



ВІТЧИЗНЯНИЙ СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Артюшок Вікторія

*кандидат економічних наук, доцент,
проректор з навчально-методичної роботи та якості освіти,
доцент кафедри менеджменту
Приватного вищого навчального закладу
«Міжнародний економіко-гуманітарний університет
імені академіка Степана Дем'янчука»*

Галютін Євгеній

*здобувач другого (магістерського) рівня освіти
освітньої програми «Менеджмент організації»,
Приватного вищого навчального закладу
«Міжнародний економіко-гуманітарний університет
імені академіка Степана Дем'янчука»
м. Рівне, Україна*

Трагічні події останніх років показали, що далеко не всі сучасні компанії можуть впоратися із складним процесом управління в умовах кризи. Кожен менеджер діє в інтересах своєї компанії, але не кожен має достатні фінансові та матеріальні ресурси, а також інтелектуальний науковий потенціал для досягнення цієї мети. Для деяких компаній наслідки є вкрай серйозними, для інших – відносно прийнятними [1]. Стратегічний менеджмент в Україні потребує не лише вміння реагувати на кризу, але й проактивного підходу, здатності передбачити можливі загрози і вміння швидко адаптувати внутрішні процеси для забезпечення стабільності.

Значний внесок у теоретико-методологічні й емпіричні дослідження стратегічного менеджменту в системі управління підприємствами та бізнес-процесами можна прослідкувати у наукових розвідках вітчизняних і закордонних дослідників, зокрема, В. Терзієва [1], А. Карра [2], І. Бадера [3], Ю. Фролова [4], Н. Грибанова [5], Т. Гвініашвілі [6], С. Лавриненко та А. Зелінської [7] і ін. Спираючись на їх дослідження, можна стверджувати, що проблеми стратегічного менеджменту в умовах сучасних викликів потребують додаткових розвідок та осучаснення.

На сьогодні стратегічний менеджмент виконує вкрай важливу функцію, формуючи як формулювання стратегій, так і тактики для досягнення організаційних цілей. Основна мета стратегічного менеджменту – визначення та опис стратегій, які менеджери можуть застосовувати для

підвищення продуктивності та отримання конкурентних переваг в довгостроковій перспективі. Хоча за формування стратегії компанії відповідає здебільшого керівництво вищої ланки, цей процес часто також забезпечують зусилля менеджерів середньої ланки та лінійних працівників.

Нині в компаніях стратегічний менеджмент та його ефективна реалізація залишаються одними з найскладніших завдань, попри великі інвестиції в ці процеси. Згідно з дослідженням Bridges Business Consulting, лише 2% керівників упевнені, що зможуть досягти 80-100% своїх стратегічних цілей, хоча 80% вважають, що їхні компанії добре розробляють стратегії. Проте тільки 44% переконані, що мають відповідні механізми для успішної реалізації своїх планів. Додатково, 61% керівників не почуваються готовими до стратегічних викликів після отримання вищих посад, що підкреслює їхню підготовленість до складної відповідальності за впровадження змін. Навіть якщо компанія розробила добре сформульовану стратегію, це не гарантує її успіху: 67% таких стратегій зазнають невдачі через слабе виконання, а 4,5% потенціалу втрачається через неналежне планування дій. Крім того, відсутність координації між підрозділами є суттєвою перешкодою, яку 30% керівників називають головною [8].

Український бізнес, наразі, переживає період глибокої трансформації, змушений реагувати на безпрецедентні виклики, пов'язані з війною, нестабільністю ринків, цифровими змінами та новими геополітичними орієнтирами. Управлінські стратегії підприємств стрімко змінюються, формуючи нові підходи, які мають не лише забезпечити виживання, а й створити умови для сталого розвитку в умовах невизначеності. Війна стала каталізатором для повного перегляду стратегій управління. Підприємства змушені діяти в умовах ризику, втрати активів, логістичних бар'єрів та кадрових втрат. У таких обставинах антикризове управління перестало бути лише теорією – воно стало повсякденною практикою. Компанії навчаються швидко ухвалювати рішення, гнучко реагувати на зміну ситуації та мислити сценарно. Це не просто тимчасова адаптація – це нова управлінська культура, де цінується не стабільність, а динамічна здатність до переорієнтації.

Орієнтація на європейський ринок дедалі більше формує стратегічний фокус українських компаній. Бізнес починає не просто копіювати формальні стандарти ЄС, а впроваджує глибші зміни в системі управління, прозорість, відповідальність і клієнтоорієнтованість. Вихід на європейські ринки відкриває нові можливості, але й ставить перед компаніями високі вимоги. Відтак, інтеграція з ЄС стала не лише зовнішньою ціллю, а внутрішнім драйвером змін.

