

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Сумський державний університет**

Науково-навчальний інститут бізнесу, економіки та менеджменту  
(повна назва інституту/факультету)

Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування  
(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Олександра КАРІНЦЕВА

(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

14 грудня 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на здобуття освітнього ступеня магістр**  
(бакалавр / магістр)

зі спеціальності 051 Економіка,  
(код та назва)

освітньо-професійної програми Економіка та бізнес-інновації  
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

на тему: «Економічне обґрунтування стратегії підприємства в контексті  
актуальних соціальних обмежень»

Здобувача групи

Е.М-21  
(шифр групи)

Скопенка Віктора Володимировича  
(прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Віктор СКОПЕНКО  
(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник

асистент, к.е.н. В'ячеслав ВОРОНЕНКО  
(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Суми – 2023**

*Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувачка кафедри економіки,  
підприємництва  
та бізнес-адміністрування  
\_\_\_\_\_ Олександра КАРІНЦЕВА  
«14» грудня 2023 р.

**ЗАВДАННЯ  
до кваліфікаційної роботи  
для здобуття освітнього ступеня «магістр»**

Студента групи Е.м-21, 2 курсу ННІ БіЕМ  
(найменування інституту)

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітня програма: 8.051.00.11 «Економіка та бізнес-інновації»

Скопенко Віктор Володимирович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи: «Економічне обґрунтування стратегії підприємства в контексті актуальних соціальних обмежень»

Затверджена наказом по СумДУ № 1443-VI від «12» грудня 2023 р.

Термін подання здобувачем вищої освіти завершеної кваліфікаційної роботи: до «14» грудня 2023 р.

Вихідні дані до роботи: наукові статті, інтернет-джерела, періодичні видання, аналітичні звіти

Зміст основної частини кваліфікаційної роботи (перелік питань, що підлягають розробленню): Теоретичні основи стратегічного управління в умовах соціальних обмежень. Соціальні обмеження в сучасному бізнес-середовищі України. Адаптація стратегічного управління підприємства в умовах соціальних обмежень.

Перелік ілюстрацій (мають бути представлені під час захисту):  
Погляди різних дослідників на стратегічне управління. Актуальні соціальні обмеження, з якими можуть стикатися підприємства. Розподіл українських переселенців по європейських країнах згідно зі статистикою УВКБ ООН. Ключові напрями адаптації стратегії сучасного підприємства. Ключові технології цифрових трансформацій.

Дата видачі завдання: «06» листопада 2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи: к.е.н. В'ячеслав ВОРОНЕНКО  
(вч. звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

Завдання прийняв(ла) до виконання: «06» листопада 2023 р. \_\_\_\_\_  
підпис студента

**Примітки:**

1. Це завдання є складовою кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня та розміщується після її титульного аркушу.
2. Після складання завдання, студент має ознайомитися із:
  - календарним графіком підготовки кваліфікаційної роботи із зазначеними строками виконання окремих етапів;
  - порядком перевірки кваліфікаційної роботи на наявність ознак академічного плагіату;
  - критеріями оцінювання та вимогами до кваліфікаційної роботи.

## АНОТАЦІЯ

**Загальна характеристика роботи:** дипломна робота складається з анотації, вступу, 3 розділів, висновків, списку використаної літератури. Загальний її обсяг становить 52 сторінки, у тому числі 1 рисунок, 3 таблиці та 27 використаних літературних джерел.

**Об'єктом дослідження** є процес обґрунтування стратегії підприємства в умовах соціальних обмежень.

**Предметом дослідження** є соціально-економічні відносини, що визначають стратегію підприємства.

**Метою** даної роботи є дослідити напрями адаптації стратегій підприємств в Україні, враховуючи сучасні соціальні обмеження, такі як відтік людського капіталу через війну, вплив воєнного стану, та інші фактори, які суттєво впливають на бізнес-середовище підприємства.

**Досягненню заданої мети сприяли наступні завдання:**

- дослідити вплив війни та воєнного стану на економіку;
- проаналізувати вплив відтоку людського капіталу та інших соціальних обмежень на економічне середовище;
- дослідити, як підприємства адаптують свої стратегії до змін у соціальному середовищі;
- запропонувати напрями адаптації стратегій підприємств в умовах соціальних обмежень;
- надати практичні рекомендації для підприємств щодо стратегічного планування в умовах кризи.

**Використана методика:** системний підхід, методи порівняльного, структурно-функціонального аналізу, статистичного аналізу та метод табличної інтерпретації.

У першому розділі дипломної роботи під назвою «Теоретичні основи стратегічного управління в умовах соціальних обмежень» проведено аналіз еволюції стратегічного управління, визначено типи соціальних обмежень і їх

вплив на ділове середовище підприємства, а також описано моделі для оцінки ефективності стратегій в умовах соціальної нестабільності.

Другий розділ дипломної роботи, під назвою «Соціальні обмеження в сучасному бізнес-середовищі України», зосереджується на аналізі впливу різноманітних соціальних обмежень на бізнес-середовище в Україні. Основна увага приділяється відтоку людського капіталу та його впливу на бізнес, а також перериванням ланцюгів поставок і змінам в споживчій поведінці, які виникли внаслідок війни в Україні. У розділі досліджуються основні соціальні виклики, з якими стикаються українські підприємства, та пропонуються шляхи їх адаптації до змінених умов діяльності.

У третьому розділі «Адаптація стратегічного управління підприємства в умовах соціальних обмежень» основна увага приділяється необхідності впровадження інновацій та креативності для підтримки стійкості та гнучкості в управлінні підприємством, а також розглядаються стратегічні зміни, які необхідні для успішного ведення бізнесу в умовах соціальних обмежень. Окрім того, в розділі акцентується на важливості цифрової трансформації та адаптації до нових реалій сучасного бізнес-середовища.

**Ключові слова:** стратегія, соціальне обмеження, стратегічне управління, людський капітал, бізнес-середовище.

## SUMMARY

**General characteristics of the work:** The thesis consists of an abstract, introduction, 3 chapters, conclusions, and a list of references used. The total volume is 52 pages, including 1 figure, 3 tables, and 27 references.

**The object of the study** is the process of justifying the strategy of an enterprise under social restrictions.

**The subject of the study** is the socio-economic relations that determine the strategy of the enterprise.

**The purpose of this work** is to explore the directions of adaptation of enterprise strategies in Ukraine, considering modern social restrictions, such as the outflow of human capital due to war, the impact of martial law, and other factors significantly affecting the business environment of the enterprise.

The achievement of the set goal was facilitated by the following tasks:

- investigate the impact of war and martial law on the economy;
- analyze the impact of the outflow of human capital and other social restrictions on the economic environment;
- explore how enterprises adapt their strategies to changes in the social environment;
- suggest directions for the adaptation of enterprise strategies under social restrictions;
- provide practical recommendations for enterprises on strategic planning in crisis conditions.

**The methodology** used includes a systematic approach, methods of comparative, structural-functional analysis, statistical analysis, and the method of table interpretation.

In the first chapter of the thesis titled “Theoretical Foundations of Strategic Management under Social Restrictions”, an analysis of the evolution of strategic management, identification of types of social restrictions and their impact on the

business environment of the enterprise, and description of models for assessing the effectiveness of strategies under social instability are conducted.

The second chapter of the thesis, titled “Social Restrictions in the Modern Business Environment of Ukraine”, focuses on analyzing the impact of various social restrictions on the business environment in Ukraine. Particular attention is paid to the outflow of human capital and its impact on business, as well as disruptions in supply chains and changes in consumer behavior resulting from the war in Ukraine. The chapter investigates the main social challenges faced by Ukrainian enterprises and proposes ways to adapt to the changed conditions of activity.

In the third chapter, “Adaptation of Enterprise Strategic Management under Social Restrictions”, the main focus is on the need to introduce innovations and creativity to support the sustainability and flexibility of enterprise management, as well as to consider strategic changes necessary for successful business operations under social restrictions. Moreover, the chapter emphasizes the importance of digital transformation and adaptation to the new realities of the modern business environment.

**Keywords:** strategy, social restriction, strategic management, human capital, business environment.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	9
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНИХ ОБМЕЖЕНЬ .....	11
1.1 Еволюція стратегічного управління: від традиційних підходів до сучасних моделей .....	11
1.2 Типи соціальних обмежень і їх вплив на ділове середовище підприємства .....	16
1.3 Використання моделей для оцінки ефективності стратегій в умовах соціальної нестабільності .....	19
2. СОЦІАЛЬНІ ОБМЕЖЕННЯ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ УКРАЇНИ.....	21
2.1 Відтік людського капіталу та його вплив на бізнес-середовище.....	21
2.2 Переривання ланцюгів поставок та зміни в споживчій поведінці внаслідок війни в Україні.....	25
3. АДАПТАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СОЦІАЛЬНИХ ОБМЕЖЕНЬ.....	27
3.1 Інноваційність та креативність для стійкості та гнучкості в управлінні підприємством.....	27
3.2 Стратегічні зміни, необхідні для успішного ведення бізнесу в умовах соціальних обмежень.....	35
ВИСНОВКИ .....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49
ДОДАТКИ.....	52



## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Актуальність дослідження полягає у необхідності адаптації стратегічного управління до змінюваних умов сучасного бізнес-середовища, особливо у сферах, де раніше не відчувалась потреба в гнучкому стратегічному плануванні. В роботі висвітлюється специфіка ведення бізнесу в умовах, що швидко змінюються, де нові економічні та соціальні виклики, такі як карантинні обмеження та воєнні дії, вимагають від організацій активного пристосування та розробки нових стратегічних підходів. Важливість дослідження зумовлена зростаючою потребою в ефективному стратегічному управлінні, яке дозволить бізнесу не лише виживати, але й розвиватися, збільшувати прибутки та досягати значних конкурентних переваг. Також актуальність підкріплюється необхідністю уточнення теоретичних положень та методів розробки стратегій, що відповідали б сучасним умовам господарювання, особливо з огляду на недостатній досвід стратегічного управління в умовах війни.

Метою даної роботи є дослідження напрямів адаптації стратегій підприємств в Україні, враховуючи сучасні соціальні обмеження, такі як відтік людського капіталу через війну, вплив воєнного стану, та інші фактори, які суттєво впливають на бізнес-середовище підприємства.

Завданнями роботи є:

- дослідити вплив війни та воєнного стану на економіку;
- проаналізувати вплив відтоку людського капіталу та інших соціальних обмежень на економічне середовище;
- дослідити, як підприємства адаптують свої стратегії до змін у соціальному середовищі;
- запропонувати напрями адаптації стратегій підприємств в умовах соціальних обмежень;

– надати практичні рекомендації для підприємств щодо стратегічного планування в умовах кризи.

