

УДК 005.3(042.4)  
JEL: D21; D24; L10; M15; O33  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-386-392>

# УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ДОВГОСТРОКОВОГО РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ КОМПАНІЙ ПІД ЧАС ВІЙНИ ТА В ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД

©2024 ЛОЗОВА О. В., КУЖЕЛЬ Н. Л., КУЖЕЛЬ О. В.

УДК 005.3(042.4)  
JEL: D21; D24; L10; M15; O33

## Лозова О. В., Кужель Н. Л., Кужель О. В. Управління стратегічними змінами підприємства в контексті довгострокового розвитку вітчизняних компаній під час війни та в поствоєнний період

У статті досліджено зміни як невід'ємну частину системи управління будь-якої компанії. Визначено, що не всі зміни мають вплив на стратегію розвитку підприємства. Більшість змін є поточними та не впливають на діяльність всієї компанії, а тому потребують значно меншої кількості фінансових і людських ресурсів для адаптації до них. В умовах нестабільності компанії мають бути готовими до швидких стратегічних змін, що включає перегляд бізнес-моделі, удосконалення бізнес-процесів, оптимізацію витрат і впровадження нових диджитал-технологій для підвищення ефективності та зменшення залежності від зовнішніх факторів. Ключовим аспектом є персонал компанії: підтримка та розвиток співробітників через навчання, мотивацію та залучення до процесу змін. Війна вплинула на кадрову політику, змусивши компанії переміщувати працівників у безпечні регіони, впроваджувати програми підтримки, адаптувати рекрутинг і забезпечувати відкриту комунікацію. Регулярний моніторинг виконання стратегії та оцінка результатів дозволяють вчасно вносити корективи та досягати поставлених цілей. Встановлено, що саме стратегічні зміни потребують ефективного механізму та чіткого алгоритму реалізації. Підкреслено, що під час війни та в поствоєнний період має суттєво змінитися підхід до розробки довгострокової стратегії розвитку, яка в умовах невизначеності зовнішнього середовища зазнає впливу багатьох негативних факторів, що створюють неефективність її реалізації в майбутньому. В умовах війни компанії можуть жертвувати короткостроковими прибутками, низькою якістю продукції, застарілими технологіями, непотрібними витратами, старими бізнес-моделями та короткостроковими цілями, щоб інвестувати в інновації, підвищувати стандарти якості, впроваджувати нові технології, оптимізувати витрати, переходити на нові бізнес-моделі та зосереджуватися на довгострокових цілях для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності. Під час війни та в поствоєнний період в основі довгострокової стратегії розвитку вітчизняних компаній мають стати принципи багатогарнівності, гнучкості та адаптивності.

**Ключові слова:** зміни, стратегія, стратегічні зміни, управління стратегічними змінами, довгостроковий розвиток компанії.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 10.

**Лозова Оксана Василівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

**E-mail:** [oksana\\_lozova@ukr.net](mailto:oksana_lozova@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7358-8640>

**Кужель Наталія Леонідівна** – старший викладач кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

**E-mail:** [natochka5555@ukr.net](mailto:natochka5555@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9093-1188>

**Кужель Олександр Вікторович** – здобувач ступеня доктора філософії, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

**E-mail:** [kujel2008@ukr.net](mailto:kujel2008@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-0833-5827>

UDC 005.3(042.4)  
JEL: D21; D24; L10; M15; O33

## Lozova O. V., Kuzhel N. L., Kuzhel O. V. Management of Strategic Changes of the Enterprise in the Context of Long-Term Development of Domestic Companies During the Wartime and in the Post-War Period

The article examines changes as an integral part of the management system of any company. It is defined that not all changes have an impact on the enterprise development strategy. Most of the changes are ongoing and do not affect the activities of the entire company, and therefore require significantly fewer financial and human resources to adapt to them. In an uncertain environment, companies must be prepared for rapid strategic changes, including revising the business model, improving business processes, optimizing costs, and introducing new digital technologies to increase efficiency and reduce dependence on external factors. The key aspect is the company's personnel: supporting and developing employees through training, motivation and involvement in the change process. The war has affected HR policies, forcing companies to relocate employees to safe regions, implement support programs, adapt recruitment, and ensure open communication. Regular monitoring of the implementation of the strategy and evaluation of results allow you to make timely adjustments and achieve your goals. It is identified that it is strategic changes that require an effective mechanism and a precise algorithm for implementation. It is underlined that during the wartime and in the post-war period, the approach to the development of a long-term development strategy should change significantly, which, in conditions of uncertainty in the external environment, is influenced by many negative factors that create inefficiency of its implementation in the future. In times of war, companies can sacrifice short-term profits, poor product quality, outdated technology, unnecessary costs, old business models, and short-term goals to invest in innovation, raise quality standards, adopt new technologies, optimize costs, transition to new business models, and focus on long-term goals to ensure sustainability and competitiveness. During the wartime and in the post-war period, the long-term development strategy of domestic companies should be based on the principles of diversity, flexibility, and adaptability.

