

оподаткування через детінізацію ринку підакцизних товарів системою «Е-акциз» [1] та впровадження міжнародного стандарту автоматичного обміну інформацією CRS для боротьби з виведенням прибутків за кордон.

У свою чергу, головним пріоритетом слід виокремити досягнення балансу між потребами держави та свободою бізнесу [2], що є можливим лише через зміну карального адміністрування на сервісну модель «цифрового комплаєнсу», яка закриває схеми мінімізації податків, забезпечить рівні конкурентні умови й гарантоване наповнення бюджету.

Перелік використаних джерел:

1. Черкашин І. Зміни в податковому законодавстві України в умовах воєнного стану. Сучасні тенденції розвитку соціально-економічних систем в умовах турбулентності: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Тернопіль, 2023 р.) / за ред. І. О. Крамар. Тернопіль: ТНТУ, 2023. С. 140-14. URL: <https://surl.li/wvuvma> (дата звернення 18.05.2026)

2. Проблеми та перспективи реформування податкової системи України: правовий та економічний аспекти: зб. матеріалів наук.-практ. семінару / за ред. І. О. Крамар. Київ: Національна академія внутрішніх справ, 2023. 184 с. URL: <https://surl.li/dhixyy> (дата звернення 18.05.2026)

УДК 005.21:005.7:658

Потупа Оксана

студентка групи МЕНзм-12

Західноукраїнський національний університет

Фалович Наталія

к. е. н., доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу

Західноукраїнський національний університет

СПЕЦИФІКА ТА ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ

В умовах воєнних ризиків стратегічне управління змінами набуває для підприємства не лише функції розвитку, а й функції виживання, збереження операційної стійкості та підтримання конкурентоспроможності. Воєнний стан зумовлює розриви логістичних ланцюгів, втрату частини трудового потенціалу, зростання невизначеності зовнішнього середовища та потребу в прискореному перегляді управлінських рішень. За таких обставин особливої ваги набувають цифровізація, адаптивність організаційної структури, перегляд пріоритетів розвитку та інтеграція змін у систему оперативного і стратегічного планування [1, с.238].

Специфіка стратегічного управління змінами в умовах воєнних ризиків полягає насамперед у тому, що зміни мають здійснюватися не епізодично, а безперервно, на основі постійного моніторингу зовнішнього середовища, швидкого виявлення загроз та своєчасного коригування стратегічного курсу підприємства.

У таких умовах змінюється сама логіка управління, зокрема якщо в стабільному середовищі стратегія орієнтується переважно на довгострокове зростання, то під час війни першочерговими стають безпека персоналу, безперервність діяльності, збереження ключових бізнес-процесів, ресурсна мобільність та здатність до оперативного перерозподілу функцій.

Водночас зміни повинні охоплювати не лише формальну структуру управління, а й процеси, персонал, комунікації, неформальні зв'язки та корпоративну культуру, оскільки лише узгодженість цих елементів формує стійку систему адаптації підприємства до кризових викликів.

За таких умов ключовими інструментами стратегічного управління змінами доцільно

вважати сценарне планування, стратегічний моніторинг ризиків, диверсифікацію діяльності, делегування повноважень, антикризову комунікацію, реорганізацію бізнес-процесів, а також цифрові інструменти аналізу й координації. У таблиці 1. систематизуємо та представимо основні інструменти стратегічного управління змінами на підприємстві в умовах воєнних ризиків.

Таблиця 1

Характеристика інструментів стратегічного управління змінами на підприємстві в умовах воєнних ризиків

Інструмент	Характеристика інструменту	Значення для підприємства в умовах воєнних ризиків
Сценарне планування	Передбачає розроблення кількох альтернативних варіантів розвитку подій залежно від зміни зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства	Дозволяє своєчасно підготуватися до можливих кризових ситуацій, зменшити невизначеність та підвищити гнучкість стратегічних рішень
Стратегічний моніторинг ризиків	Полягає у систематичному виявленні, оцінюванні та контролі ризиків, які можуть впливати на діяльність підприємства	Сприяє ранньому виявленню загроз, оперативному реагуванню на зміни середовища та мінімізації втрат
Диверсифікація діяльності	Передбачає розширення видів діяльності, ринків збуту, постачальників або каналів реалізації продукції	Знижує залежність підприємства від окремих ресурсів, ринків чи контрагентів, підвищує його стійкість до зовнішніх потрясінь
Делегування повноважень	Полягає у передачі частини управлінських функцій на нижчі рівні управління для підвищення оперативності прийняття рішень	Забезпечує швидшу реакцію на критичні ситуації, зменшує перевантаження керівництва та підвищує адаптивність організаційної структури
Антикризова комунікація	Охоплює систему внутрішнього та зовнішнього інформування працівників, партнерів, клієнтів і стейкхолдерів щодо змін та ризиків	Підтримує довіру, знижує рівень невизначеності, мінімізує панічні настрої та сприяє узгодженості дій усіх учасників
Реорганізація бізнес-процесів	Передбачає перегляд, спрощення, адаптацію або трансформацію ключових процесів підприємства відповідно до нових умов діяльності	Дозволяє забезпечити безперервність роботи, скоротити витрати часу і ресурсів, підвищити ефективність управління
Цифрові інструменти аналізу й координації	Охоплюють використання ERP-, CRM-, BPM-систем, хмарних платформ, аналітичних панелей, засобів віддаленої взаємодії та контролю	Забезпечують оперативність обробки інформації, координацію дій у реальному часі, підтримку управлінських рішень і підвищення стійкості підприємства