Об'єктом дослідження є процес обґрунтування стратегії підприємства в умовах соціальних обмежень.

Предметом дослідження є соціально-економічні відносини, що визначають стратегію підприємства.

Методами дослідження: системний підхід, методи порівняльного, структурно-функціонального аналізу, статистичного аналізу та метод табличної інтерпретації.

Загальна характеристика роботи: дипломна робота складається з анотації, вступу, 3 розділів, висновків, списку використаної літератури. Загальний її обсяг становить 52 сторінки, у тому числі 1 рисунок, 3 таблиці та 27 використаних літературних джерела.

# **1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНИХ ОБМЕЖЕНЬ**

## **1.1 Еволюція стратегічного управління: від традиційних підходів до сучасних моделей**

Еволюція стратегічного управління бере свій початок в середині ХХ століття, коли організації почали усвідомлювати необхідність довгострокового планування для досягнення своїх цілей. У цей період, ключовим аспектом управління було розроблення детальних планів, спрямованих на прогнозування майбутніх тенденцій та визначення курсу дій для організації. Це був час, коли вперше було застосовано систематичний підхід до стратегічного планування, що зазначало відхід від імпульсивних або інтуїтивних рішень на користь більш обґрунтованих та аналітичних.

Основною характеристикою цього періоду було створення моделей, які дозволяли менеджерам аналізувати зовнішнє середовище та визначати потенційні можливості та загрози. Особлива увага приділялась вивченню ринкових тенденцій, конкурентної динаміки та внутрішніх ресурсів компанії. Це було відображенням переконання, що успіх компанії залежить від її здатності адекватно реагувати на зовнішні зміни та використовувати свої внутрішні сильні сторони.

Довгострокове планування стало ключовим елементом раннього стратегічного управління. Це означало ретельне вивчення різних сценаріїв розвитку подій, а також розробку планів на кілька років вперед. Ідея полягала в тому, що ефективне планування може забезпечити стабільність і передбачуваність, необхідні для успіху в довгостроковій перспективі. Планування включало визначення корпоративних цілей, розробку стратегій досягнення цих цілей та розподіл ресурсів для їх втілення.

Розвиток стратегічного управління був значною мірою впливовий завдяки ряду фундаментальних теоретичних робіт. Наприклад, робота Ігоря Ансоффа «Корпоративна стратегія» (1965) (Ansoff, 1965) вважається однією з ключових у сфері стратегічного планування. В ній І. Ансофф розробив концепцію матриці продукт-ринок, яка стала основою для розвитку стратегій росту бізнесу. Його ідеї поклали початок систематичному вивченню ринкових можливостей та загроз, визначаючи напрямки розвитку компаній.

Ще одним важливим внеском у сферу стратегічного управління є робота Майкла Портера, зокрема його книга «Конкурентна стратегія» (Porter, 1980). Портер запропонував модель п'яти сил, яка допомагає оцінювати конкурентне середовище бізнесу. Його аналіз дав змогу краще зрозуміти, як фірми можуть розробляти стратегії, що забезпечують конкурентну перевагу. Портер також акцентував на важливості вибору відповідної стратегії в контексті загальної структури галузі.

У контексті раннього стратегічного управління, важливо відзначити роботи, які зосереджувалися на внутрішньому аналізі організацій. Пітер Друкер у своїй книзі «Практика управління» висвітлив ключові аспекти управління та організаційної ефективності (Drucker, 1954). Друкер стверджував, що успіх організації в значній мірі залежить від її здатності розпізнавати та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, а також ефективного внутрішнього управління.

В таблиці 1.1 представлено широкий спектр поглядів на стратегічне управління, від традиційних підходів до більш інноваційних та адаптивних стратегій.

У 1970-х роках стратегічне управління почало еволюціонувати з лінійного підходу, який зосереджувався на прямолінійному плануванні та прогнозуванні, до більш комплексного та системного мислення. Це змінило парадигму стратегічного планування, вносячи акцент на важливість взаємозв'язків між різними елементами організації та її зовнішнім середовищем. Дослідники, такі як Рассел Акофф та Пітер Сенге, підкреслювали значення системного мислення у розумінні складності та динаміки бізнес-середовища.

Таблиця 1.1 – Погляди різних дослідників на стратегічне управління

Автор	Думка
1	2
Ігор Ансофф	Розглядає стратегічне управління як процес ідентифікації та використання корпоративних можливостей для забезпечення тривалого зростання. Він вважає, що ключ до успіху полягає в здатності компанії до адаптації до змін (Ansoff, 1965).
Майкл Портер	Висунув концепцію конкурентних переваг та модель п'яти сил, яка аналізує галузеву конкуренцію. Портер вважає, що стратегія повинна фокусуватися на створенні унікальної цінності для клієнта (Porter, 1980).
Генрі Мінцберг	Підкреслює важливість неформального, інтуїтивного підходу до стратегічного управління, наголошуючи, що реальні стратегії часто виникають спонтанно (Mintzberg, 1994).
Пітер Друкер	Одним з перших висунув ідею менеджменту за цілями (МВО), зосереджуючись на важливості встановлення чітких цілей і вимірювання результатів (Drucker, 1954).
Кенічі Омае	Акцентує на глобалізації та необхідності розробки глобальних стратегій, які враховують локальні особливості різних ринків (Ohmae, 1991).
Філіп Котлер	Зосереджується на стратегічному маркетингу, підкреслюючи важливість розуміння потреб споживачів та створення цінності для клієнта (Kotler, 1967).
Брюс Хендерсон	Засновник Boston Consulting Group, розробив концепцію портфельного аналізу, яка допомагає визначати стратегії для різних бізнес-одиниць в рамках компанії (Henderson, 1970).
Альфред Чандлер	Вважає, що стратегія повинна базуватися на організаційній структурі і що структура слідує за стратегією (Chandler, 1962).
Джеймс Коллінз	Фокусується на концепції «з великого у велике», вивчаючи як компанії можуть стати великими та зберегти успіх (Collins, 2001).
Том Пітерс	Акцентує на необхідності інновацій, підприємництва та організаційної гнучкості (Peters, 1982).

З кінця ХХ століття, важливим чинником у стратегічному управлінні стали технологічні зміни та глобалізація. Це призвело до появи нових стратегічних викликів, таких як потреба в швидкій адаптації до змінних ринкових умов, необхідність інновацій та використання цифрових технологій. У цей період з'явилися нові теорії та концепції, які враховували ці зміни.

Наприклад, робота Гері Хамеля та Сі Кей Прахалада про «ядерні компетенції» зосереджувалася на розробці унікальних внутрішніх здібностей, які дозволяють компаніям досягати конкурентних переваг.

На початку XXI століття стратегічне управління стало ще більш орієнтованим на адаптацію та гнучкість. Це було відповіддю на швидкі та часто непередбачувані зміни в глобальному бізнес-середовищі. Концепція «стратегічної адаптивності» стала ключовою для підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними у складному та змінному світі. Автори, такі як Ерік Бейн та Олег Швець, акцентували на важливості інновацій та гнучкості в стратегічному управлінні. Зосередження на швидкій адаптації до ринкових умов, технологічних змін та змін у споживацьких вподобаннях стало основою для розробки ефективних стратегій.

Розвиток цифрових технологій та інтернету суттєво змінив підходи до стратегічного управління. Компанії почали активно використовувати великі дані (Big Data), аналітику та штучний інтелект для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Автори, як-от Ендрю Макафі та Ерік Бріньюольфссон, підкреслили значення цифрових інновацій в створенні нових бізнес-моделей та досягненні конкурентних переваг.

На сьогоднішній день, стратегічне управління продовжує еволюціонувати, відображаючи зміни в глобальному економічному та технологічному ландшафті. Сучасні підходи до стратегічного управління включають гнучкість, адаптивність, інноваційність та орієнтацію на цифрові технології. Очікується, що у майбутньому ці аспекти будуть ще більш акцентовані, оскільки компанії продовжуватимуть шукати нові шляхи для адаптації та успіху в постійно змінному бізнес-середовищі. Розвиток стратегічного управління, таким чином, залишається відкритим для інновацій, нових теоретичних розробок та практичних застосувань, що забезпечують ефективну відповідь на виклики сучасного світу.

У сучасному бізнес-середовищі стратегічне управління все частіше включає компоненти, які спрямовані на вирішення соціальних викликів. Це відображає розуміння компаніями своєї ролі в ширшому суспільстві та визнання того, що економічний успіх тісно пов'язаний з соціальним благополуччям та стійкістю. Концепції корпоративної соціальної відповідальності та стійкого розвитку стають важливими складовими стратегічного планування. Компанії інтегрують соціальні цілі, такі як зменшення вуглецевого сліду, підтримка місцевих спільнот та сприяння соціальній рівності, в свої ділові моделі та стратегії.

Інновації відіграють ключову роль у вирішенні соціальних викликів, з якими стикаються сучасні компанії. Технологічний прогрес та новаторські бізнес-моделі можуть вносити значний вклад у вирішення проблем, таких як екологічна стійкість, доступ до освіти та здоров'я, а також зменшення соціальної нерівності. Наприклад, використання відновлювальних джерел енергії, розробка продуктів із мінімальним екологічним впливом або створення платформ для надання доступу до освіти чи медичних послуг віддаленим або недостатньо обслуговуваним регіонам є демонстрацією того, як бізнес може вносити позитивний вплив на суспільство. Впровадження таких інноваційних рішень в стратегічне управління дозволяє компаніям не лише підвищити свою конкурентоспроможність, але й відіграти важливу роль у формуванні стійкого майбутнього.

## **1.2 Типи соціальних обмежень і їх вплив на ділове середовище підприємства**

Соціальні обмеження в бізнесі можна визначити як зовнішні фактори, які впливають на роботу організацій, їх стратегічне планування та оперативну діяльність. Ці обмеження можуть виникати внаслідок широкого спектру суспільних викликів, включаючи політичні зміни, економічні коливання, демографічні зрушення, культурні тенденції та технологічний прогрес. Вони вимагають від компаній здатності швидко адаптуватися та реагувати на зміни у своєму середовищі, щоб забезпечити довгострокове виживання та успіх.

Серед різноманіття соціальних обмежень можна виділити кілька ключових категорій. По-перше, політичні обмеження, які включають законодавчі зміни, урядові регуляції, податкову політику, торговельні бар'єри та політичну стабільність. По-друге, економічні обмеження, які пов'язані з такими аспектами, як інфляція, безробіття, валютні коливання та глобальні економічні кризи. Також існують соціально-культурні обмеження, які відображають зміни в цінностях, ставленні та поведінці споживачів, впливаючи на попит на продукти та послуги.