**Keywords:** changes, strategy, strategic changes, strategic change management, long-term development of the company.

**Fig.:** 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 10.

**Lozova Oksana V.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

**E-mail:** oksana\_lozova@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7358-8640>

**Kuzhel Nataliia L.** – Senior Lecturer of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

**E-mail:** natochka5555@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9093-1188>

**Kuzhel Oleksandr V.** – Graduate of the degree of Doctor of Philosophy, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

**E-mail:** kujel2008@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-0833-5827>

Стратегічні зміни є невід’ємною складовою довгострокового розвитку будь-якої компанії, а тому потреба в ефективному їх управлінні є завжди, незважаючи на війну в Україні та невизначене зовнішнє середовище. У перші місяці війни більшість вітчизняних компаній перебували у стані очікування, і фактично понад 8 тис. підприємств, з них понад 800 компаній, перемістили свої виробничі потужності в умовно більш безпечні регіони за державної програми релокації. Основними приймаючими регіонами стали Львівська, Тернопільська, Чернівецька, Закарпатська, Івано-Франківська, Волинська та Рівненська області [1]. Інакше кажучи, ці компанії зазнали впливу найбільш кардинальних стратегічних змін, адаптація до яких спричинила потребу в релокації всіх бізнес-процесів та пошуку нових клієнтів.

Не менш суттєві зміни відбулись і на ринку праці, який безпосередньо впливає на кадри та кадровий потенціал вітчизняних компаній, що здійснюють стратегічні зміни. Оскільки дані зміни стосуються всіх співпрацівників компанії, то і вплив ринку праці є відчутним. Так, згідно з оцінками Національного інституту стратегічних досліджень, чисельність робочої сили у віковій групі 15–70 років на початок 2024 р. зменшилася на понад чверть проти 2021 р. [2]. У результаті цього вже на початку 2024 р. вітчизняні компанії почали говорити, що відчувають кадровий «голод». Близько 40 в. п. від скорочення робочої сили 2023 р. проти 2021 р. відбулося через демографічні втрати й окупацію, а також перехід до економічно неактивного населення – через імовірні труднощі з пошуком роботи для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), необхідність догляду за іншими членами родини, збільшення кількості пенсіонерів, брак навичок, зажаданих на ринку праці [2]. Звісно, на таку зміну на ринку праці компанії вплинути ніяк не можуть, а тому їм доводиться вести жорстку конкуренцію за таланти, трансформувати власні системи мотивації й утримання персоналу задля забезпечення стабільності свого штату. Згідно з даними Work.ua, кількість ва-

кансій у червні 2024 р. зросла на 19 тис. і становила понад 110 тис. Водночас кількість оновлених чи створених резюме становила 304 тис., що на 47 тис. менше, ніж у січні 2024 р. Це свідчить про низьку активність шукачів роботи, яка також є меншою за показники 2023 та 2022 рр. Показник конкуренції за вакансії у червні 2024 р. досяг найнижчої точки за понад три роки, що ускладнює роботодавцям пошук працівників [5]. Дослідження Європейської бізнес-асоціації показало, що у 2023 р. 74% роботодавців відчували дефіцит кадрів, 17% – часткову нестачу, і лише 7% не відчували дефіциту кадрів [4].

Проблема дефіциту кадрів в Україні загострюється через масштабну міграцію та мобілізацію до ЗСУ, а також через секторальні, професійні та міжрегіональні диспропорції на ринку праці. Сучасні тенденції попиту та пропозиції робочої сили не сприяють вирішенню цієї проблеми. Міністерство економіки України оцінює дефіцит кадрів на рівні 30% [5]. Така песимістична тенденція до скорочення працівників призводить до кардинальних стратегічних змін. Так, вітчизняні підприємства намагаються оптимізувати свої бізнес-процеси і зменшити залежність від великої кількості персоналу шляхом цифровізації та диджиталізації. Проте, на жаль, подальші зміни на ринку праці носять довгостроковий характер, а тому почали впливати не лише на стратегічні зміни, а й на довгострокові стратегії їх розвитку під час війни та в повоєнний період.

