

УДК 005.21:005.93"364"

Соріна О. О.¹, Єременко Ю. М.²

¹ канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. ФЕУЗ – 510 НУ «Запорізька політехніка»

ПРОБЛЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Стратегічне управління розглядається як комплексне управління в довгостроковій перспективі, яке, завдяки балансуванню внутрішніх можливостей та впливу факторів зовнішнього середовища, сприяє досягненню цілей підприємства та підтримці його конкурентоспроможності. До основних завдань стратегічного управління можна віднести аналіз поточного стану і зовнішніх можливостей підприємства, визначення його місії та цілей; формулювання стратегічних альтернатив та критеріїв їх оцінки, забезпечення реалізації обраної стратегії та оцінювання її результатів.

Криза, спричинена війною та військовим станом в Україні, викликала величезну низку проблем, що перешкоджають вирішенню завдань стратегічного управління.

Так, підвищена складність прогнозування зовнішнього середовища та ймовірність втрати виробничих потужностей внаслідок руйнувань значно ускладнює проведення стратегічного аналізу, звужує обрій планування та потребує постійного моніторингу та коригування цілей. Деякі підприємства в таких умовах відмовляються від довгострокових планів на користь отримання швидкої вигоди.

На формулювання стратегічних альтернатив та критеріїв їх оцінки значно впливає обмеженість ресурсів підприємств, яка призводить до зниження економічних можливостей останніх.

Планомірної реалізації та об'єктивному оцінюванню наслідків впровадження стратегії суттєво заважають форс-мажорні обставини, ймовірність виникнення яких є досить високою - особливо для підприємств, територіально наближених до зони бойових дій.

Для подолання цих проблем при вирішенні кожного із завдань підприємствам слід звертати особливу увагу на певні аспекти діяльності. Так, при визначенні місії та цілей орієнтирами можуть стати:

- пошук та розвиток нових ринків збуту, у тому числі, шляхом створення спільних продуктів із партнерами; апробація та впровадження нових бізнес-моделей;

- участь у вирішенні проблем місцевих спільнот (програми соціальної допомоги, сприяння працевлаштуванню тощо).

В процесі формування стратегічних альтернатив керівництву потрібно враховувати:

- збалансованість асортименту продукції / послуг, у тому числі – мати на увазі можливість перепрофілювання діяльності у разі потреби;

- необхідність забезпечення гнучкої логістики, у тому числі - завдяки пошуку альтернативних джерел та шляхів постачань;

- необхідність збереження та розвитку людського потенціалу (створення кадрового резерву, забезпечення надання освіти та додаткового професійного навчання);

- необхідність забезпечення фінансової стійкості. В умовах воєнного стану підприємствам потрібно зосередитись на підтримці фінансової стійкості шляхом скорочення довгострокових зобов'язань та оптимізації витрат.

На етапі впровадження стратегії вкрай важливим аспектом є формування ефективної системи комунікацій зі стейкхолдерами: партнерами, клієнтами тощо, що дозволить попереджати деякі ситуації, пов'язані із фінансовими втратами (внаслідок неплатоспроможності, зриву постачань та інших форс-мажорних обставин).

Також слід зазначити, що немаловажним аспектом прийняття ефективних стратегічних рішень в умовах воєнного стану є державна політика, спрямована на спрощення деяких процедур для підприємств, а також на покращення зовнішніх умов їх функціонування. Серед її основних напрямів відмітимо впровадження та контроль за дотриманням антикорупційних заходів; податкові пільги для підприємств, діяльність яких орієнтовано на забезпечення держави товарами першої необхідності; впровадження механізму релокації бізнесу тощо.