Цифрові технології вже не сприймаються як додаткова перевага – вони стали умовою конкурентоспроможності. Автоматизація процесів, застосування CRM-систем, аналітики, хмарних рішень дозволяють

українським компаніям працювати ефективніше, швидше ухвалювати управлінські рішення та досягати більшої прозорості. Криза, спричинена війною, лише пришвидшила цифрову трансформацію. Бізнес навчився розглядати інновації як спосіб виживання, а не лише розвитку.

Військова агресія актуалізувала питання фізичної та кібербезпеки. Компанії стали більше інвестувати у захист даних, резервні копії, кіберзахист і плани дій у надзвичайних ситуаціях. Паралельно розвивається тренд на сталий розвиток – екологічна, соціальна й управлінська відповідальність (ESG) стає частиною стратегічного планування. Усе це формує нову корпоративну культуру – культуру управління ризиками та довгостроковою відповідальністю.

Підприємства, особливо малі та середні, активно користуються можливостями, які надають державні та міжнародні грантові програми. Це не лише фінансове підживлення, а й стимул до стратегічного мислення. Компанії змушені формулювати чіткі цілі, доводити свою спроможність реалізовувати проєкти й прозоро звітувати про використані кошти. Це підвищує якість управління й водночас укріплює довіру до інститутів підтримки бізнесу. Гнучкість стала ключовою компетенцією. Багато компаній перейшли до стратегій з короткими циклами планування, де замість багаторічних прогнозів застосовуються постійні перевірки й корекції курсу. Це дозволяє залишатися релевантними в середовищі, де ситуація змінюється щотижня. Готовність змінюватися стала перевагою, а не слабкістю. В умовах нестабільності стратегічна гнучкість стала синонімом виживання.

Зниження внутрішнього попиту, зумовлене війною, стимулює підприємства до активного освоєння зовнішніх ринків. Орієнтація на експорт не лише компенсує втрати, але й розширює горизонти розвитку. Вихід на нові ринки вимагає трансформації продукту, логістики, маркетингових стратегій. Це складно, але вигідно: підприємства, які зуміли переорієнтуватися, отримують більше стабільності й стійкості до національних криз.

Таким чином, у нинішніх умовах стратегічне управління для українських підприємств перетворилося з інструменту довгострокового планування на механізм виживання і розвитку в умовах безперервної турбулентності. Війна, з її масштабними наслідками для економіки, соціуму й інфраструктури, радикально змінила правила гри. Ефективне управління вимагає не лише високої компетентності, а й здатності до гнучкої адаптації, сценарного мислення, швидкого реагування на ризики та постійного переосмислення стратегічних підходів. Водночас, зростає роль цифровізації, безпеки, проактивного лідерства і здатності працювати на

перетині внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей – включаючи грантову підтримку та вихід на нові ринки.

Отже, стратегічний менеджмент в Україні сьогодні має виконувати подвійну функцію – бути щитом в умовах кризи та компасом для майбутнього розвитку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Terziev V. *Strategic management in times of global crisis*. SSRN. 2022. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4066778>
2. Carr A. It's about time: Strategy and temporal phenomena. *Journal of Strategic Studies*. 2018. Vol. 44, no. 3. P. 303–324. URL: <https://doi.org/10.1080/01402390.2018.1529569>
3. Bader I. Strategic management: A comprehensive review paper. *International Journal of Professional Business Review*. 2024. Vol. 9, no. 3. P. 1–43. URL: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i3.4373>
4. Фролов Ю.В. Особливості впровадження цифрових рішень в систему управління бізнес-процесами. *Інноваційна економіка*. 2024. № 2. С. 166–172. URL: <http://inneco.org/index.php/inneco.ua/article/view/1261>
5. Грибанов Н.О. Стратегічний менеджмент в умовах глобалізації. *Збірник матеріалів Звітної студентської наукової конференції за результатами науково-дослідної роботи у 2023 р.* Дубляни, 2024. С. 202–204. URL: <http://surl.li/vhsasi>
6. Гвініашвілі Т. З. Зміна парадигми стратегічного управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економічний простір*. 2021. № 172. С. 23–28. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/172-4>
7. Лавриненко С.О., Зелінська А.М. Стратегічне управління інноваційними процесами: особливості та необхідність. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 37. С. 99–102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_37_20
8. 20-year results from surveying strategy implementation. *Bridges Business Consulting*. URL: <https://www.bridgesconsultancy.com/wp-content/uploads/2016/10/20-Years-of-Strategy-Implementation-Research-2.pdf>