г., Мінцберг Г., Томпсон А. та інші вчені. З українських учених слід зазначити Міщенко С. [10], Герасимчук З. [11], Раєвнева О. [12] та Ілляшенко Н. [13]. Виходячи з цього, можна сказати, що в їх дослідженнях ці питання залишаються не вирішеними, що й зумовило актуальність цієї проблеми.

Мета статті – полягає у формуванні практичних рекомендацій та дослідженні планування стратегічного менеджменту в умовах війни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічний менеджмент (strategic management) – це алгоритм дій компанії з досягнення довгострокових цілей, які дозволяють підприємству вижити в конкурентній боротьбі та процвітати в будь-яких умовах

зовнішнього середовища. І чим більш нестабільні умови цього середовища, то вище потреба компанії у чіткій стратегії.

Стратегічний менеджмент ще називають стратегічним управлінням, оскільки він забезпечує загальне управління фірмою у межах реалізації стратегії. А також пов'язаний із цілим комплексом заходів, необхідних для ефективної роботи компанії: плануванням, аналізом середовища, обліком ресурсів, контролем та регулюванням.

Стратегічне управління зародилося ще в 20-х роках минулого століття і вже інтуїтивно запроваджувалося у великих компаніях. (Наприклад, автомобільна корпорація General Motors вже в 1926 році за допомогою стратегії «автомобілі для будь-яких потреб і гаманців» збільшила свою частку ринку вдвічі, відібравши чимало клієнтів у Ford.)

Однак сам термін «стратегічний менеджмент» з'явився лише в 1965 завдяки американському вченому Ігорю Ансоффу. Він ввів це поняття у науковий ужиток, щоб відрізнити стратегічне управління, яке здійснюється на найвищому рівні, від поточного операційного – на рівні відділів та виробництва.

Передумовою до створення теорії про стратегію став науково-технологічний прорив та зміна умов ведення бізнесу. Новий час вимагав від підприємств запровадити стратегічне управління в систему менеджменту підприємства. Це означає потребу відійти від операційного управління, переглянути свої цілі та спрямувати всі зусилля на довгострокове планування.

Система стратегічного менеджменту включає розробку місії та цілей компанії, а також дії для їх досягнення. А це означає, щоб розробити ефективну корпоративну стратегію, менеджменту компанії потрібно відповісти на 3 ключові питання:

1. У якій ситуації зараз компанія і які можливості, ресурси в неї є?

2. Куди підприємство планує рухатися у майбутньому?

3. Як саме вона зможе досягти цих цілей?

А також використовувати всі елементи системи стратегічного менеджменту, щоб гарантовано досягти бажаних результатів:

- провести аналіз внутрішньої та зовнішньої ситуації (всередині компанії та на ринку);
- сформулювати місію та цілі компанії;
- розробити стратегічний план;

- проаналізувати портфель компанії;
- створити організаційну структуру;
- обрати систему керування;
- визначити політику підприємства у всіх сферах її діяльності;
- реалізувати стратегію;
- зібрати зворотний зв'язок та проконтролювати результати;
- доопрацювати стратегію у світлі набутого досвіду, умов і нових можливостей, що змінилися.

Як бачимо, стратегія не статична. Процес її розробки та впровадження циклічний, передбачає постійний зворотний зв'язок та коригування цілей.

Стратегічне управління та стратегічне планування постійно працюють у зв'язці та доповнюють один одного. Ось тільки стратегічне управління – це комплексний процес, спрямований на реалізацію стратегії, а планування – аналіз поточної ситуації та визначення наступного кроку на шляху до мети.

Стратегічне управління – це постійний процес управління компанією, спрямований на розробку та впровадження стратегії. Де стратегія є сполучною ланкою між цілями компанії та лінією її поведінки, обраною для їх досягнення. Основна роль стратегічного управління в системі менеджменту при цьому – реалізувати місію компанії, посилити її конкурентні переваги, знизити витрати та допомогти їй досягти бажаних результатів.