Неординарний досвід вітчизняних підприємств дозволяє стверджувати, що зараз напрацьовуються нові механізми управління стратегічними змінами для забезпечення довгострокового розвитку не лише під час війни, а й у повоєнний період.

Існує багато науковців, які досліджують питання управління стратегічними змінами підприємства. Зокрема, можемо відмітити статтю Гудзь О. Є., Стрельнікової С. Ю., Чернявського І. Ю. «Обґрунтування моделі стратегічного управління змінами та розвитком цифрового потенціалу підприємства

в нових економічних реаліях», в якій автори визначили кроки для проведення стратегічних змін і виявили можливі проблеми, а також проаналізували чинники, що впливають на ефективність впровадження змін, і визначили напрями для стратегічного управління розвитком цифрового потенціалу [6].

Досить ґрунтовною є стаття Кулик А. В. «Етапи та інструменти управління стратегічними змінами на підприємствах під час кризових ситуацій», у якій науковець обґрунтовує теоретичні положення управління стратегічними змінами на підприємстві та на цій основі розробляє дієвий інструментарій щодо управління ними в умовах кризових ситуацій на підприємствах [7].

Стратегічним змінам присвятили свою наукову працю і вітчизняні науковиці Шимановська-Діаніч Л., Педченко Н., Лозова О. [8], які дослідили вплив змін на організаційну культуру вітчизняних компаній, а також на управління людським капіталом. Ґрунтовно досліджує стратегічні зміни і Павлій О. В., який у своїй публікації [9] розглядає природу та генезис поняття «стратегічні зміни», розробляє механізм управління змінами та напрями адаптації до них вітчизняних компаній.

Незважаючи на значні дослідження науковців у питаннях управління стратегічними змінами підприємства, сьогодення та динамізм невизначеного зовнішнього середовища актуалізує дану тематику знову. Зокрема, не досліджено вплив процесу управління стратегічними змінами підприємства на його довгострокову стратегію розвитку.

Метою статті є дослідження теоретичних засад і практичних інструментів управління стратегічними змінами в контексті розробки довгострокової стратегії розвитку компанії під час війни та в повоєнний період.

**З**міни є невід'ємною складовою діяльності будь-якого підприємства, проте не всі з них впливають на довгострокову стратегію розвитку. Саме тому одним із ключових аспектів в управлінні змінами є їх розрізнення. Так, компаніям необхідно розрізняти поточні зміни від стратегічних з кількох причин:

1. *Розуміння пріоритетів.* Звичайні зміни спрямовані на вирішення поточних проблем або поліпшення окремих бізнес-процесів, при цьому їх вплив на довгостроковий розвиток компанії мінімальний. Своєю чергою, стратегічні зміни визначають напрями розвитку компанії в довгостроковій перспективі. Вони є ключовими для досягнення основних цілей і забезпечення конкурентоспроможності.

2. *Розподіл ресурсів.* Поточні зміни вимагають незначної кількості ресурсів і часу для їх впровадження. Тоді як стратегічні зміни потребують значних інвестицій часу, фінансових і людських ресурсів, а їх реалізація вимагає ретельного планування та координації.
3. *Управління ризиками.* Звичайні зміни мають менший вплив на діяльність компанії і, відповідно, менші ризики. Стратегічні зміни мають суттєвий вплив на всю компанію та пов'язані з великою кількістю ризиків, які потребують детального аналізу та наявного дієвого механізму управління ризиками.
4. *Залученість персоналу.* Поточні зміни можуть бути впроваджені з мінімальною кількістю персоналу (наприклад, окремий відділ чи структурний підрозділ), тоді як стратегічні зміни вимагають активної участі працівників усіх рівнів управління. Оскільки стратегічні зміни передбачають суттєву трансформацію умов праці працівників, то й опір змінам при цьому зазвичай високий і потребує напрацьованих методів та інструментів його зниження.
5. *Гнучкість та адаптивність.* Звичайні зміни дозволяють компанії швидко реагувати на поточні виклики та можливості. Стратегічні зміни забезпечують довгострокову гнучкість і здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.
6. *Вплив на корпоративну культуру.* Поточні зміни мають або несуттєвий вплив на корпоративну культуру, або не впливають на неї зовсім. Своєю чергою, стратегічні зміни можуть змінити основні цінності та принципи компанії, впливаючи на її культуру та цінності.