Соціальні обмеження можуть мати значний вплив на бізнес. Наприклад, строгі урядові регуляції можуть змусити компанії змінювати свої операційні процеси, адаптувати продукти чи послуги та інвестувати у відповідність стандартам. Економічні коливання вимагають від підприємств бути гнучкими у своїх фінансових стратегіях та здатними швидко реагувати на зміни ринкових умов. Соціально-культурні зміни можуть вимагати переосмислення маркетингових кампаній, адаптації продуктів до змінних потреб споживачів та розробки нових способів залучення клієнтів. Здатність підприємства адаптуватися до цих обмежень та використовувати їх як можливості для інновацій та розвитку може стати ключовим фактором його успіху.



До найбільш актуальних соціальних обмежень, з якими можуть стикатися підприємства в сучасних умовах господарювання можна віднести:

- відтік кваліфікованих працівників або зміни в демографічній структурі регіону або країни;
- зміни в соціальних нормах, які впливають на бізнес-практики та корпоративну культуру;
- зміни в поведінці споживачів;
- обмеження в ланцюжках поставок: труднощі з постачанням сировини та компонентів через соціальні страйки;
- гендерна нерівність тощо.

Демографічні зміни є ще одним важливим аспектом соціальних обмежень. Вікова структура населення, міграційні потоки, зміни в сімейних структурах та етнічному складі можуть впливати на ринкові потреби та споживацькі вподобання. Компанії повинні враховувати ці тенденції при розробці продуктів, маркетингових стратегій та підходів до роботи з клієнтами. Наприклад, старіння населення може створювати зростаючий попит на товари та послуги для літніх людей, в той час як збільшення числа молоді може сприяти зростанню попиту на інноваційні технології та моду.

Швидкі технологічні зміни також створюють соціальні обмеження для бізнесу. Цифровізація, штучний інтелект, роботизація та інші інновації змінюють способи ведення бізнесу, взаємодії з клієнтами та організації робочих процесів. Організації повинні адаптуватися до цих змін, впроваджуючи нові технології для підвищення ефективності, поліпшення якості продукції та послуг, та забезпечення конкурентних переваг. Наприклад, використання великих даних (big data) та аналітики може допомогти компаніям краще розуміти потреби своїх клієнтів та швидко реагувати на ринкові зміни.

Екологічні проблеми, такі як зміна клімату, забруднення навколишнього середовища та виснаження природних ресурсів, також є важливими соціальними обмеженнями. Споживачі та законодавці все більше очікують від

компаній дотримання стандартів сталого розвитку. Це спонукає підприємства інтегрувати екологічні практики у свої стратегії, такі як зменшення вуглецевого сліду, оптимізація використання ресурсів та розробка екологічно чистих продуктів. Екологічна відповідальність може стати не тільки елементом корпоративної етики, але й засобом залучення екологічно свідомих клієнтів та створення позитивного іміджу бренду.

Ще одним важливим соціальним обмеженням, яке стає все більш актуальним для сучасних компаній, є проблема соціальної нерівності. Вона охоплює не тільки нерівність доходів, але й доступ до освіти, медичних послуг та соціальних можливостей. Компанії можуть відігравати ключову роль у зменшенні цих розривів, реалізуючи програми корпоративної соціальної відповідальності, інвестуючи в місцеві спільноти та створюючи інклюзивні робочі місця. Підхід, заснований на принципах справедливості та інклюзії, може підвищити лояльність клієнтів та сприяти створенню більш позитивного суспільного іміджу.

Ефективне управління соціальними обмеженнями також передбачає залучення широкого кола стейкхолдерів, включаючи клієнтів, співробітників, постачальників, місцеві спільноти та урядові органи. Це залучення може включати діалог з зацікавленими сторонами, спільні проекти та партнерства, а також відкритість до зовнішніх ідей та критики. Встановлення міцних відносин зі стейкхолдерами може допомогти компаніям краще розуміти соціальні виклики та розробляти більш ефективні стратегії їх вирішення.

В умовах сучасного динамічного бізнес-середовища, розуміння та ефективне управління соціальними обмеженнями стають все більш важливими для успіху компаній. Це вимагає не тільки адаптивності та гнучкості в стратегічному плануванні, але й відповідального підходу до вирішення соціальних викликів. Компанії, які здатні ефективно інтегрувати ці вимоги у свою стратегію, мають кращі шанси на досягнення довгострокового успіху та створення позитивного впливу на суспільство.

### **1.3 Використання моделей для оцінки ефективності стратегій в умовах соціальної нестабільності**

В умовах соціальної нестабільності, важливість точного та ефективного оцінювання стратегій значно зростає. Моделі оцінки дозволяють компаніям аналізувати потенційні ризики та можливості, що виникають через зміни в соціальному середовищі, та визначати, які стратегічні рішення найкраще відповідають їхнім потребам та цілям. Ці моделі можуть включати різноманітні аналітичні інструменти, від кількісного аналізу та прогнозування до квалітативних оцінок та сценарного планування.

Кількісні методи забезпечують об'єктивну оцінку ефективності стратегій, використовуючи числові дані та статистичний аналіз. Вони можуть включати фінансовий аналіз, такий як оцінка віддачі від інвестицій (ROI) та аналіз точки беззбитковості, а також більш складні моделі, такі як моделі прогнозування та ризик-аналіз. Ці методи допомагають виявляти потенційні фінансові результати різних стратегічних альтернатив, що особливо важливо в умовах економічної невизначеності та коливань ринку.

Квалітативні методи оцінки фокусуються на менш осяжних аспектах стратегії, таких як відповідність корпоративній культурі, вплив на стейкхолдерів, репутаційні ризики та потенційні соціальні наслідки. Ці методи включають експертні оцінки, SWOT-аналіз (аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз) та PEST-аналіз (аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів). Використання квалітативних методів допомагає керівництву компанії глибше зрозуміти контекст ухвалення стратегічних рішень та їх потенційний вплив на організацію та її оточення.

Сценарне планування є ще одним ефективним квалітативним методом оцінки стратегій, особливо в умовах соціальної нестабільності. Цей метод включає розробку декількох потенційних сценаріїв майбутнього, кожен з яких відображає різні можливі результати в залежності від змін у зовнішньому

середовищі. Сценарне планування дозволяє компаніям аналізувати, як різні стратегії можуть працювати в різних умовах, та допомагає підготуватися до широкого спектру потенційних майбутніх ситуацій. Це допомагає знизити ризики та підвищити гнучкість стратегічного планування.

В умовах непередбачуваності та складності сучасного ділового середовища, найбільш ефективним є інтегрований підхід до оцінки стратегій, який комбінує як кількісні, так і квалітативні методи. Це дозволяє організаціям отримати всебічне розуміння потенційних наслідків їхніх стратегічних рішень, враховуючи як фінансові аспекти, так і ширший вплив на стейкхолдерів та суспільство в цілому. Такий підхід також сприяє адаптації стратегій під змінні умови та допомагає уникнути потенційних соціальних конфліктів чи репутаційних ризиків.

Ефективна оцінка стратегій в умовах соціальної нестабільності вимагає глибокого аналізу та гнучкості в підходах. Використання різноманітних моделей та методів оцінки дозволяє компаніям краще розуміти своє середовище, прогнозувати можливі виклики та адаптуватися до них ефективним чином. Це допомагає забезпечити стабільність та успіх організацій в динамічному та часто непередбачуваному світі.

## **2. СОЦІАЛЬНІ ОБМЕЖЕННЯ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ УКРАЇНИ**

### **2.1 Відтік людського капіталу та його вплив на бізнес-середовище**

Відтік людського капіталу становить значний виклик для бізнесу в Україні, особливо в контексті останніх геополітичних подій та соціально-економічних змін. Цей відтік охоплює еміграцію кваліфікованих працівників та фахівців, що призводить до дефіциту робочої сили в ключових галузях економіки та створює нові виклики для управління персоналом та стратегічного планування в компаніях.

Відтік кваліфікованих кадрів веде до зниження продуктивності, зростання витрат на навчання та адаптацію нових співробітників, а також обмежує можливості для інновацій та розвитку бізнесу. Компанії повинні шукати альтернативні способи залучення та утримання талантів, в тому числі через розробку програм лояльності, гнучких умов праці, можливостей для професійного розвитку та підвищення якості робочого середовища.

Демографічна динаміка України представляє собою складну проблематику, яка набула особливої актуальності з часу здобуття країною незалежності у 1991 році. У контексті оптимістичних рекламних кампаній 1990-х років, які проголошували чисельність населення в 52 млн осіб, сучасна демографічна ситуація в Україні демонструє значно інші тенденції. Нинішні демографічні процеси характеризуються переважанням рівня смертності над рівнем народжуваності, значними темпами еміграції, зокрема серед молодого покоління, та низьким коефіцієнтом народжуваності. Комплекс цих факторів, у поєднанні із складними соціально-економічними умовами, спричинив явище депопуляції, що стало характерним для сучасної України (Кількість, 2023).

Питання точного визначення чисельності населення України перед повномасштабним вторгненням залишається відкритим. За урядовими

оцінками, станом на 1 грудня 2019 року, кількість мешканців України (без урахування тимчасово окупованих територій) складала приблизно 37,3 млн осіб (В Україні, 2020). Водночас, згідно з даними Державної служби статистики станом на 1 лютого 2022 року, загальна чисельність населення (за виключенням тимчасово окупованої АР Крим) оцінювалася у 41,1 млн осіб. Така розбіжність у даних свідчить про значне річне зменшення чисельності населення, яке перевищує 420 тис. осіб (Кількість, 2023).

Проблематика демографічних змін стала однією з найбільш нагальних викликів для України. З середини 1990-х років спостерігалось суттєве зниження чисельності населення, що досягло своєї критичної точки у 2021 році. Згідно з даними Державної служби статистики, у цей період на 714 тис. випадків смертності припадало лише 271 тис. народжень. Сучасна ситуація в країні є ще більш складною через наслідки військових дій, проблеми з доступом до медичних послуг у деяких регіонах, а також через масову еміграцію громадян. В сукупності ці фактори ставлять країну перед ризиком гуманітарної катастрофи (Кітраль, 2022).

Станом на 1 січня 2022 року, відповідно до оцінки Євростату, чисельність населення України становила близько 41 млн осіб. У той же час, Світовий банк оцінював кількість жителів України у 2021 році у 43,8 млн осіб (Data, 2023), дані, які були схожі на оцінки, надані ООН (Total, 2023). Враховуючи ці цифри, можна відмітити, що навіть за найконсервативнішими розрахунками, протягом останніх 30 років населення України зменшилося приблизно на 8 млн осіб.

