

УДК 330.526.3:005.934:004.4(477)

JEL L25, H56

DOI: 10.32782/2786-8273/2025-10-3

Вовк М. В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування,
Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С. З. Гжицького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6156-8298>

Myroslava Vovk

Stepan Gzhytskyi National University of
Veterinary Medicine and Biotechnologies

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ВПЛИВОМ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ В УКРАЇНІ

STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE POTENTIAL UNDER THE INFLUENCE OF MILITARY ACTION IN UKRAINE

Анотація. У статті досліджено теоретичні підходи до формування та реалізації стратегічного потенціалу вітчизняних підприємств в умовах воєнних дій та повоєнних трансформацій. Проаналізовано вплив війни на економіку України, зокрема на виробничі процеси, логістичні ланцюги та доступ до ресурсів. Розглянуто теоретичні концепції стратегічного потенціалу підприємства та визначено основні чинники, що впливають на його формування в кризових умовах. Запропоновано інтегровану модель оцінки потенціалу підприємства, яка враховує фінансові, людські та матеріально-технічні ресурси з можливістю коригування вагових коефіцієнтів залежно від специфіки галузі. Модель дозволяє кількісно оцінювати ефективність управлінських рішень та інвестицій у період воєнних викликів і післявоєнного відновлення. Практична цінність дослідження полягає у створенні інструментарію для підвищення стійкості та адаптивності підприємств в умовах нестабільного середовища.

Ключові слова: потенціал підприємства, військові дії, криза, адаптація, ефективність управління, інтегрована модель.

Abstract. Introduction. The war in Ukraine has provoked profound structural disruptions in the economy, strongly affecting enterprises through destruction of infrastructure, massive labor migration, supply chain interruptions, and limited access to raw materials and energy. These factors created unprecedented challenges for survival and competitiveness, while traditional approaches to management and strategy proved insufficient. Enterprises were forced to adapt quickly, reconfigure operations, and seek innovative responses to sustain resilience. **Purpose.** The article aims to determine approaches and tools for forming and realizing the potential of domestic enterprises under the influence of wartime challenges and post-war transformations. **Methods.** The research is based on a systemic approach that considers the enterprise as an open system of interconnected resources. Comparative analysis of scientific approaches to defining strategic potential is applied, supplemented with mathematical modeling to elaborate an integrated model for evaluating management effectiveness. **Results.** The study proposes a model where enterprise potential is defined as the weighted combination of financial, human, and material-technical resources. The efficiency of strategic management is measured as the ratio between potential growth and invested resources. Findings reveal that restructuring business processes, diversifying logistics, digital transformation, and strengthening human capital are crucial to resilience. Ukrainian enterprises demonstrate adaptability, yet face persistent risks such as production losses, unstable supplies, energy insecurity, declining demand, investment scarcity, and inflationary pressures. **Conclusion.** Effective management of enterprise potential is a key instrument for overcoming wartime and post-war challenges. The integrated assessment model provides a practical tool for measuring resilience, evaluating managerial decisions, and supporting strategic sustainability. Concrete recommendations include building flexible supply chains, forming strategic alliances, developing resource reserves, and implementing real-time monitoring systems. Further research should focus on enhancing enterprise potential through digital technologies, green investments, and integration into global markets after the war.

Keywords: enterprise potential, military actions, crisis, adaptation, management efficiency, integrated model.

Постановка проблеми. Війна в Україні спричинила глибокі структурні зміни в економіці країни, значно впливаючи на виробничі процеси в середині підприємств, їх логістичні ланцюги та доступ до ресурсів. Руйнування інфраструктури, масова міграція робочої сили, перебої в постачанні сировини, матеріалів та енергоресурсів створили безпрецедентні виклики для ефективної діяльності підприємств усіх галузей. Традиційні підходи до управління та стратегічного розвитку виявилися недостатніми, і підприємства змушені були швидко адаптуватись до нових умов задля забез-

печення виживання та утримання конкурентних позицій на ринку.