Стратегічне планування дозволяє менеджменту оцінити поточну ситуацію на ринку та планувати майбутнє компанії. Організувати стратегічне планування в системі менеджменту правильно – означає постійно оцінювати загрози довкілля, з якими може зіткнутися компанія, шукати потенційні можливості та визначити наступні кроки на основі проведеного аналізу.

Існують різні визначення стратегічного планування, узагальнюючи які можна зробити висновок, що стратегічне планування – це процес вибору цілей на майбутнє та прийняття рішень для досягнення цих цілей.

Процес стратегічного планування включає:

- визначення або уточнення місії та цілей;
- збір та аналіз інформації, визначення факторів, що визначають досягнення цілей;

- вибір генеральної стратегії, формування бізнес-портфеля підприємства;
- розробка плану реалізації стратегії, вибір бізнес- та функціональних стратегій.

Стратегічне планування – це процес вирішення нечітких проблем – проблем, заснованих на суб'єктивних оцінках. Наприклад, якщо виробничий процес можна описати в певному наближенні за допомогою математичних формул, час від часу вносячи в них певні корективи, то при плануванні розвитку підприємства математичні методи не забезпечують необхідної точності.

При дослідженні стратегічного планування на підприємствах України (його необхідність у разі відсутності), стилю прийняття стратегічних рішень, характеристик, а також змісту стратегічного плану встановлено, що більшість українських підприємств використовують елементи стратегічного планування. У своїй практиці найчастіше складають бізнес-плани для вирішення конкретних завдань: реконструкції, технічного переоснащення. Вітчизняні менеджери виділяють найкращий розподіл ресурсів, що пояснюється гострою обмеженістю фінансів і активів в умовах кризи, а крім того, тим, що більшість менеджерів і фахівців, не маючи чіткого уявлення про стратегічне планування, пам'ятають про методіку складання п'ятирічних планів, де основний акцент робився на розподіл ресурсів.

Українські менеджери, як і їх закордонні колеги, одностайні в думці про необхідність стратегічного планування. Проте існують значні розбіжності з низки важливих питань методології стратегічного планування. Вітчизняні менеджери вважають найкращий розподіл ресурсів найважливішою основою стратегічного планування, тоді як у Великобританії та Японії на перший план виходить формування довгострокових цілей.

Коли компанії вдаються до планування на тривалий період, вони перш за все хочуть знати, куди вони йдуть і як мінімізувати ризики на цьому шляху. Однак довгострокове планування, яким користується більшість вітчизняних підприємств, не завжди є повністю стратегічним. Найчастіше це планування поточної діяльності, засноване в основному на аналізі минулого і припущенні, що компанія або бізнес розвиватимуться протягом, наприклад, п'яти-семи років відповідно до принципів, які мали місце в попередніх період. За великим рахунком, довгострокове планування можна назвати розвиненою формою комплексного бюджетування.

Важлива роль стратегічного планування підприємством полягає у його запобіганні негативного впливу кризових становищ. Зараз багато підприємств знаходяться в кризовій ситуації і потребують кардинальних змін у своєму управлінні. Найбільш серйозним кризовим становищем для усіх українських підприємств стала війна, розв'язана РФ проти України. Для вирішення низки проблемних питань на підприємстві необхідна цілеспрямована злагоджена діяльність усіх рівнів управління.

Карта успішності ведення бізнесу (рис. 1.) демонструє такі показники:

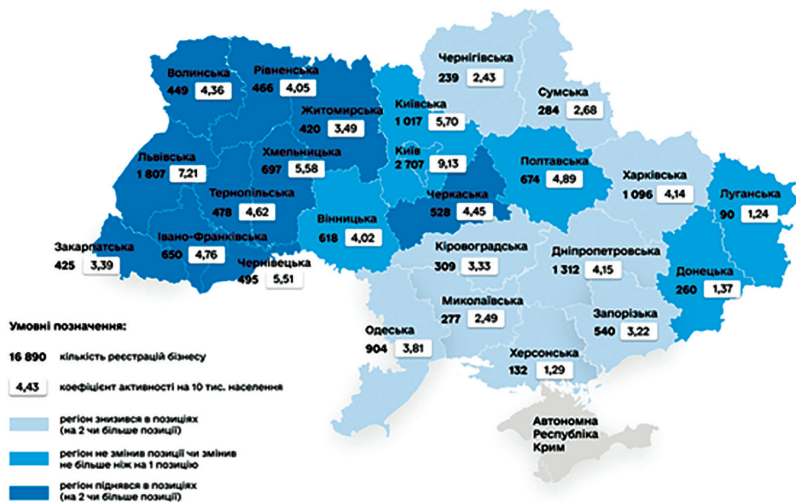


Рис. 1. Регіональні результати дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни

Джерело: взято автором з [4]

Основною проблемою, яка виникає при розвитку стратегічного управління на підприємстві, є поєднання стратегічної структури та існуючої організаційної структури, тобто це організаційна форма стратегічного управління. Це слід враховувати з метою підвищення ефективності реалізації стратегій підприємства.

В умовах війни особливого значення набуває керівний прошарок підприємства – управління підприємства повинно безперервно виконувати свої посадові обов'язки, тримаючи ситуацію

під особистим контролем. Гармонійне управління має місце тоді, коли стратегічна організаційна структура управління збігається з організаційною структурою управління підприємством у цілому, орієнтована на реакцію змін зовнішнього середовища, характеризується децентралізацією, гнучкістю, різнобічністю в діяльності окремих ланок, спрямованою при виявленні проблем нових управлінських рішень.

Організаційна структура розробляється менеджерами для досягнення стратегічних цілей організації. Це своєрідний офіційний план виконання завдань, що забезпечують досягнення стратегічних цілей. Коли керівництво складає список запропонованих бізнес-планів для компанії, складається бізнес-план організації.

Отже, можна зробити висновок, що стратегія управління підприємством може бути ефективною за умови гармонії між організаційною та стратегічною структурами управління. Таке управління відбувається тоді, коли кожен працівник має чіткі завдання та розуміє стратегічну мету підприємства в цілому. Стратегічне планування є найважливішою складовою управління організації; без нього навряд чи можливе успішне функціонування організації в умовах ринкової економіки. У сучасній економічній ситуації, яка швидко змінюється, неможливо досягти позитивних результатів без планування своїх дій та прогнозування наслідків.

Умови війни впливають на усі сфери діяльності підприємства. Такі умови у стратегічному менеджменті називають кризовими явищами. Стратегія управління кризою — це план дій, розроблений для того, щоб допомогти організації впоратися з раптовою, несподіваною подією, яка може завдати шкоди бізнесу. Метою стратегії управління кризою є мінімізація шкоди, спричиненої подією, і надання допомоги організації якомога швидше повернутися до нормального функціонування.

Антикризове управління — це процес застосування форм, методів і процедур, спрямованих на соціально-економічне оздоровлення фінансово-господарської діяльності індивідуального підприємця, підприємства, галузі, створення і розвиток умов для виходу з кризи. Основними кризами, яких зазнає фінансово-господарська діяльність суб'єктів господарювання, вважаються стратегічна криза, тактична криза та криза платоспроможності. Причиною всіх криз є некоректне управління, що не відображає справжнім потребам ринку. [3]

Умови війни вимагають професіоналізму, злагодженості дій та індивідуального підходу до кожної кризової ситуації. На цьому фоні можна виділити кілька важливих кроків для створення стратегії управління кризою.

По-перше необхідно визначити ключові ризики. Першим кроком у будь-якій стратегії управління кризою є визначення ризиків, які потенційно можуть вплинути на підприємство під час війни – економічна, територіальна складова є вирішальними. Це може бути що завгодно: від стихійних лих, проблем із ланцюгом поставок, війн, політичних рішень, податків до витоку даних.