Розрізнення поточних і стратегічних змін є важливим для підприємства, оскільки допомагає керівникам приймати обґрунтовані управлінські рішення, ефективно розподіляти ресурси та забезпечувати успішне впровадження змін, що сприяє довгостроковому розвитку компанії.

**Р**озглянемо найбільш принципові спільні та відмінні ризи поточних і стратегічних змін компанії (табл. 1).

Підсумовуючи, можемо відмітити, що поточні зміни зазвичай стосуються окремих аспектів діяльності компанії, таких як зміни в організаційній структурі, впровадження нових технологій або процесів. Найчастіше поточні зміни мають короткостроковий характер і спрямовані на поточні виклики та можливості. Також поточні зміни обмежені за масштабом і не впливають на всю компанію. Типовими прикладами цих змін може бути:

## Спільні та відмінні риси поточних і стратегічних змін компанії

Аспект	Поточні зміни	Стратегічні зміни	Спільне	Відмінності
Спрямованість	Окремі аспекти діяльності компанії (організаційна структура, технології, процеси)	Довгостроковий розвиток компанії (місія, візія, основні цілі)	Обидва типи змін спрямовані на поліпшення діяльності компанії	Поточні зміни стосуються окремих аспектів, стратегічні – всієї організації
Часовий горизонт	Короткостроковий (швидке реагування на виклики або можливості)	Довгостроковий (може тривати кілька років)	Обидва типи змін можуть вимагати певного часу для впровадження	Поточні зміни мають короткостроковий характер, стратегічні – довгостроковий
Масштаб	Обмежений (не завжди впливають на всю організацію)	Широкий (впливають на всю організацію)	Обидва типи змін можуть вимагати ресурсів та зусиль для впровадження	Поточні зміни обмежені за масштабом, стратегічні – широкі
Приклади	Упровадження нової системи управління персоналом, зміна постачальників	Розробка нової стратегії виходу на міжнародні ринки, злиття з іншою компанією	Обидва типи змін можуть включати впровадження нових процесів або технологій	Поточні зміни стосуються конкретних процесів, стратегічні – загальної стратегії
Глибина впливу	Менший вплив на організацію загалом	Змінюють основні принципи та напрямки розвитку компанії	Обидва типи змін можуть впливати на ефективність роботи компанії	Поточні зміни мають менший вплив, стратегічні – глибокий
Мета	Вирішення конкретних проблем або поліпшення окремих процесів	Забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та розвитку компанії	Обидва типи змін мають на меті поліпшення діяльності компанії	Поточні зміни спрямовані на конкретні проблеми, стратегічні – на розвиток
Підхід до впровадження	Швидке впровадження з меншою кількістю ресурсів	Ретельне планування, аналіз і залучення всіх рівнів організації	Обидва типи змін можуть вимагати залучення працівників та ресурсів	Поточні зміни впроваджуються швидше, стратегічні – ретельніше плануються

впровадження нової системи управління персоналом, зміна постачальників, реорганізація відділу.

Своєю чергою, стратегічні зміни орієнтовані на довгостроковий розвиток компанії та включають перегляд місії, візії та основних цілей підприємства. Дані зміни мають довгостроковий характер, можуть тривати кілька років, впливають на всю компанію і можуть змінювати її фундаментальні аспекти, такі як бізнес-модель, ринкова стратегія або корпоративна культура. Типовими прикладами стратегічних змін можуть бути: розробка нової стратегії виходу на міжнародний ринок ЄС, злиття чи реорганізація, диференціація бізнесу або повна трансформація бізнес-моделі.

Отже, вбачаємо такі принципові відмінності між поточними та стратегічними змінами. Поточні зміни зазвичай мають менший вплив на компанію загалом, тоді як стратегічні зміни можуть змінити основні принципи та напрямки

розвитку підприємства. Розрізняє ці зміни й мета. Так, поточні зміни спрямовані на вирішення конкретних проблем або поліпшення окремих процесів, тоді як стратегічні зміни мають на меті забезпечити довгострокову конкурентоспроможність і розвиток компанії. Стратегічні зміни зазвичай вимагають ретельного планування, аналізу та залучення всіх рівнів підприємства, тоді як поточні зміни можуть бути впроваджені швидше за часом та з меншою кількістю фінансових і людських ресурсів.