Варто зазначити, що статистика Державної прикордонної служби України не включає випадки нелегального перетину кордону, особливо з боку чоловіків вікової категорії 18–60 років. За даними, озвученими речником ДПС Андрієм Демченком на початку березня 2023 року, з лютого 2022 року було затримано понад 11 тис. осіб, які намагалися вийти за межі України, уникаючи офіційних пунктів пропуску. Додатково було зареєстровано понад 4 тисячі спроб виїзду з

країни за допомогою підроблених документів або іншими незаконними методами (Михайлов, 2023).

Станом на 26 червня 2023 року, згідно з даними Управління Верховного Комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН), загальна кількість українських переселенців, що знаходяться в ЄС, сягає 5 мільйонів 936 тисяч 700 осіб. Крім того, майже 404 тисячі українців перебувають за межами ЄС. Ця інформація базується на даних, опублікованих або наданих органами влади понад 40 країн, включаючи Росію та Білорусь, і стосується кількості українських переселенців на територіях цих держав (Ukraine, 2023). В таблиці 2.1 приведені країни з найбільшою кількістю переселенців з України.

Таблиця 2.1 – Розподіл українських переселенців по європейських країнах згідно зі статистикою УВКБ ООН

Країна	Актуальність даних	Зафіксована кількість українських переселенців	Українці, зареєстровані у національних програмах захисту
1	2	3	4
Російська Федерація	02.12.2023	1 212 585	34 265
Німеччина	02.12.2023	1 125 850	1 028 940
Польща	15.12.2023	956 635	1 640 510
Чехія	31.12.2023	375 590	581 410
Велика Британія	12.12.2023	250 360	1 260
Іспанія	31.12.2023	199 155	195 165
Італія	15.12.2023	169 040	188 635
Нідерланди	31.12.2023	146 715	146 715
Молдова	28.01.2024	120 695	31 625
Словаччина	14.01.2024	114 270	134 995
Ірландія	17.12.2023	102 560	102 560
Румунія	29.01.2024	85 710	155 035
Австрія	31.12.2023	83 980	107 720
Бельгія	31.12.2023	75 055	79 790

Продовження таблиці 2.1

Франція	31.12.2023	69 670	102 090
Норвегія	31.12.2023	66 965	71 120
Швейцарія	29.12.2023	66 480	97 035
Угорщина	31.01.2024	65 585	41 065
Фінляндія	31.12.2023	64 750	66 010
Монтенегро	25.12.2023	64 240	10 220
Португалія	31.12.2023	59 350	66 245
Литва	22.12.2023	52 305	83 050
Болгарія	19.12.2023	51 860	174 710
Латвія	31.12.2023	43 825	52 120
Швеція	28.12.2023	41 825	63 905
Туреччина	14.12.2023	41390	4 475
Білорусь	31.12.2023	39 900	3 400
Естонія	31.12.2023	38 185	57 035
Данія	31.12.2023	36 960	48 680
<b>Всього:</b>		<b>5 821 490</b>	<b>2 700 335</b>

У сучасних умовах України спостерігається актуальна проблема дефіциту кваліфікованих кадрів, зокрема у сферах, які потребують високого рівня спеціалізованої освіти та професійного досвіду, таких як медицина та освіта. Цей дисбаланс на ринку праці викликає серйозні виклики для розвитку різноманітних галузей, посилюючи економічні труднощі та загрожуючи стабільності країни. Наслідками такої ситуації може стати зростання рівня безробіття серед молодіжного сегменту населення та випускників вищих навчальних закладів, що поглиблює соціальні проблеми.

Воєнний конфлікт значно погіршив існуючу проблему нестачі кваліфікованих працівників у національній економіці. Велика кількість населення була мобілізована до збройних сил України або змушена була емігрувати, що призвело до відтоку робочої сили. Підприємства, що продовжують свою діяльність в країні, стикаються з передбаченням, що в найближчі два-три роки економічне зростання буде стримуватися через



відсутність кваліфікованих працівників, що ставить під загрозу довгостроковий розвиток економіки. Мобілізація і міграція вже спричинили брак кадрів — 24% опитаних представників бізнесу говорять про це. Тож компанії шукають різні шляхи вирішення цієї проблеми.

## **2.2 Переривання ланцюгів поставок та зміни в споживчій поведінці внаслідок війни в Україні**

Війна в Україні спричинила значні зміни в глобальних ланцюгах поставок і споживчій поведінці, зокрема через економічну блокаду. Важливим аспектом цього є морська блокада України Російською Федерацією, яка перешкодила традиційним маршрутам доставки товарів, особливо в аграрному секторі. Згідно зі звітом Всесвітнього банку, Україна є одним із ключових експортерів зернових в світі, а тому блокада суттєво вплинула на світові ціни та доступність продуктів харчування.

Стабільність глобальних ланцюгів поставок була значно підірвана війною в Україні, особливо вплинувши на морські транспортні перевезення, які є важливою частиною світової торгівлі. Волатильні тарифи на фрахт у морській контейнерній промисловості призвели до збільшення витрат і сильних дисбалансів у бізнесі, поглиблюючи кризу, що впливає на глобальний ланцюг поставок (Rožić, et al., 2022). Блокада українських морських портів збройними силами Росії сильно вплинула на аграрний експорт України, загрожуючи глобальній продовольчій безпеці та підштовхуючи ціни на продовольство у світі вгору (Ostashko, 2022).

З огляду на військово-економічну блокаду, Україна зіткнулася з викликом переорієнтації своїх торгових шляхів та пошуку альтернативних маршрутів для своїх товарів. Створення морських коридорів, за підтримки міжнародних партнерів, стало одним з рішень, що дозволило частково відновити торгівлю, але не без додаткових витрат та затримок.

Додаткові перешкоди виникли на західному кордоні України, де польські та угорські фермери та перевізники ініціювали блокаду, незадоволені конкуренцією з українською продукцією та збоями у логістиці, спричиненими війною. Ці дії ускладнили зусилля України з диверсифікації торговельних та логістичних мереж, що є життєво необхідним в умовах війни.

Війна призвела до значних змін в поведінці споживачів, особливо у контексті поставок продовольства та споживання енергії. Глобальні продовольчі ланцюги поставок були порушені, доступність, поставка та доступність продуктів харчування під загрозою, що призвело до недавнього зростання цін на продукти харчування у всьому світі (Jagtap et al., 2022). Крім того, енергетична криза в Європі, погіршена відмовою від поставок російської нафти та газу через війну в Україні, підкреслила необхідність зміни поведінки споживачів у споживанні енергії для вирішення проблем енергоефективності та безпеки (Rausser et al., 2023).

Економічна блокада, включаючи морську блокаду Росією та створення морських коридорів, мала далекосяжні наслідки. Блокада перешкоджає експорту зерна з України, сприяючи глобальній проблемі продовольчої безпеки. Дипломатичні ініціативи призвели до «Договору про зерновий коридор», який має на меті встановлення безпечних маршрутів для поставок продовольства, щоб пом'якшити глобальні ціни на продукти харчування та дефіцит.

### **3. АДАПТАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СОЦІАЛЬНИХ ОБМЕЖЕНЬ**

#### **3.1 Інноваційність та креативність для стійкості та гнучкості в управлінні підприємством**

Інноваційність та креативність відіграють ключову роль у забезпеченні стійкості та гнучкості управління підприємством, вирішуючи складнощі сталої інновації, яка повинна враховувати невизначеності, пов'язані з довкіллям, суспільством та економікою. Література підкреслює важливість стійкості як основного способу мислення в галузі досліджень сталості, пропонуючи концепцію інноваційної стійкості як ключову ідею, що об'єднує стабільність та адаптивність для підтримки високого рівня інноваційної ефективності, одночасно адаптуючись до змін (Lv et al., 2018). Стала інновація через призму підприємництва розглядається як фундаментальна сила для перетворення бізнесу та суспільства, де підприємницька діяльність може стимулювати сталі інновації продуктів та процесів.

Здатності управління змінами є життєво важливими для створення стійкості та сталості в МСП, підкреслюючи важливість охоплення організаційних, людських та операційних аспектів, а також довгострокового планування та зовнішнього спілкування (Ates & Bititci, 2011). Перехід від концепції «безпечного до збою» до «безпечного при збої» у міському плануванні та дизайні, зосереджуючись на стійкості, адаптивності та багатофункціональності, пропонує цінні ідеї для стратегій управління підприємствами (Ahern, 2011).

У контексті сучасних соціальних обмежень, що накладають значні вимоги на адаптивність бізнес-структур, стратегічна гнучкість стає критично важливим аспектом для забезпечення стійкості та розвитку підприємств. Ключові напрями адаптації стратегії підприємства визначають основні вектори розвитку,

які повинні бути інтегровані в управлінські процеси з метою виживання та прогресування в рамках змінюваних умов господарювання. В таблиці 3.1 систематизований підхід до вибору та імплементації стратегічних ініціатив, орієнтованих на максимальне використання потенціалу цифровізації, оптимізації ланцюгів поставок, а також соціальної відповідальності та сталості.

Таблиця 3.1 - Ключові напрями адаптації стратегії сучасного підприємства

№ з/п	Напря́м	Змі́ст
1	Підвищення гнучкості та адаптації стратегії	Підприємства повинні бути готові швидко реагувати на зміни в умовах ведення бізнесу, включаючи зміни в законодавстві, ринкових умовах та поведінці споживачів
2	Цифрова трансформація	Впровадження або покращання цифрових технологій для оптимізації операцій, підвищення ефективності та покращення взаємодії з клієнтами
3	Диверсифікація ланцюгів постачання	Розробка альтернативних джерел постачання та диверсифікація ланцюгів поставок можуть допомогти мінімізувати ризики, пов'язані з перебоями в постачаннях
4	Соціальна відповідальність та сталість	Розробка та впровадження стратегій, які підтримують сталість і соціальну відповідальність, може покращити імідж підприємства та його відносини зі стейкхолдерами
5	Стратегічне планування ризиків	Розробка планів управління ризиками та стратегій стійкості для зменшення впливу потенційних криз на діяльність підприємства
6	Фокус на інновації	Акцент на удосконалення та виробництво нових продуктів або послуг, які відповідають зміненим потребам ринку та споживачів
7	Розширення ринків	Розгляд можливостей для виходу на нові ринки або розширення вже існуючих, щоб компенсувати зниження попиту в традиційних сегментах
8	Фокус на внутрішні ресурси	Оптимізація внутрішніх процесів та ресурсів для підвищення ефективності та зниження витрат
9	Інвестиції в навчання та розвиток	Інвестиції в навчання та розвиток співробітників для підвищення їхніх навичок та адаптації до нових викликів

Представлені напрями адаптації не лише відображають відповідь на виклики непередбачуваної бізнес-середовища, але й акцентують на необхідності переосмислення традиційних моделей управління, що забезпечують гнучкість та ефективність у довгостроковій перспективі.