Важливо сформувати групу антикризового управління. Коли вже визначені основні ризики, настав час почати їх планувати. Починати слід зі створення команди управління кризою. Ця команда має відповідати за розробку та реалізацію стратегії. Їм також доводиться справлятися з будь-якими кризами. Команда повинна складатися з людей з різних відділів компанії.

Колектив повинен мати так званий пріоритет «кризової орієнтації». При створенні команди управління кризою важливо визначити пріоритетність «кризового фокусу». Це означає, що команда повинна зосередитися на роботі в кризових ситуаціях, а не на повсякденних операціях. Це дозволить їм бути напоготові та готовими до будь-якої потенційної надзвичайної ситуації. Таким чином в умовах війни уся кризова політика підприємств отримала спрямування на подолання проблем, зумовлених війною.

Створення рекомендацій та протоколів керівника для команди є важливим напрямком їх взаємодії. Коли команда вже сформована, настав час встановити деякі правила та протоколи. Вони повинні включати такі елементи, як повітряна тривога, пошкодження майна, збої у постачанні та інше.

Керівнику підприємства слід регулярно перевіряти план за алгоритмом «а що, якщо ...». Важливо регулярно переглядати план на випадок екстремальної ситуації. Це допоможе забезпечити його ефективність і те, що кожен працівник знатиме, що робити в разі надзвичайної ситуації.

Ще одна гарна вправа — регулярно ставити питання на кшталт «що, якщо» про важливі аспекти плану. Це допоможе керівникові подумати про можливі проблеми та способи їх вирішення. Регулярне тестування плану також допоможе виявити слабкі місця або прогалини, які потрібно усунути.

Навчання персоналу є елементом управління персоналом, що покликаний підвищити рівень його готовності до умов ведення підприємства в умовах війни. Співробітники – перша лінія оборони у кризовій ситуації. Ось чому важливо навчити їх вашому плану та переконатися, що вони знають, що робити у надзвичайній ситуації. Це можна зробити за допомогою модулів онлайн-навчання чи тренінгів. Це допоможе переконатися, що всі знають, що робити у надзвичайній ситуації. Це також допоможе виявити слабкі місця у структурі плану. Регулярне навчання допоможе співробітникам почуватися готовими, коли щось станеться.

Також важливо документувати всі процеси та процедури. Таким чином, усі знатимуть, що і коли робитимуть. Документація є особливою важливою для складних процесів або процесів, пов'язаних з конфіденційною інформацією.

Спільне використання плану комунікації з усіма командами має важливе значення для успішної стратегії антикризового управління. Це гарантує, що всі знаходяться на одній сторінці та знають, що робити у разі надзвичайної ситуації. Це також допоможе уникнути плутанини та хаосу під час кризи. Хороший план комунікації повинен включати чіткі інструкції зі спілкування зі співробітниками та іншими заінтересованими сторонами.

У підручниках із менеджменту нема такого розділу, як «Управління командою в умовах війни». Багато пишуть про управління кризами (crisis management). Але криза — це не війна. Кожна людина проживає цей період по-своєму. Коли виникає криза, команда антикризового управління повинна мати простір та ресурси, необхідні для виконання своєї роботи. Це може означати виділення спеціальної кімнати чи області. Це також може означати надання їм додаткових ресурсів та часу, відмову від повсякденних робочих завдань або просто надання їм простих речей, таких як необхідне ІТ обладнання. Наявність команди з усім необхідним допоможе їй ефективно впоратися із кризою. [2]

Після кризового становища важливо приділити деякий час оцінці того, що сталося і як команда впоралася з кризою. Це допоможе визначити області, які потребують покращення. Це також допоможе керівникові побачити, що добре спрацювало, а що можна було б зробити по-іншому наступного разу.

Таким чином можна стверджувати, що стійка стратегія антикризового управління може адаптуватися та реагувати на будь-яку ситуацію. Важливо мати команду, яка готова до всього. Керів-

никові підприємства в умовах війни також необхідно встановити керівні принципи та протоколи, регулярно переглядати план та навчати співробітників тому, що робити у разі надзвичайної ситуації.