Управління стратегічними змінами під час війни та в повоєнний період є надзвичайно важливим для довгострокового розвитку вітчизняних компаній. Слід відмітити, що це доволі складний процес, який потребує постійного вдосконалення й оптимізації. Передусім, важливо оцінити вплив війни на бізнес-процеси, фінансово-ресурсний стан і ринкові позиції компанії, оскільки це стане підґрунтям для визначення основних проблем і можливостей для стратегічних змін.

Зазнав суттєвих змін і процес розробки довгострокової стратегії розвитку компанії, оскільки багаторічна невизначеність зовнішнього середовища, підвищений рівень ризиків втрати частини ресурсів, зміни на ринку праці, ризики, пов'язані з війною, та багато інших факторів не дають можливості сприймати довгостроковість як сталу компоненту. Більшість компаній перейшло на оперативний рівень управління, і навіть місяць або рік можуть спровокувати настільки суттєві стратегічні зміни, що довгострокова стратегія втрапить свою актуальність. Тому, на нашу думку, під час війни та в повоєнний період в основі довгострокової стратегії розвитку вітчизняних компаній мають стати принципи багатоваріативності, гнучкості й адаптивності. Інакше кажучи, розробка довгострокової стратегії має враховувати можливі сценарії розвитку подій, що включає визначення ключових цілей, пріоритетів та шляхів їх досягнення.

В умовах нестабільності важливо бути готовими до швидких кардинальних стратегічних змін, адаптація до яких потребує перегляду бізнес-моделі, удосконалення бізнес-процесів, оптимізації витрат і впровадження нових диджитал-технологій. Упровадження технологій та цифрових рішень може допомогти підвищити ефективність бізнес-процесів та зменшити залежність компанії від зовнішніх факторів.

**К**лючовим аспектом управління стратегічними змінами є персонал компанії. Підтримка та розвиток співпрацівників є ключовим фактором успішних стратегічних змін, що включає навчання, мотивацію та залучення працівників до процесу змін. Звісно, що війна вплинула на кадрову політику та управління персоналом у всіх українських компаніях. Основні ключові аспекти, які можна виділити, такі:

- ✦ величезна кількість компаній були змушені переміщувати своїх працівників у більш безпечні регіони або навіть за кордон, що вимагало швидкої адаптації до нових умов праці та забезпечення безпеки персоналу;
- ✦ компанії активно впроваджують програми підтримки своїх працівників та їхніх родин, включно з психологічною допомогою, фінансовою підтримкою, гнучкими умовами праці, індивідуальними системами мотивації тощо;
- ✦ компанії активно шукають нові таланти та адаптують процеси рекрутингу, щоб залучити кваліфікованих фахівців. Вони також розробляють програми адаптації для нових працівників, щоб швидко інтегрувати їх у команду;

- ✦ відкрита та регулярна комунікація з працівниками допомагає підтримувати їхню мотивацію та залученість. Компанії організують онлайн-зустрічі, опитування та інші заходи для підтримки зв'язку з командою;
- ✦ введення нових законів та регулювань, таких як Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [10], допомогло врегулювати трудові відносини та забезпечити права працівників.

Важливо забезпечити ефективну комунікацію як всередині компанії, так і із зовнішніми стейкхолдерами, що допоможе зменшити опір змінами та забезпечити підтримку з боку партнерів та клієнтів.

Регулярний моніторинг виконання стратегії та оцінка досягнутих результатів дозволяють вчасно вносити корективи та забезпечувати досягнення поставлених цілей.

Етапи реалізації стратегічних змін у контексті довгострокового розвитку підприємства наведено на *рис. 1*.

Зазначені кроки допоможуть вітчизняним компаніям не лише вижити в умовах війни, але й закласти основу для стійкого довгострокового розвитку в повоєнний період.