У світлі сучасних викликів, які накладають соціальні обмеження на бізнес-процеси, цифрова трансформація виринає як ключовий інструмент для забезпечення адаптації та стійкого розвитку підприємств. На рис. 3.1 проілюстровано спектр передових технологій, які формують підґрунтя Індустрії 4.0, об'єднуючи класичні та новітні технології у єдину екосистему. Ці технології включають, але не обмежуються, інтелектуальною автоматизацією, інтернетом речей (IoT), робототехнікою, 3D друком, штучним інтелектом, кібербезпекою, а також новаторськими платформами такими як блокчейн і розширена/віртуальна реальність (VR/AR).

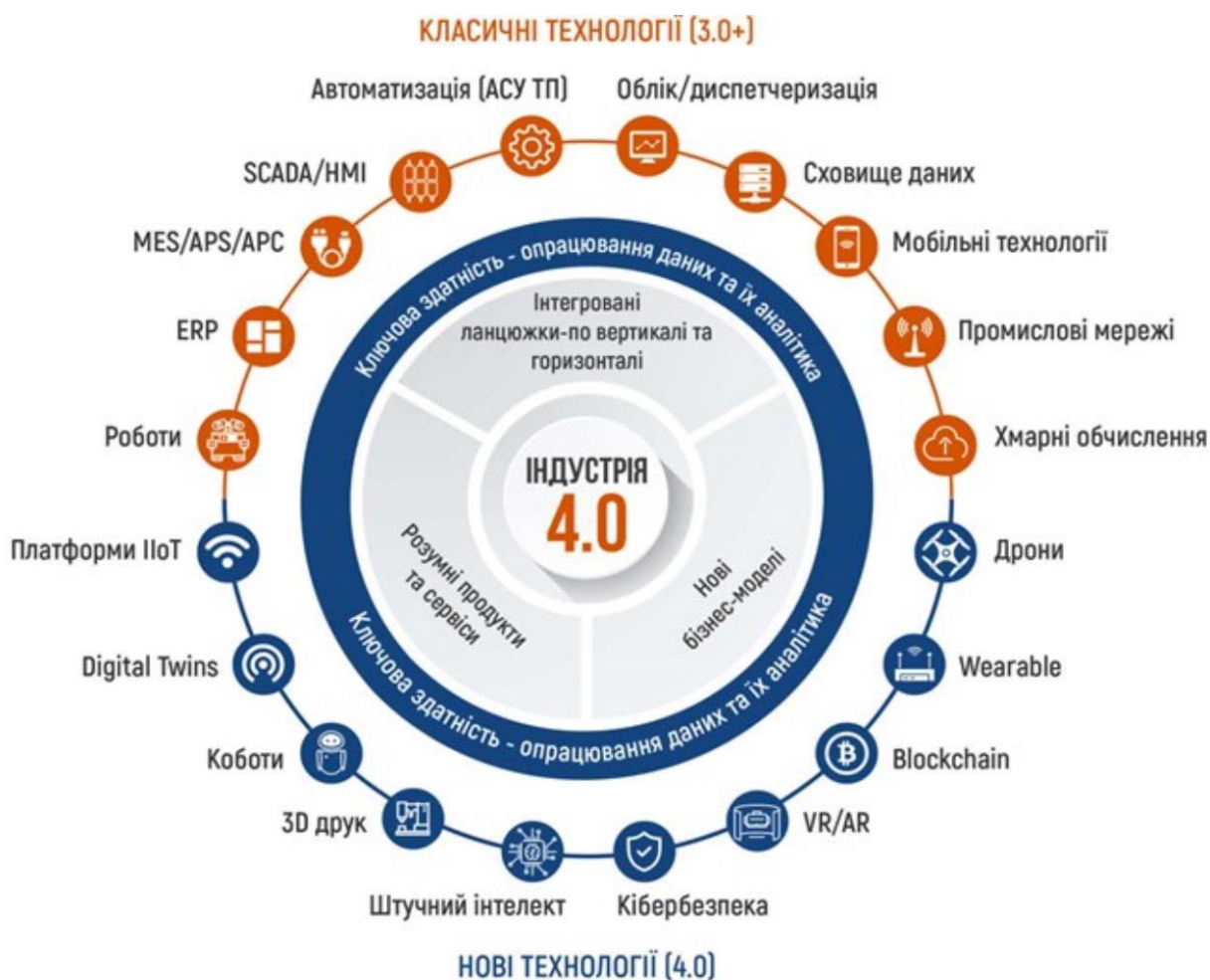


Рисунок 3.1 – Ключові технології цифрових трансформацій

Подолання соціальних обмежень можливе через інтеграцію цих технологій (рис. 3.1) у стратегічні плани підприємств, що не тільки оптимізує існуючі бізнес-операції, але й відкриває нові горизонти для інноваційного розвитку та конкурентної переваги. Розвиток компетенцій у цих ключових технологічних напрямках стане фундаментом для підприємств, які прагнуть не лише вижити, але й процвітати у постійно змінюваному світі.

Підвищення креативності та інноваційності в освіті інженерів підкреслює необхідність розвитку навичок та здібностей, які підтримують сталий економічний ріст та конкурентоспроможні досягнення (Badran, 2007). Роль стратегії зеленої інновації, зеленої креативності та зеленої організаційної ідентичності є вирішальною для досягнення сталого розвитку та конкурентної переваги в сучасних корпораціях (Song & Yu, 2018).

Зважаючи на умови роботи віддалено та постійні зміни в бізнес-середовищі, інноваційність та креативність в управлінні підприємством є необхідними для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності. Розглянемо кожен пункт детальніше:

### **1. Інноваційність як ключ до конкурентоспроможності:**

- інновації дозволяють підприємствам виходити на нові ринки та розширювати асортимент продукції, що дозволяє збільшити їх конкурентоспроможність;
- запровадження нових технологій та процесів дозволяє оптимізувати виробництво та підвищувати продуктивність, що стає додатковим конкурентним перевагою;
- інновації у продуктах або послугах дозволяють підприємствам задовольняти змінні потреби споживачів та відповідати на виклики ринку.

Наприклад, компанії, такі як Google та Tesla, постійно впроваджують нові технології та ідеї у своїх продуктах та послугах. Нові функції, покращення

та інноваційні продукти допомагають їм залишатися на передових позиціях у своїх галузях.

## **2. Стійкість через інновації:**

- постійне вдосконалення та розвиток через інновації допомагають підприємствам виходити з рецесійних періодів сильнішими та здатними адаптуватися до будь-яких змін у середовищі;
- інноваційність є ключовим елементом стратегії ризик-менеджменту, дозволяючи підприємствам адаптуватися до несприятливих умов та зберігати стійкість у складних ситуаціях;
- здатність до інновацій дозволяє підприємствам бути лідерами у своїй галузі та визначати нові стандарти у ринковій конкуренції.

## **3. Креативність як джерело новаторських ідей:**

- стимулювання креативності серед персоналу дозволяє підприємствам отримувати свіжі та непередбачувані рішення для складних завдань;
- креативність може бути джерелом нових продуктів, послуг або процесів, які відповідають на потреби ринку та відзначаються унікальністю та вигідністю;
- сприяння креативності в організації підвищує мотивацію співробітників та підтримує розвиток творчого потенціалу.

Наприклад, Amazon та Розетка регулярно модернізують та оптимізують свої логістичні та постачальницькі ланцюги, щоб бути більш гнучкими у відповіді на змінні ринкові умови та попит споживачів.

## **4. Стимулювання інновацій та креативності в організації:**

- розробка стимулюючих програм та механізмів винагородження за інноваційні рішення сприяє активізації творчості серед працівників;
- створення спеціальних робочих груп або лабораторій, присвячених інноваціям, може сприяти колективній генерації та реалізації нових ідей;

- впровадження інноваційних методик роботи, таких як дизайн-мислення чи міжфункціональні команди, сприяє створенню стимулюючого середовища для інновацій та креативності.

Наприклад, компанії, такі як Microsoft та Netflix, використовують методології розробки програмного забезпечення, такі як Scrum або Agile, щоб бути більш гнучкими та реагувати на змінні потреби ринку.

### **5. Відкритість до ризику та невдач:**

- успішні підприємства розуміють, що інновації нерідко пов'язані з ризиком, і готові приймати цей ризик у свою користь;
- відкритість до ризику означає готовність випробувати нові ідеї та підходи, навіть якщо це може призвести до невдач;
- ключовим елементом успіху є здатність вчитися на помилках, а не боятися їх, та використовувати отримані уроки для подальшого зростання та розвитку.

Наприклад, успішні компанії розуміють, що ризик та невдача є необхідною складовою інноваційного процесу. Вони створюють безпечне середовище, де співробітники можуть відчувати себе комфортно з експериментуванням та ризиком.

### **6. Гнучкість в управлінні:**

- інноваційність та креативність сприяють розвитку гнучких структур та процесів управління, які можуть швидко адаптуватися до змін у середовищі;
- гнучкість дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни в ринкових умовах, вимогах споживачів та технологічних тенденціях;
- важливою є здатність переосмислювати та переструктурувати процеси, команди та стратегії, щоб максимізувати вигоди від інноваційних змін.



## **7. Постійне навчання та розвиток персоналу:**

- збереження конкурентоспроможності вимагає постійного розвитку персоналу, що включає в себе як технічні, так і м'які навички;
- надання співробітникам можливості для навчання та самовдосконалення допомагає залучити їхні креативні потенціали та інноваційні здібності;
- культура постійного навчання стимулює працівників до активного пошуку нових ідей та впровадження інновацій у роботу.

Наприклад, компанії, такі як Київстар та Дія, активно інвестують у навчання та розвиток свого персоналу, щоб забезпечити можливість їх працівникам мати необхідні навички та знання для досягнення цілей компанії.

Окремо розглянемо внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на інноваційність та креативність управління підприємством:

### ***Внутрішні фактори:***

1) *Корпоративна культура:* розвиток інновацій та креативності сприяє позитивна корпоративна культура, що підтримує відкритість до нових ідей та відповідальність за їх реалізацію. Важливість ціннісних орієнтацій компанії, які стимулюють інноваційність та креативність серед персоналу. В умовах віддаленої роботи важливо створити корпоративну культуру, що підтримує співпрацю, відкритість до нових ідей та взаємодію між співробітниками. Використання спеціальних онлайн-інструментів для комунікації та співпраці може сприяти розвитку позитивної корпоративної культури.