Висновки. Висновком роботи стало те, що стійка стратегія антикризового управління може адаптуватися та реагувати на будь-яку ситуацію. Важливо мати команду, яка готова до всього, а це завдання правильно побудованої стратегії.

© **Шашина М. В., Мосійчук Д. О., 2022**

ЛІТЕРАТУРА

1. Михаліцька Н. Я. Переосмислення причин кризових явищ в економіці: стаття. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали-науково-практичної інтернет-конференції, Львів, 2022. С. 80-83

2. Бліхар В. С. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти. Матеріали-науково-практичної інтернет-конференції. Львів : ЛьвДУВС, 2022. С. 348.

3. Стратегічне управління — сучасний варіант реалізації цільового підходу: стаття, інтернет-джерело Букліб – студентська бібліотека. URL: <https://buklib.net/books/24968/>

4. Регіональні результати дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни. Центр розвитку інновацій. 2022. URL: <https://cid.center/regional-results-of-the-study-of-the-state-and-needs-of-business-in-wartime/>

5. Міщенко С. В. Поєднання функцій стратегічного розвитку та антикризового управління. Актуальні проблеми економіки. 2016. №2. С. 266-272.

6. Герасимчук З. В. Стратегічне управління сталим розвитком. Луцьк: проблеми та перспективи. Економічні науки. Серія: *Регіональна економіка*. 2014. Вип. 11. С. 60-74.

7. Раєвнева О. В. Сучасний інструментарій розроблення стратегії розвитку підприємства. Економіка. Менеджмент. Підприємство. 2014. № 26(1). С. 47-54.

8. Ілляшенко Н. С. Методичні засади вибору стратегій випереджаючого інноваційного розвитку промислового підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2019. Випуск 33. С. 108-112.

REFERENCES

1. Mykhalytska N. Y. (2022) Pereosmyslennya prychnyn kryzovykh yavlysh v economitsi [Rethinking the causes of crisis phenomena in the economy: article]. Management and security in conditions of war: theoretical and applied aspects: materials of a scientific-practical online conference, Lviv. P. 80–83

2. Blihar V. S. (2022) Menedzhment i bezpeka v umovakh viyni: teoretychni ta prykladni aspekty [Management and security in conditions of war: theoretical and applied aspects]. Materials of a scientific-practical internet conference. Lviv: LvDUVS. P. 348.

3. Strategichne upravlinnya – sychasniy variant realizatsii tsilyovogo pidhodu [Strategic management — a modern version of the implementation of the target approach]. Article, Internet source Buklib – student library. URL: <https://buklib.net/books/24968/>

4. Regionalni rezultati doslidzhennya stanu ta potreb biznesu v umovakh viyni [Regional results of the study of the state and needs of business in the conditions of war]. Innovation Development Center. 2022. URL: <https://cid.center/regional-results-of-the-study-of-the-state-and-needs-of-business-in-wartime/>

5. Mishchenko S. V. (2016) Poednanya functsiy strategichnogo rozvytku ta antykrizovogo upravlinnya [Combining the functions of strategic development and anti-crisis management]. Actual problems of the economy. No. 2. P. 266–272.

6. Gerasimchuk Z. V. (2014) Strategichne upravlinnya stalym rozvytcom [Strategic management of sustainable development]. Lutsk: problems and prospects. *Economic sciences. Series: Regional economy*. Issue 11. P. 60–74.

7. Raevneva O. V. (2014) Suchasniy instrumentariy rozroblennya strategii rozvytku pidpryemstva [Modern toolkit for development of enterprise development strategy]. *Economy. Management. Entrepreneurship*. No. 26(1). P. 47–54.

8. Ilyashenko N. S. (2019) Metodychni zasadi vyboru strategiy vyperedzhayuchoho innovatsiyного rozvytku [Methodological principles of choosing strategies for the anticipatory innovative development of an industrial enterprise]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series «Economic Sciences»*. Issue 33. P. 108–112.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 13.12.2022