Ефективне стратегічне управління потенціалом підприємства стає ключовим інструментом для реагування на воєнні виклики. Як відомо, під потенціалом підприємства розуміють сукупність ресурсів, від взаємодії яких залежить досягнення результатів [1], що в подальшому забезпечить його стійкість, адаптивність та здатність реалізовувати стратегічні цілі. У воєнний період особливого значення набуває здатність підприємств швидко переорієнтовувати

ресурси, оптимізувати процеси та впроваджувати інноваційні рішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням теоретичних і практичних аспектів системи управління стратегічним потенціалом підприємств присвячені статті значної кількості українських та іноземних науковців. Так, група авторів на чолі з А. Кузьор у своєму дослідженні подають чітку методологію формування стратегічного потенціалу підприємства [1]. Ян Їнбінь у свою чергу синтезує підходи до стратегічного планування структурних змін на рівні підприємства [2]. Шимановська-Діанич Л.М. та Сосян М.М. зосередили свою увагу на передумовах стратегічних змін та викликах, з якими стикаються вітчизняні підприємства під час війни [3]. Низка вчених у своїх дослідженнях [4–6] проявили науковий інтерес саме до стратегічного управління бізнесом в умовах воєнного стану. Незважаючи на значний інтерес до даної теми, можна стверджувати, що недостатньо досліджено саме комплексне розуміння потенціалу підприємства та умов його підвищення під впливом військових дій в Україні.

Метою даної статті є визначення підходів та інструментів формування та реалізації потенціалу вітчизняних підприємств під впливом військових дій та повоєнних трансформаційних змін. Для цього необхідно проаналізувати теоретичні концепції стратегічного потенціалу в умовах кризи, виявити основні чинники спричинені військовими діями, що впливають на економіку і підприємства зокрема, та за допомогою інтегрованої моделі оцінити ефективність стратегічного управління потенціалом підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття потенціалу підприємства є динамічним процесом, яке еволюціонує з часом і на пряму залежить від зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства. Це забезпечує йому конкурентоспроможність та економічну стабільність на ринку. Стратегічний потенціал підприємства в свою чергу визначається на основі системного підходу, який передбачає аналіз умов та результатів його діяльності як відкритої системи [7, с. 53]. У цьому контексті підприємство розглядається як сукупність взаємопов'язаних ресурсів, взаємодія яких визначає досягнення запланованих результатів. Здатність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси і є ключовою характеристикою його стратегічного потенціалу [1].

На сьогоднішній день вітчизняні підприємства формують свій стратегічний потенціал через комплексну мобілізацію внутрішніх ресурсів, переналаштування організаційних та виробничих процесів, а також впровадженні інноваційних рішень, що дозволяє ефективно реагувати на зовнішні зміни та внутрішні виклики пов'язані з військовими діями на території України. Реструктуризація бізнес-процесів виступає основним інструментом адаптації. Вона включає оптимізацію операційних процесів та управлінських рішень для підвищення ефективності господарювання та зниження витрат. У кризові періоди також важливо змінювати маркетингові стратегії, через переорієнтацію потреб споживачів та розробку ефективних комунікаційних стратегій до потреб ринку [6, с. 335]. В свою чергу, диверсифікація логістичних потоків дозволяє зменшити залежність від окремих постачальників та забезпечити безперерв-

ність виробництва, що є особливо важливим для економіки воюючої держави.

Важливу роль у процесі адаптації до нових умов господарювання відіграє цифрова трансформація, яка підвищує швидкість прийняття рішень та забезпечує підтримку в реальному часі. Так, вітчизняні ІТ-компанії та логістичні оператори на сьогоднішній день активно впроваджують онлайн-системи моніторингу та управління ланцюгами поставок, що дозволяє мінімізувати ризики та швидко реагувати на ринкові зміни.

Що стосується людського потенціалу, то інвестиції у його розвиток, особливо під час війни, підвищують компетентність та гнучкість робочої сили, що в свою чергу значно підвищує загальний потенціал підприємства. У довгостроковій перспективі спрямування людських ресурсів на програми перепідготовки матиме вирішальне значення для підвищення кваліфікації працівників та перепрофілювання у відповідності до мінливих потреб ринку.