2) *Кадровий потенціал:* наявність кваліфікованого персоналу, який володіє не лише професійними навичками, але й здатністю до творчого мислення та інновацій. Залучення та утримання талановитих працівників, які мають потенціал для інноваційних рішень. Умови віддаленої роботи можуть вимагати від співробітників додаткових навичок самоорганізації, комунікації та технологічної грамотності. Важливо створити програми навчання та розвитку для працівників, які б допомагали їм адаптуватися до нових умов роботи.

3) *Інфраструктура для стимулювання інновацій та креативності:* створення сприятливого середовища для інновацій через забезпечення доступу до необхідних ресурсів та технологій. Наявність механізмів, таких як інноваційні лабораторії, коворкінгові простори, системи мотивації та навчання, спрямованих на підтримку інновацій та креативності. Забезпечення доступу до спеціалізованих онлайн-інструментів для спільної роботи, віртуальних інноваційних лабораторій та платформ для обміну ідеями може сприяти інноваційності та креативності.

***Зовнішні фактори:***

1) *Економічне середовище:* стабільність економічного середовища сприяє впровадженню інновацій, тоді як невизначеність може затримувати інвестиції у нові проекти. Підтримка державних програм та ініціатив для стимулювання інновацій та креативності. Умови економічної нестабільності можуть створювати виклики для інновацій та креативності, проте можуть бути і можливості для пошуку нових ринків або моделей бізнесу. Підтримка державних програм та фінансових інструментів для підтримки інновацій може бути особливо важливою в умовах економічної нестабільності.

2) *Технологічні зміни:* швидкі технологічні зміни можуть створювати нові можливості для інновацій та креативності, але вони також можуть ставити підприємство перед викликами адаптації до нових умов.

3) *Конкуренція на ринку:* наявність конкуренції може стимулювати підприємство до пошуку нових ідей та стратегій, щоб відзначитися серед інших учасників ринку. Однак надмірна конкуренція може зменшити інноваційність через фокус на миттєвих результатах та зниження інвестицій у довгострокові дослідження та розробки. Віддалена робота може збільшувати конкуренцію на ринку, оскільки компанії мають доступ до глобального пулу талантів та можуть конкурувати між собою за клієнтів та ринкову частку. Однак це також може стимулювати підприємства до пошуку нових ідей та розвитку інноваційних рішень для збереження свого конкурентного переваги.

Інноваційність та креативність стають ключовими факторами успіху для сучасних підприємств у світі, де конкуренція постійно зростає, а технології швидко розвиваються. Управління підприємством потребує не лише ефективної організації та виконання завдань, але й постійного пошуку нових підходів, ідей та рішень. Інновації дозволяють підприємствам адаптуватися до змін у внутрішньому середовищі, запроваджувати нові продукти та послуги, а також змінювати бізнес-моделі для досягнення конкурентних переваг. Креативність, з свого боку, стимулює розвиток новаторських ідей та прискорює процеси інновацій. Ці дві складові разом формують основу для стійкого розвитку підприємств, допомагаючи їм пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі, виявляти нові можливості та ризики, а також ефективно впроваджувати стратегічні ініціативи. Управління підприємством, що ґрунтується на інноваційності та креативності, забезпечує стабільність у динамічному світі бізнесу та робить підприємства гнучкими та конкурентоспроможними у довгостроковій перспективі.

### **3.2 Стратегічні зміни, необхідні для успішного ведення бізнесу в умовах соціальних обмежень**

Воєнні умови спричинили масове переміщення населення з територій, що зазнали найбільшого впливу військових дій. Жителі прифронтових зон та районів, де тривають бойові дії, були змушені шукати безпеку, переїжджаючи до інших областей країни або виїжджаючи за кордон у пошуках працевлаштування та кращих життєвих умов. В контексті широкого впровадження технологій, дистанційна робота відкрила нові перспективи для тих, хто змушений був знайти нові способи заробітку, ставши значущим феноменом сучасного ринку праці.

Для вирішення проблеми відтоку людського капіталу, компаніям важливо зосередитися на стратегіях залучення місцевих талантів та відновлення робочої

сили. Це може включати співпрацю з освітніми установами, створення інтернатів та програм стажувань, а також інвестиції в розвиток внутрішніх навчальних програм.

Під час війни економічну активність підприємств стримують:

- значні безпекові ризики,
- руйнування виробничих потужностей окремих підприємств,
- логістичні обмеження експортерів,
- звуження інвестиційного попиту,
- відновлення зростання цін на паливо,
- значний дефіцит кваліфікованих кадрів.

Ефективне врегулювання стану людського капіталу в Україні потребує синергії зусиль приватного сектору та державних інституцій. Центральним завданням є створення кондукційних умов, які б сприяли репатріації мігрантів та посиленню оперативної ефективності підприємств. Реалізація такої місії можлива через впровадження стратегічно продуманих дій, спрямованих на вирішення проблем ринку праці:

1) Реінтеграція внутрішньо переміщених осіб (ВПО) має стати пріоритетом урядової політики, включаючи програми рекваліфікації та навчання, що забезпечать необхідну підтримку для їх економічного відновлення та соціальної адаптації.

2) Стимулювання розвитку ключових галузей через фінансові інструменти, такі як податкові пільги та освітні гранти, може привернути та утримати кваліфікованих спеціалістів у стратегічно важливих секторах.

3) Інвестиції в розвиток внутрішнього ринку праці, зокрема через розширення освітніх ініціатив та підтримку молодих фахівців, є критичними для забезпечення національних потреб у кадрах.

4) Міжнародне співробітництво, що передбачає обмін професійними кадрами та програми стажування, може сприяти поповненню внутрішнього ринку висококваліфікованими працівниками.

5) Підтримка підприємництва та інновацій шляхом мінімізації бюрократичних бар'єрів та надання фінансової підтримки, зокрема для стартапів та інноваційних проектів, може створити привабливий клімат для фахівців та сприяти зростанню економіки.

Інтеграція цих підходів в управлінську практику на макро- та мікроекономічних рівнях може сприяти відновленню та стабілізації українського ринку праці в умовах воєнних дій, спричинених війною в Україні.

Для досягнення поліпшення демографічної ситуації держава повинна віддати перевагу стратегіям, спрямованим на підвищення тривалості життя та якості здоров'я громадян, а також стимулювання народжуваності. Демографічний розвиток істотно корелює з економічним становищем держави, причому для молодого покоління особливо важливими є такі аспекти, як соціально-економічна стабільність та доступ до базових життєвих ресурсів.

Вирішенням ключових демографічних питань може стати комплексна програма забезпечення зайнятості серед молоді, а також розробка та впровадження державних схем забезпечення доступним житлом. Водночас, важливо звернути увагу на реформування та модернізацію системи охорони здоров'я, щоб відповісти на зростаючі виклики, серед яких травматизм, спричинений воєнними діями, та ескалація хронічних захворювань, загострених стресовими умовами.

Таким чином, необхідно розробити та імплементувати політику, яка б сприяла створенню безпечного та здорового середовища для населення, включаючи інвестиції у медичну інфраструктуру, забезпечення належної медичної допомоги, і, як наслідок, підвищення загального рівня життєвого благополуччя. Така політика має бути орієнтована на забезпечення довгострокової стабільності та розвитку, які є необхідними для підтримки сімейного добробуту та демографічного відновлення.

Успішне ведення бізнесу в умовах соціальних обмежень вимагає від компаній стратегічних змін, щоб адаптуватися до нових реалій. Приведемо окремі стратегічні зміни, які можуть бути необхідними.

### **Цифрова трансформація.**

Компанії повинні активно впроваджувати цифрові технології для забезпечення можливості ведення бізнесу в онлайн-режимі. Це включає в себе перехід до електронної комунікації, електронної комерції, віддаленої роботи та інших онлайн-ініціатив.

Впровадження цифрових технологій є ключовим елементом стратегії компаній у змінних умовах бізнес-середовища. Представимо основні аспекти цифрової трансформації та їх переваги:

- *електронна комунікація*: замість традиційних засобів комунікації, таких як телефонні дзвінки або листування, компанії можуть використовувати електронні способи зв'язку, такі як електронна пошта, чати та відеоконференції. Це полегшує спілкування між співробітниками та клієнтами, зменшує час і витрати на обмін інформацією та сприяє збереженню документації;
- *електронна комерція*: впровадження онлайн-платформ для продажу товарів і послуг дозволяє компаніям розширити свої ринки збуту та залучити нових клієнтів. Це надає можливість для глобального розширення бізнесу та збільшення прибутковості;
- *віддалена робота*: цифрові технології дозволяють працівникам працювати віддалено, забезпечуючи гнучкість і зручність. Це зменшує витрати на оренду офісного простору, підвищує задоволеність працівників та сприяє збереженню часу та грошей;
- *цифрові ініціативи*: компанії можуть впроваджувати різноманітні онлайн-ініціативи, такі як програми лояльності, онлайн-курси для клієнтів або вебінари для підтримки продажів. Ці ініціативи

допомагають підвищити залучення клієнтів, покращити їхнє задоволення та підтримати зростання бізнесу.

В цілому, цифрова трансформація дозволяє компаніям підвищити ефективність, забезпечити конкурентні переваги та адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Це дозволяє їм залишатися реагуючими та конкурентоспроможними в умовах соціальних обмежень та швидко змінюючогося ринку.

### **Зміна моделі бізнесу.**

Зміна моделі бізнесу є необхідною для компаній у змінних умовах, коли соціальні обмеження впливають на звичну діяльність. Представимо кілька конкретних прикладів та можливих шляхів переорієнтації бізнес-моделей:

- *ресторани та доставка їжі*: умови соціальних обмежень, такі як локдаун чи обмеження кількості осіб у закладі, можуть негативно вплинути на роботу ресторанів. У такій ситуації ресторани можуть переорієнтуватися на доставку їжі, організацію кулінарних курсів або кулінарних майстер-класів онлайн, або створення підписних кулінарних боксів для дому;
- *навчальні заклади та онлайн-курси*: замість традиційного навчання в аудиторіях, навчальні заклади можуть пропонувати онлайн-курси та навчальні програми. Це дозволяє залучати студентів з усього світу, зменшує витрати на оренду та утримання навчальних приміщень та дозволяє студентам навчатися на відстані;
- *роздрібна торгівля та електронна комерція*: компанії роздрібної торгівлі можуть розглянути можливості електронної комерції, створюючи власні інтернет-магазини або використовуючи платформи електронної торгівлі. Це дозволяє компаніям продавати свої товари та послуги в онлайн-режимі, збільшує доступність для клієнтів та розширює аудиторію;

- *медичні послуги та телемедицина*: умови соціальних обмежень можуть змусити медичні установи переорієнтуватися на надання телемедичних послуг. Це дозволяє пацієнтам отримувати консультації та медичну допомогу віддалено, забезпечуючи безпеку та зручність.