**З**вісно, війна вносить суттєві корективи у діяльність будь-якої вітчизняної компанії. В умовах обмежених ресурсів для досягнення довгострокового розвитку підприємства можуть пожегтвувати деякими аспектами, щоб забезпечити стійке зростання та більш ефективну адаптацію до стратегічних змін, а саме:

- ✦ *короткострокові прибутки*. Інвестування в інновації чи оцифрування ключових бізнес-процесів, дослідження та розвиток можуть зменшити короткострокові прибутки, але в довгостроковій перспективі забезпечити фінансову стійкість і конкурентоспроможність;
- ✦ *низька якість продукції або послуг*. Клієнти, які за період війни змінили свої смаки та вподобання, можуть потребувати підвищення якості продукції або послуги. Підвищення стандартів якості може вимагати додаткових витрат, але це сприяє більшому задоволенню клієнтів та зміцненню репутації компанії;
- ✦ *застарілі технології та процеси*. Оцінка всіх бізнес-процесів стосовно рівня задоволення внутрішніх або зовнішніх клієнтів дозволяє виявити застарілі технології та процеси. Так, відмова від старих технологій і впровадження нових може бути досить ви-

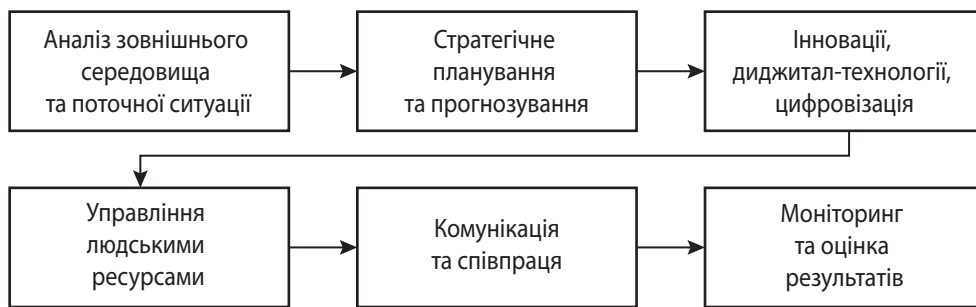


Рис. 1. Етапи реалізації стратегічних змін у контексті довгострокового розвитку підприємства

тратною, але це необхідно для підвищення ефективності та продуктивності;

- ✦ *«непотрібні» витрати.* Оптимізація витрат і скорочення непотрібних допоможе зосередити обмежені ресурси компанії на стратегічно важливих напрямках;
- ✦ *старі бізнес-моделі.* Перехід на нові бізнес-моделі, які краще відповідають сучасним умовам ринку, може бути складним для вітчизняних компаній, але необхідним для виживання та зростання;
- ✦ *короткострокові цілі.* Зосередження на довгострокових цілях може вимагати відмови від деяких короткострокових вигод, але це допоможе досягти стійкого розвитку.

## ВИСНОВКИ

У статті досліджено зміни як невід'ємну частину системи управління будь-якої компанії. Визначено, що не всі зміни мають вплив на стратегію розвитку підприємства, більшість з них є поточними і не впливають на діяльність всієї компанії, потребуючи значно меншої кількості фінансових і людських ресурсів для адаптації. В умовах нестабільності компанії повинні бути готовими до швидких стратегічних змін, що включає перегляд бізнес-моделі, удосконалення бізнес-процесів, оптимізацію витрат і впровадження нових диджитал-технологій для підвищення ефективності та зменшення залежності від зовнішніх факторів.

Ключовим аспектом є персонал компанії: підтримка та розвиток співпрацівників через навчання, мотивацію та залучення до процесу змін. Війна вплинула на кадрову політику, змусивши компанії переміщувати працівників у безпечні регіони, впроваджувати програми підтримки, адаптувати рекрутинг і забезпечувати відкриту комунікацію. Регулярний моніторинг виконання стратегії та оцінка результатів дозволяють вчасно вносити корективи та досягати поставлених цілей.

Встановлено, що стратегічні зміни потребують ефективного механізму та чіткого алгоритму реалізації. Підкреслено, що під час війни та в по-

воєнний період має суттєво змінитись підхід до розробки довгострокової стратегії розвитку, яка в умовах невизначеності зовнішнього середовища зазнає впливу багатьох негативних факторів. В умовах війни компанії можуть жертвувати короткостроковими прибутками, низькою якістю продукції, застарілими технологіями, непотрібними витратами, старими бізнес-моделями та короткостроковими цілями, щоб інвестувати в інновації, підвищувати стандарти якості, впроваджувати нові технології, оптимізувати витрати, переходити на нові бізнес-моделі та зосереджуватися на довгострокових цілях для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Програма релокації підприємств. *Міністерство економіки України*. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv>
2. Основні характеристики ринку праці України у першому півріччі 2024 року. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 19.08.2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialnapolityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu>
3. Інфляційний звіт. Квітень 2024 року. *Національний банк України*. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/IR\\_2024-Q2.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q2.pdf)
4. Три чверті роботодавців відчують дефіцит кадрів в Україні. *Європейська Бізнес Асоціація*. 24.04.2024. URL: <https://eba.com.ua/try-chverti-roy-botodavtsiv-vidchuvayut-defitsyt-kadri-v-ukrayini/>
5. Добробут у компанії та дефіцит кадрів. *Work.ua*. 24.06.2024. URL: <https://www.work.ua/news/ukraine/2667>
6. Гудзь О. Є., Стрельнікова С. Ю., Чернявський І. Ю. Обґрунтування моделі стратегічного управління змінами та розвитком цифрового потенціалу підприємства в нових економічних реаліях. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 1. С. 24–31. DOI: 10.31673/2415-8089.2024.010003