Джерело: складено авторами на основі [2, с.293-294]

Наведені інструменти стратегічного управління змінами формують комплексну основу адаптації підприємства до умов воєнної нестабільності. Їх застосування дає змогу не лише своєчасно реагувати на ризики, а й забезпечувати безперервність діяльності,

організаційну гнучкість і збереження конкурентних позицій підприємства. Найвищий управлінський ефект досягається за умови їх комплексного та взаємоузгодженого використання.

Для підприємств воєнного періоду особливо важливими є оперативне планування в режимі «тут і зараз», відкрита комунікація із зацікавленими сторонами, залучення ключових працівників до процесу змін, підтримка персоналу та підвищення швидкості прийняття рішень. При цьому вибір інструментарію залежить від характеру загроз, ресурсних можливостей підприємства, рівня опору змінам і здатності колективу працювати в умовах стресу [3, с.128].

Вагоме значення має і вибір моделі впровадження змін. У сучасних умовах виправданим є поєднання класичних і гнучких підходів: восьми крокової моделі Дж. Коттера, ADKAR, людиноцентричної моделі PCI та формули Глейтчера. Таке поєднання дає змогу одночасно врахувати стратегічне бачення, мотивацію працівників, рівень готовності до трансформацій, опір змінам і потребу в покроковій реалізації нововведень. Для воєнного середовища це особливо важливо, оскільки ефективність змін визначається не лише економічною доцільністю, а й психологічною прийнятністю, швидкістю комунікації, здатністю персоналу засвоювати нові ролі та підтримувати безперервність діяльності підприємства [4, с.45].

Узагальнюючи результати представленого дослідження, слід відзначити той факт, що стратегічне управління змінами на підприємстві в умовах воєнних ризиків слід розглядати як комплексну систему дій, спрямовану на поєднання стратегічної гнучкості, безпекової орієнтації, цифрової трансформації та збереження організаційної цілісності. Його результативність визначається здатністю керівництва швидко переглядати стратегічні орієнтири, поєднувати довгострокове бачення з оперативним реагуванням, підтримувати персонал і забезпечувати узгодженість між процесами, структурою та ресурсами. Саме тому в умовах війни інструменти стратегічного управління змінами мають бути не формальним набором методів, а практичною основою забезпечення стійкості, адаптивності та подальшого розвитку підприємства.

Стратегічне управління змінами в умовах воєнних ризиків характеризується високою динамічністю, скороченням горизонту планування, пріоритетністю безпекових рішень та необхідністю постійного перегляду управлінських підходів. Найбільш дієвими інструментами в таких умовах є сценарне планування, моніторинг ризиків, диверсифікація, цифровізація бізнес-процесів, залучення персоналу до змін і використання інтегрованих моделей їх упровадження. Зазначене дозволяє підприємству не лише мінімізувати втрати від воєнних загроз, а й створити основу для післякризового відновлення та стратегічного розвитку.

Перелік використаних джерел:

1. Левицький В. В., Радинський С. В., Артеменко Л. Б., Радинська С. Підприємництво України в умовах війни та цифровізації: можливості та перспективи удосконалення. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації : монографія. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 235-253.*
2. Кулик А. В. Етапи та інструменти управління стратегічними змінами на підприємствах під час кризових ситуацій. *Бізнес Інформ.* 2024. №2. С. 289-296.
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: 10.15276/ETR.06.2024.13.
4. Тарасюк О. В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі. *Економіка, управління та адміністрування.* 2024. № 1 (107). С. 39-46. DOI: 10.26642/eta-2024-1(107)-39-46.