Загалом, зміна моделі бізнесу може виявитися необхідною для пристосування до нових умов і забезпечення прибутковості в умовах соціальних обмежень. Компанії, які вчасно впроваджують ці зміни, можуть забезпечити свою стійкість та успіх у складних умовах ринку.

### **Розвиток віддаленої роботи.**

Компанії повинні розвивати стратегії віддаленої роботи та використовувати технології для забезпечення ефективності та продуктивності працівників, які працюють здалеку. Розвиток віддаленої роботи стає все більш актуальним у сучасному бізнес-середовищі. Компанії повинні активно пристосовувати свої стратегії та процеси управління, щоб забезпечити ефективність та продуктивність працівників, які працюють здалеку. Приведемо окремі аспекти розвитку віддаленої роботи:

- *технологічна інфраструктура*: компанії повинні забезпечити працівників необхідними інструментами та програмним забезпеченням для виконання їхніх завдань здалеку. Це може включати програми для відеоконференцій, спільної роботи над документами, електронні системи управління проектами та інше;
- *комунікація та співпраця*: компанії повинні створити ефективні системи комунікації та співпраці для забезпечення зв'язку між віддаленими працівниками. Це може включати щоденні віртуальні наради, спільні чати для обговорення проектів та інші інструменти для зручної комунікації;
- *навчання та розвиток*: компанії повинні надавати працівникам можливості для навчання та розвитку навичок, які необхідні для віддаленої роботи. Це може включати навчання використанню нових



технологій, навичок управління часом та самодисципліни, а також навчання комунікаційним та колаборативним навичкам;

- *ментальне здоров'я та благополуччя*: компанії повинні приділяти увагу ментальному здоров'ю своїх віддалених працівників. Це може включати забезпечення доступу до психологічної підтримки, організацію віртуальних соціальних заходів та стимулювання збереження робочо-життєвої балансу;
- *оцінка результативності та ефективності*: компанії повинні розробляти системи оцінки результатів та ефективності роботи віддалених працівників. Це допомагає забезпечити, що цільові показники досягаються, незважаючи на віддалену форму праці.

Розвиток віддаленої роботи вимагає від компаній системного підходу та вдосконалення процесів управління, щоб забезпечити успішність такого режиму роботи.

### **Зміна маркетингових стратегій.**

Компанії повинні адаптувати свої маркетингові стратегії до нових реалій. Це може включати перехід до цифрових каналів маркетингу, підвищення акценту на онлайн-продажі та рекламу віддалених послуг. Зміна маркетингових стратегій стає необхідною для компаній у зв'язку зі змінами в споживчому поведінці та умовах соціальних обмежень. Приведемо окремі найбільш важливі аспекти цієї зміни:

- *перехід до цифрових каналів маркетингу*: компанії повинні активно розвивати свою присутність в цифрових медіа, таких як соціальні мережі, пошукові системи та інші онлайн-платформи. Це дозволяє їм збільшити свою видимість серед цифрових аудиторій та залучити нових клієнтів;
- *підвищення акценту на онлайн-продажі*: умови соціальних обмежень можуть призвести до зменшення кількості фізичних точок продажу або обмеження доступу клієнтів до них. Тому компанії повинні

звернути увагу на розвиток онлайн-продажів та забезпечити зручні та ефективні механізми для покупок через інтернет;

- *реклама віддалених послуг*: деякі компанії, особливо ті, що пропонують послуги, можуть змінити свою маркетингову стратегію, зосереджуючись на просуванні віддалених або онлайн-послуг. Це може включати рекламу консультацій через відеоконференції, онлайн-курсів або інших віддалених послуг;
- *адаптація до змін в споживчому поведінці*: компанії повинні вивчати зміни в споживчому поведінці та адаптувати свої маркетингові стратегії відповідно до цих змін. Наприклад, якщо споживачі стають більш активними в онлайн-середовищі, компанії повинні звернути увагу на цифрові канали зв'язку та збуту;
- *використання аналітики та досліджень*: для ефективної зміни маркетингових стратегій компанії повинні активно використовувати дані аналітики та проводити дослідження ринку. Це дозволить їм розуміти потреби та попит споживачів у нових умовах та адаптувати свою стратегію відповідно до цих вимог.

Зміна маркетингових стратегій відображає необхідність адаптації компаній до змін у споживчому поведінці та умовах ринку, забезпечуючи їм конкурентні переваги та стійкість в умовах соціальних обмежень.

### **Забезпечення безпеки працівників і клієнтів.**

Компанії повинні розробляти та впроваджувати стратегії безпеки, які забезпечують захист працівників і клієнтів від ризику захворювання. Забезпечення безпеки працівників і клієнтів є пріоритетним завданням для компаній у сучасних умовах, особливо в контексті пандемії та соціальних обмежень. Для досягнення цієї мети, компанії повинні розробляти та впроваджувати комплексні стратегії безпеки, які охоплюють наступні аспекти:

- *гігієнічні та санітарні заходи*: компанії повинні встановити та дотримуватися строгих правил щодо гігієни та санітарії на робочому

місці та в торгових приміщеннях. Це може включати регулярне прибирання та дезінфекцію приміщень, забезпечення наявності засобів для миття рук та антисептиків, а також впровадження правил щодо дистанціювання між працівниками і клієнтами;

- *використання захисного спорядження*: деякі компанії можуть вимагати від своїх працівників використовувати захисне спорядження, таке як маски, респіратори, рукавички та протигрипкові костюми, для запобігання передачі інфекційних захворювань;
- *робота здалеку і гнучкий графік роботи*: компанії можуть пропонувати своїм працівникам можливість працювати здалеку, де це можливо, а також гнучкі графіки роботи для зменшення контактів та ризику зараження;
- *організація онлайн-консультацій та послуг*: для компаній у сфері послуг, які можуть надавати свої послуги віддалено, важливо організувати онлайн-консультації та послуги. Це дозволяє клієнтам отримувати необхідну допомогу без необхідності фізичного контакту;
- *навчання та інформування працівників і клієнтів*: компанії повинні забезпечити навчання працівників і клієнтів щодо правил безпеки та заходів запобігання зараження. Це може включати навчання щодо правильного використання захисного спорядження, процедур дезінфекції та ведення безпечних міжособистісних контактів.

Забезпечення безпеки працівників і клієнтів вимагає від компаній системного підходу та впровадження комплексу заходів, спрямованих на запобігання розповсюдженню інфекційних захворювань. Ті компанії, які ефективно впроваджують стратегії безпеки, забезпечують не лише захист своїх працівників і клієнтів, але й підтримують свою репутацію та стабільність бізнесу.

## **Реорганізація ланцюгів постачання.**

Компанії повинні переглянути свої ланцюги постачання та шукати нові шляхи для забезпечення стійкості та надійності. Реорганізація ланцюгів постачання стає невід'ємною частиною стратегії багатьох компаній у сучасних умовах. Для досягнення стійкості та надійності у постачанні, компанії повинні вживати наступні кроки:

- *аналіз поточної ситуації*: компанії повинні провести глибокий аналіз своїх поточних ланцюгів постачання, ідентифікувати слабкі місця та ризики, пов'язані з ними. Це допоможе виявити потенційні проблеми та визначити області для поліпшень;
- *диверсифікація постачальників*: компанії можуть розглядати можливості розширення своєї бази постачальників, включаючи нові ринки та регіони. Це дозволить зменшити ризик залежності від конкретних постачальників та регіонів і забезпечити більшу гнучкість у реагуванні на зміни на ринку;
- *впровадження цифрових технологій*: використання цифрових технологій, таких як Інтернет речей (IoT), блокчейн та аналітика даних, може покращити ефективність та прозорість ланцюга постачання. Це дозволить компаніям відстежувати рух товарів в реальному часі та оперативно реагувати на будь-які проблеми;
- *створення резервних запасів*: компанії можуть розглядати можливість створення резервних запасів стратегічних матеріалів або компонентів для зменшення ризику дефіциту в разі непередбачених обставин;
- *розвиток партнерських відносин*: встановлення тісних та довгострокових відносин з ключовими постачальниками та партнерами може забезпечити стабільність і надійність ланцюга постачання. Це може включати спільні ініціативи з розвитку та інвестицій у партнерів;

- *адаптація до нових вимог та стандартів безпеки*: у зв'язку з новими вимогами та стандартами безпеки, компанії повинні адаптувати свої ланцюги постачання, щоб вони відповідали вимогам та забезпечували безпеку як для працівників, так і для клієнтів.

Реорганізація ланцюгів постачання є важливим елементом стратегії бізнесу для забезпечення стійкості та надійності умовного бізнесу в умовах соціальних обмежень. Це дозволяє компаніям бути готовими до непередбачуваних ситуацій та забезпечувати безперебійну роботу в умовах зміни.

### **Співпраця та партнерство.**

Компанії можуть шукати можливості для співпраці та партнерства з іншими організаціями або урядовими структурами для спільного розв'язання проблем і подолання викликів, пов'язаних із соціальними обмеженнями. Співпраця та партнерство є ключовими стратегіями для компаній у забезпеченні успішності та стійкості у сучасних умовах. Приведемо основні аспекти цієї стратегії:

- *ресурси та експертиза*: шляхом співпраці з іншими компаніями або урядовими структурами, компанії можуть здобути доступ до додаткових ресурсів, таких як фінансові, технічні та людські ресурси, а також до експертної експертизи, що допоможе їм зміцнити свою конкурентну позицію та вирішувати складні завдання;
- *ризик менеджмент*: спільна робота з іншими організаціями дозволяє розподілити ризики та витрати, пов'язані з розвитком та впровадженням нових ініціатив. Це допомагає компаніям зменшити витрати та ризики, пов'язані з інноваціями та входженням на нові ринки;
- *доступ до ринків та клієнтів*: співпраця з іншими підприємствами може відкрити для компаній доступ до нових ринків та клієнтських

сегментів. Це особливо важливо в умовах соціальних обмежень, коли змінюється споживче поведінка та попит;

- *інновації та розвиток продуктів*: спільна робота з іншими компаніями може стимулювати інновації та сприяти розвитку нових продуктів та послуг. Обмін знаннями та ідеями дозволяє компаніям розвиватися швидше та ефективніше;
- *створення синергії*: співпраця може призвести до створення синергії між різними компаніями, що дозволяє їм досягати більшого успіху разом, ніж окремо. Це може включати спільні маркетингові кампанії, розвиток спільних продуктів або об'єднання ресурсів для вирішення складних проблем;
- *спільне рішення проблем*: співпраця дозволяє компаніям об'єднати зусилля для розв'язання спільних проблем і подолання викликів, зокрема тих, що виникають внаслідок соціальних обмежень. Це може включати розробку спільних стратегій реагування на кризи, обмін найкращими практиками та взаємну підтримку.