7. Кулик А. В. Етапи та інструменти управління стратегічними змінами на підприємствах під час кризових ситуацій. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 289–296. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-289-296>
8. Шимановська-Діанич Л., Педченко Н., Лозова О. Зміни в організаційній культурі компаній 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»*. 2023. Вип. 2. С. 97–102. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-2-13>
9. Павлій О. В. Зміни підприємства: генезис поняття та напрями адаптації до них сучасних компаній. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2023. Вип. 73. С. 111–118. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-73-16>
10. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15 березня 2022 р. № 2136-IX (зі змінами, внесеними згідно із Законами № 2352-IX від 01.07.2022, № 3494-IX від 22.11.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

## REFERENCES

- “Dobrobut u kompanii ta defitsyt kadriv” [Welfare in the Company and Shortage of Personnel]. *Work.ua*. June 24, 2024. <https://www.work.ua/news/ukraine/2667>
- Hudz, O. Ye., Strelnikova, S. Yu., and Cherniavskiy, I. Yu. “Obgruntuvannya modeli stratehichnoho upravlinnia zminamy ta rozvytkom tsyvrovoho potentsialu pidpriemstva v novykh ekonomichnykh realiiakh” [Justification of the Model of Strategic Management of Changes and Development of the Enterprise's Digital Potential in New Economic Realities]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 1 (2024): 24-31. DOI: 10.31673/2415-8089.2024.010003
- “Inflatsiynyi zvit. Kvitin 2024 roku” [Inflation Report. April 2024]. *Natsionalnyi bank Ukrainy*. [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/IR\\_2024-Q2.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q2.pdf)
- Kulyk, A. V. “Etapy ta instrumenty upravlinnia stratehichnymu zminamy na pidpriemstvakh pid chas kryzovykh sytuatsii” [The Stages and Instruments for Managing Strategic Changes in Enterprises During Crisis Situations]. *Biznes Inform*, no. 2 (2024): 289-296. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-289-296>
- [Legal Act of Ukraine] (2022). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
- “Osnovni kharakterystyky rynku pratsi Ukrainy u pershomu pivrichchi 2024 roku” [The Main Characteristics of the Labor Market of Ukraine in the First Half of 2024]. *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen*. August 19, 2024. <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu>
- “Prohrama relokatsii pidpriemstv” [Enterprise Relocation Program]. *Ministerstvo ekonomiky Ukrainy*. <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv>
- Pavlii, O. V. “Zminy pidpriemstva: henezys poniattia ta napriamy adaptatsii do nykh suchasnykh kompanii” [Changes in the Company: Genesis of the Concept and Directions of Adaptation to them of the Modern Companies]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, no. 73 (2023): 111-118. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-73-16>
- Shymanovska-Dianykh, L., Pedchenko, N., and Lozova, O. “Zminy v orhanizatsiynii kulturi kompanii v umovakh viiny: dosvid ta priorytety multynatsionalnykh ta ukrainskykh kompanii v pytanniakh upravlinnia liudskym kapitalom” [Changes in the Organizational Culture of Companies in the Conditions of War: Experience and Priorities of Multinational and Ukrainian Companies in Matters of Human Capital Management]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya «Ekonomichni nauky»*, no. 2 (2023): 97-102. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-2-13>
- “Try chverti robotodavtsiv vidchuvaiut defitsyt kadriv v Ukraini” [Three Quarters of Employers Experience a Shortage of Personnel in Ukraine]. *Yevropeiska Biznes Asotsiatsiia*. April 24, 2024. <https://eba.com.ua/try-chverti-robotodavtsiv-vidchuvayut-defitsyt-kadriv-v-ukrayini/>