Так, у дослідженні, здійсненому Центром ресурсоефективного та чистого виробництва, зокрема зазначено, що під час війни великі підприємства в переважній більшості стикаються з проблемами пов'язаними з постачанням, середні підприємства – з нестачею працівників, а найбільшим викликом для малих підприємств стали проблеми зі збутом [8, с. 9].

У зв'язку з тим, що підприємство розглядається як сукупність взаємопов'язаних ресурсів, взаємодія яких визначає його потенціал, то виникає необхідність комплексної оцінки управління потенціалом підприємства. Саме така оцінка є ефективним інструментом визначення стійкості та адаптивності вітчизняних підприємств в умовах військових дій та повоєнної адаптації.

Одним із таких інструментів для вирішення цього завдання є розробка інтегрованої моделі, що дозволить кількісно оцінювати потенціал підприємства на початку та наприкінці певного періоду, а також визначати ефективність управлінських рішень та стратегічну стійкість в умовах кризи.

Як відомо, ефективність управління потенціалом визначається як відношення приросту потенціалу підприємства до обсягу вкладених інвестицій або управлінських ресурсів:

$$E_u = \frac{P_{t+1} - P_t}{I},$$

де E_u – ефективність управління потенціалом, P_t та P_{t+1} – потенціал підприємства на початку та наприкінці періоду відповідно, а I – обсяг вкладених ресурсів або інвестицій. Такий підхід дозволяє оцінити результативність управлінських рішень у кризових умовах.

В даному випадку, потенціал підприємства P розглядається як сукупність трьох основних ресурсних складових: фінансових, людських та матеріально-технічних ресурсів. Математично це можна описати за допомогою формули:

$$P = \alpha * F + \beta * H + \gamma * K,$$

де F – фінансові ресурси (капітал, обігові кошти, прибуток), H – людський капітал (кількість та кваліфікація співробітників, їх ефективність),

K – матеріально-технічні ресурси (основні фонди, обладнання, запаси), а α , β , γ – вагові коефіцієнти, що відображають стратегічну значущість кожного виду ресурсу. Сума коефіцієнтів зазвичай приймається рівною одиниці $\alpha + \beta + \gamma = 1$, що забезпечує пропорційне відображення внеску кожного ресурсу в загальний потенціал підприємства.

Для оцінки потенціалу на початку періоду t здійснюється збір актуальних даних щодо ресурсів, після чого початковий потенціал визначається як $P_t = \alpha * F_t + \beta * H_t + \gamma * K_t$. На кінець періоду $t+1$ потенціал підприємства переглядається з урахуванням інвестицій, втрат внаслідок воєнних дій або логістичних проблем, а також змін у персоналі та обладнанні, що відображається у показниках F_{t+1} , H_{t+1} , K_{t+1} . Тому потенціал підприємства на кінець періоду можна обчислити як

$$P_{t+1} = \alpha * F_{t+1} + \beta * H_{t+1} + \gamma * K_{t+1}$$

Вагові коефіцієнти α , β , γ можуть бути визначені шляхом експертної оцінки або із застосуванням методів багатокритеріальної оцінки, що в свою чергу дозволить адаптувати дану модель до специфіки конкретного підприємства або галузі.

Схематично дану модель відображено на рисунку 1.

Запропонована інтегрована модель дозволяє кількісно оцінити потенціал підприємства на різних кризових етапах функціонування, визначити ефективність управлінських рішень та вкладених інвестицій, а також приймати обґрунтовані стратегічні рішення щодо підтримки стабільності та адаптивності підприємства. Гнучкість моделі забезпечує можливість коректування вагових коефіцієнтів та ресурсних показників підприємств відповідно до масштабів

діяльності та специфіки галузі в умовах військових дій та повоєнної адаптації.