Співпраця та партнерство дозволяють компаніям збільшити свою конкурентоспроможність, забезпечити стійкість та надійність умовного бізнесу в умовах соціальних обмежень і забезпечити успішну реалізацію стратегічних цілей.

## ВИСНОВКИ

Дипломна робота зосереджена на економічному обґрунтуванні стратегії підприємства в умовах сучасних соціальних обмежень. В роботі досліджено теоретичні основи стратегічного управління в умовах соціальних обмежень, вплив таких обмежень на сучасне бізнес-середовище України, та як підприємства можуть адаптувати своє стратегічне управління до цих умов.

Стратегічне управління розвивалось з середини ХХ століття, коли організації почали усвідомлювати важливість довгострокового планування для досягнення своїх цілей. Важливість стратегічного управління визначається його здатністю адаптуватись до зовнішніх змін та ефективно використовувати внутрішні ресурси. Ранні моделі стратегічного управління зосереджувалися на детальних планах та аналізі зовнішнього середовища.

Соціальні обмеження як зовнішні фактори впливають на стратегічне планування та оперативну діяльність організацій. Серед ключових соціальних обмежень: політичні зміни, економічні коливання, демографічні зрушення, культурні тенденції, технологічний прогрес. Адаптація до соціальних обмежень є критичною для довгострокового виживання та успіху компаній.

Моделі стратегічного управління допомагають оцінити ефективність стратегій в контексті соціальних змін. Ефективне стратегічне управління вимагає інтеграції соціальних аспектів у процес планування та виконання стратегій. Адаптація стратегій до соціальних обмежень може включати інновації, розвиток технологій, соціальну відповідальність.

Основними трансформаційними змінами для підприємств в умовах соціальних обмежень у поєднанні із застосуванням сучасних технологіє можна запропонувати наступні:

- 1) Розвиток віддаленої роботи: необхідність адаптації стратегій підприємств під умови віддаленої роботи, що включає технологічну інфраструктуру, комунікацію та співпрацю, навчання та розвиток навичок, забезпечення ментального здоров'я працівників та оцінку їхньої продуктивності.

2) Зміна маркетингових стратегій: Адаптація маркетингових стратегій до нових реалій включає перехід до цифрових каналів, акцент на онлайн-продажах, рекламу віддалених послуг та адаптацію до змін у споживчій поведінці, використання аналітики та досліджень ринку.

3) Забезпечення безпеки працівників і клієнтів: Впровадження стратегій безпеки, які охоплюють гігієнічні заходи, використання захисного спорядження, гнучкий графік роботи, організацію онлайн-консультацій та навчання щодо правил безпеки.

4) Реорганізація ланцюгів постачання: Перегляд та оптимізація ланцюгів постачання з метою забезпечення їх стійкості та надійності, що включає диверсифікацію постачальників, впровадження цифрових технологій, створення резервних запасів, розвиток партнерських відносин та адаптацію до нових стандартів безпеки.

5) Співпраця та партнерство: Шукання можливостей для співпраці та партнерства з іншими організаціями або урядовими структурами для спільного розв'язання проблем та подолання викликів, що сприятиме зміцненню конкурентної позиції, ризик-менеджменту, доступу до нових ринків та клієнтів, стимулюванню інновацій.

Проведене дослідження виявило значущість адаптації стратегій підприємств до сучасних соціальних обмежень, акцентуючи на необхідності гнучкого підходу до стратегічного управління. Отримані результати демонструють, як відтік людського капіталу, воєнний стан та інші соціальні фактори впливають на бізнес-середовище, вимагаючи від підприємств оперативної адаптації їх стратегій. Рекомендовані напрямки адаптації та практичні рекомендації щодо стратегічного планування в умовах кризи становлять основу для підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Це дослідження покладає фундамент для подальшого аналізу стратегічного управління в умовах непередбачуваності, відкриваючи нові горизонти для майбутніх досліджень у цій галузі.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ahern, J. (2011). From fail-safe to safe-to-fail: Sustainability and resilience in the new urban world. *Landscape and Urban Planning*, 100(4), 341–343. <https://doi.org/10.1016/J.LANDURBPLAN.2011.02.021>
2. Ansoff, I. *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill, 1965. 241 p.
3. Ates, A., & Bititci, U. (2011). Change process: a key enabler for building resilient SMEs. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5601–5618. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563825>
4. Badran, I. (2007). Enhancing creativity and innovation in engineering education. *European Journal of Engineering Education*, 32(5), 573–585. <https://doi.org/10.1080/03043790701433061>
5. Candan, T., & Halhalli, O. E. (2022). A BRIEF ANALYSIS OF THE GRAIN CORRIDOR AGREEMENT IN TERMS OF INTERNATIONAL LAW. *Ankara Barosu Dergisi*. <https://doi.org/10.30915/ABD.1161930>
6. Chandler, A.D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962. 463 p.
7. Collins, J. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*. New York: HarperBusiness, 2001. 320 p.
8. Data Ukraine. (2023). The World Bank Group. <https://data.worldbank.org/country/ukraine>
9. Drucker, P. *The Practice of Management*. New York: Harper & Row, 1954. 404 p.
10. Henderson, B.D. *The Concept of Strategy*. Boston: Boston Consulting Group, 1970. 135 p.
11. Jagtap, S., Trollman, H., Trollman, F., Garcia-Garcia, G., Parra-López, C., Duong, L., Martindale, W., Munekata, P. E. S., Lorenzo, J. M., Hdaifeh, A., Hassoun, A., Salonitis, K., & Afy-Shararah, M. (2022). The Russia-Ukraine Conflict: Its

Implications for the Global Food Supply Chains. *Foods* 2022, Vol. 11, Page 2098, 11(14), 2098. <https://doi.org/10.3390/FOODS11142098>

12. Kotler, P. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1967. 718 p.

13. Lv, W. D., Tian, D., Wei, Y., & Xi, R. X. (2018). Innovation Resilience: A New Approach for Managing Uncertainties Concerned with Sustainable Innovation. *Sustainability* 2018, Vol. 10, Page 3641, 10(10), 3641. <https://doi.org/10.3390/SU10103641>

14. Mintzberg, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press, 1994. 458 p.

15. Ohmae, K. *The Mind Of The Strategist: The Art of Japanese Business*. New York: McGraw-Hill, 1991. 256 p.

16. Ostashko, T. (2022). UKRAINE'S AGRICULTURAL EXPORT IN THE CONDITIONS OF WAR AND THE WAYS OF ITS RECOVERY. *Economy of Ukraine*, 2022(5), 26–37. <https://doi.org/10.15407/ECONOMYUKR.2022.05.026>

17. Peters, T. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row, 1982. 360 p.

18. Porter, M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. 396 p.

19. Rausser, G., Strielkowski, W., & Mentel, G. (2023). Consumer Attitudes toward Energy Reduction and Changing Energy Consumption Behaviors. *Energies* 2023, Vol. 16, Page 1478, 16(3), 1478. <https://doi.org/10.3390/EN16031478>

20. Rožić, T., Naletina, D., & Zajac, M. (2022). Volatile Freight Rates in Maritime Container Industry in Times of Crises. *Applied Sciences* 2022, Vol. 12, Page 8452, 12(17), 8452. <https://doi.org/10.3390/APP12178452>.

21. Song, W., & Yu, H. (2018). Green Innovation Strategy and Green Innovation: The Roles of Green Creativity and Green Organizational Identity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(2), 135–150. <https://doi.org/10.1002/CSR.1445>

22. Total population by sex 1990-2023 (2023). United Nations. <https://population.un.org/dataportal/data/indicators/49/locations/804/start/1990/end/2023/line/linetimeplot>

23. Ukraine Refugee Situation. (2023). <https://data2.unhcr.org/en/situations/ukraine>

24. В Україні живе 37,3 мільйона осіб – оцінка уряду. (2020). Українська правда. <https://www.pravda.com.ua/news/2020/01/23/7238191/>

25. Кількість українців та їх міграція за кордон через війну. (2023). Укрінформ. <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3732355-kilkist-ukrainciv-ta-ih-migracia-za-kordon-cerez-vijnu.html>

26. Кітраль О. (2022). Боротьба за майбутнє: чи зможе Україна відновити чисельність населення. Дзеркало тижня. [https://zn.ua/ukr/social\\_secuity/borotba-za-majbutnje-chi-zmozhe-ukrajina-vidnoviti-chiselnist-naselennja.html](https://zn.ua/ukr/social_secuity/borotba-za-majbutnje-chi-zmozhe-ukrajina-vidnoviti-chiselnist-naselennja.html)

27. Михайлов Д. (2023). За рік прикордонники затримали понад 11 тисяч порушників кордону. Суспільне мовлення. <https://suspilne.media/407058-za-rik-prikordonniki-zatrimali-ponad-11-tisac-porusnikiv-kordonu-demcenko/>

## ДОДАТОК А

### Акт впровадження результатів кваліфікаційної роботи магістра

ПРИВАТНЕ НАУКОВЕ ПІДПРИЄМСТВО



ЦЕНТР ЕКОНОМІЧНИХ  
ДОСЛІДЖЕНЬ

в. Кірова, 27 / 901,  
Суми, Україна, 40035

Телефон: 380-542-332223 335774; fax: 380-542-333297; E-mail: melnyksomy@gmail.com

№ 29/06 від 01 грудня 2023 р.

#### Акт

про впровадження результатів кваліфікаційної роботи магістра

Скопенка Віктора Володимировича на тему:

«Економічне обґрунтування стратегії підприємства в контексті актуальних  
соціальних обмежень»

Результати дослідження Скопенка В.В., а саме запропоновані напрями адаптації стратегій вітчизняних підприємств за умов соціальних обмежень використані ПНП «Центр економічних досліджень» при підготовці рекомендацій для розробки стратегій сучасних підприємств на базі цифрових трансформацій.

Акт виданий для подання кваліфікаційної роботи до захисту на кафедрі економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування Сумського державного університету.

Директор



Л.Г. Мельник