Висновки. Незважаючи на військові дії в середині країни та зовнішні виклики, українські підприємства демонструють здатність до швидкої адаптації та гнучкості. І незважаючи на те, що підприємства функціонують в умовах кризи вже четвертий рік, вони продовжують стикатися з певними ризиками, а саме: високою ймовірністю руйнування або пошкодження виробничих потужностей; перебоями у постачанні сировини та комплектуючих; нестабільністю енергопостачання; втратою кваліфікованої робочої сили; зниженням купівельної спроможності споживачів; обмеженим доступом до інвестиційних ресурсів; валютними коливаннями та інфляційним тиском; а також непередбачуваними регуляторними змінами, пов'язаними з воєнним станом та безпековими обмеженнями. І саме ефективне управління потенціалом дозволяє підприємствам ефективно реагувати на воєнні виклики. Підвищення стійкості підприємств вимагає впровадження гнучких виробничих ланцюгів, розвитку стратегічних альянсів, створення резервів ресурсів і запровадження систем моніторингу зовнішнього середовища. Інтегрована модель оцінки стратегічного потенціалу, запропонована у дослідженні, дозволяє кількісно вимірювати ефективність управлінських рішень та інвестицій в умовах війни і післявоєнного відновлення, а також коригувати стратегії відповідно до змін середовища. Подальші дослідження можуть зосередитися на підвищенні потенціалу підприємств через вплив цифрових технологій, зелених інвестицій та їх інтеграції у глобальні ринки після війни.

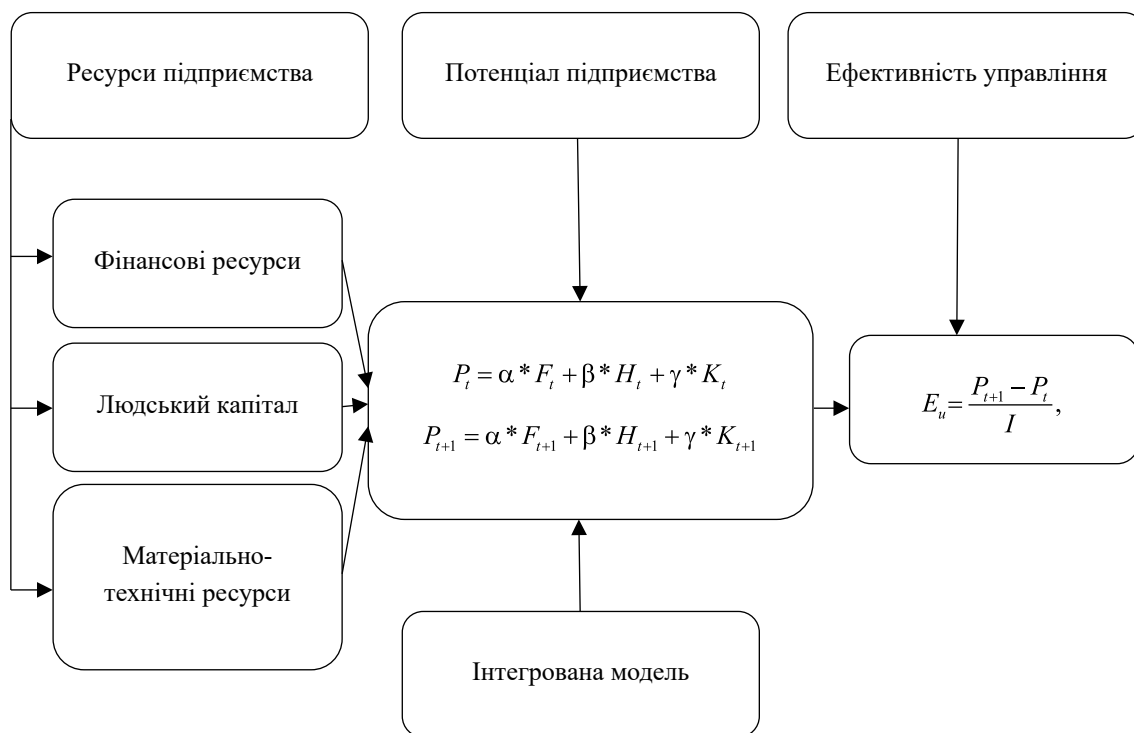


Рис. 1. Інтегрована модель стратегічної оцінки управління потенціалом підприємства

Джерело: власна розробка автора

Бібліографічний список:

1. Kuzior A., Arefieva O., Poberezhna Z., Ihumentsev O. The Mechanism of Forming the Strategic Potential of an Enterprise in a Circular Economy. *Sustainability*. 2022. No. 14(6). DOI: <https://doi.org/10.3390/su14063258>
2. Yang Yingbin. Strategic planning of structural transformations within the context of corporate organizational development. *Actual problems of economics*. 2024. № 4 (274). DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-274-14-21>.
3. Шимановська-Діанич Л.М., Сосян М.М. Управління стратегічними змінами вітчизняними підприємствами під час війни та в поствоєнний період. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2024. № 6 (76). С. 126–134. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.06.2024.13>
4. Феєр О. В., Хаустова К. М., Густі С. М. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 90–97. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.90.97>
5. Пригара О., Ярош-Дмитренко Л. Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2023. No. 2 (223). С.108–114. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/14>
6. Скібська К. О., Козир Р. С. Управління бізнесом під час війни. *Бізнес інформ*. 2024. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-332-339>
7. Костецька Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 20. С. 51–55. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252604>
8. Діяльність вітчизняних підприємств під час війни в Україні: дослідження реального стану та потреб (липень 2022). Київ: Центр ресурсоефективного та чистого виробництва, 2022. 23 с. URL: https://www.recpc.org/wp-content/uploads/2022/11/National_businesses_during-war_2022.pdf (дата звернення 15.08.2025)

References:

1. Kuzior A., Arefieva O., Poberezhna Z. & Ihumentsev O. (2022). The Mechanism of Forming the Strategic Potential of an Enterprise in a Circular Economy. *Sustainability*, no. 14 (6). DOI: <https://doi.org/10.3390/su14063258>
2. Yang Yingbin. (2024). Strategic planning of structural transformations within the context of corporate organizational development. *Actual problems of economics*, no. 4 (274). DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-274-14-21>
3. Shymanovska-Dianych L. M. & Sosian M. M. (2024). Upravlinnia stratchichnymy zminamy vitchyznianymy pidpriemstvamy pid chas viiny ta v postvoiennyi period [Management of strategic changes in domestic enterprises during the war and post-war period]. *Ekonomika: Realii Chasu. Naukovyi Zhurnal*, no. 6(76), pp. 126–134. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.06.2024.13>
4. Feier O. V., Khaustova K. M. & Husti S. M. (2023). Stratchichne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh voiennoho stanu [Strategic management of the enterprise under martial law]. *Innovation and Sustainability*, no. 4, pp. 90–97. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.90.97>
5. Pryhara O. & Yarosh-Dmytrenko L. (2023). Stratchii adaptatsii biznesu v turbulentnomu rynkovomu seredovyshchi pid chas viiny v Ukraini [Business adaptation strategies in a turbulent market environment during the war in Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho Natsionalnoho Universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, no. 2 (223), pp. 108–114. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/14>
6. Skibska K. O. & Kozyr R. S. (2024). Upravlinnia biznesom pid chas viiny [Business management during the war]. *Biznes Inform*, no. 6. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-332-339>
7. Kostetska N. I. (2021). Stratchichne upravlinnia potentsialom pidpriemstva: teoretyko-metodychni aspekty [Strategic management of enterprise potential: Theoretical and methodological aspects]. *Ekonomichniy Visnyk NTUU "Kyivskiy Politechnichnyi Instytut"*, no. 20, pp. 51–55. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252604>
8. Tsentru resursoefektyvnoho ta chystoho vyrobnytstva. (2022). Diialnist vitchyznianykh pidpriemstv pid chas viiny v Ukraini: doslidzhennia realnoho stanu ta potreb (lypen 2022) [Activities of domestic enterprises during the war in Ukraine: Study of the real state and needs (July 2022)] (23 p.). Kyiv. Available at: https://www.recpc.org/wp-content/uploads/2022/11/National_businesses_during-war_2022.pdf (Accessed: August 15, 2025).

Стаття надійшла: 24.07.2025

Стаття прийнята: 04.09.2025

Стаття опублікована: 26.09.2025