

УДК 336.717.3

ЄПФАНОВА Ірина Юріївна

доктор економічних наук, професор
проректор з наукової роботи, професор кафедри фінансів та інноваційного менеджменту
Вінницький національний технічний університет, Україна
ORCID ID: 0000-0002-0391-9026
e-mail: yepifanova@vntu.edu.ua

ДЖЕДЖУЛА В'ячеслав Васильович

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів та інноваційного менеджменту
Вінницький національний технічний університет, Україна
ORCID ID: 0000-0002-2740-0771
e-mail: djedjulavv@gmail.com

КАПЛУН Ростислав Анатолійович

магістрант, Вінницький національний технічний університет, Україна
ORCID ID: 0009-0007-6284-5657

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Вітчизняні підприємства в сучасних умовах перебувають в досить турбулентному навколишньому середовищі, що спричинено війною, пандемією, зміною логістики. Усе це ставить перед менеджментом підприємств нові задачі, вимагає вищого рівня стратегічного бачення, перманентного моніторингу та реагування на можливі зміни. При цьому протягом 2022 р. більшість підприємств змушені були переглянути свої стратегічні цілі, зокрема щодо рівня прибутку. Метою роботи є визначення особливостей стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. Запропоновано ієрархічні зв'язки факторів впливу на систему стратегічного управління, що на відміну від існуючих підходів, дозволяє більш комплексно врахувати фактори, які визначають ефективність стратегічного управління з врахуванням антикризового управління та сформулювати математичну модель інтелектуальної підтримки прийняття рішень зі стратегічного управління.

***Ключові слова:** стратегія, стратегічне управління, інтелектуальна підтримка прийняття рішень, воєнний стан*

JEL classification: J 59

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.64.71>

1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Вітчизняні підприємства в сучасних умовах перебувають в досить турбулентному навколишньому середовищі, що спричинено війною, пандемією, зміною логістики. Усе це ставить перед менеджментом підприємств нові задачі, вимагає вищого рівня

стратегічного бачення, перманентного моніторингу та реагування на можливі зміни. При цьому протягом 2022 р. більшість підприємств змушені були переглянути свої стратегічні цілі, зокрема щодо рівня прибутку.

Зважаючи на усе це, досить актуальним є питання забезпечення ефективного стратегічного управління, зокрема на підприємствах переробної промисловості.

Проблеми із електричною енергією, логістикою, окупація територій сільськогосподарського призначення спричиняє суттєві проблеми продовольчого забезпечення. Негативним фактором є й суттєве удорожчання сировини, що підвищує собівартість продукції переробних підприємств. Саме тому, підприємствам переробної промисловості важливим є забезпечити ефективне стратегічне управління.

Ефективність на рівні підприємства відображає зв'язок між отриманим результатом діяльності та кількістю вкладених в діяльність ресурсів.

2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання, пов'язані зі стратегічним управлінням розглядають такі вчені як: Ансофф І., Карлофф Б., Томпсон А., Стрікланд А., Савченко С. М., Нікітін В. Г., Гужавіна І.В., Таран-Лала О., Сухорук К., Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Стадник В. В., Рудніченко Є. М., Томаля Т. С., Непогодіна Н. І. Шершньова З.С. та інші..

3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Разом з тим, важливим є визначення особливостей стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану.

4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є визначення особливостей стратегічного управління в умовах воєнного стану та формування ієрархічних зв'язків факторів впливу на систему стратегічного управління.

5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Стратегічне управління як термін та концепція не є новими. Вперше стратегічне управління як процес знайшло застосування в 1970-х роках і це означало наявність групи осіб, які здатні розробляти стратегічні плани, стратегічні програми та намагалися їх продати особам, які здійснювали прийняття рішень. У 1990-х роках погляд на стратегічне

планування та стратегічне управління був значно інший. В літературі можна зустріти різні підходи до визначення сутності процесу стратегічного управління (табл. 1).

Таким чином, проведений аналіз показав, що під стратегічним управлінням доцільно розуміти процес управління підприємством, який дозволяє за допомогою формування та реалізації стратегічних цілей і задач, зважаючи на наявний потенціал досягнути конкурентних переваг.

У зв'язку із зростанням конкуренції на світових та вітчизняних ринках, швидким розвитком технологій, ускладненням бізнес-проектів та іншими факторами, виникає необхідність генерування нових підходів до стратегічного управління, визначення змісту, структури, методів розробки та оцінки результатів на підприємстві. Процес стратегічного управління має бути адаптованим до ринкових умов і процесів саморегуляції відносин між суб'єктами господарювання, тому основний акцент робиться на розробці стратегій розвитку та передбаченні результатів реалізації цих стратегій.

Реалізація стратегії компанії неможлива без здійснення стратегічних змін, які становлять основу її реалізації і, отже, досягнення стратегічних цілей. У таких умовах управління стратегічними змінами має тісний зв'язок з усіма рівнями стратегічного управління підприємством (від корпоративного до операційного), стосується всіх ланок його діяльності та функціональних сфер, створюючи ефект симбіозу систем управління, існування яких підпорядковане цілям і місії підприємства.

Стратегія підприємства має відповідати на низку питань, серед яких найголовнішими є [8]:

- у яких напрямках господарської діяльності вигідніше розвиватися;
- в чому саме діяльність підприємства має бути унікальною;
- які ресурси (фінансові, трудові, матеріальні) будуть необхідні;
- як прибуток буде отримано при розвитку цих напрямків.

Стратегічне управління підприємством включає в себе наступні етапи (рис. 1):

- аналіз вихідних умов (зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на діяльність підприємства);

- визначення стратегічних цілей та пріоритетів розвитку, з урахуванням економічних змін у країні;
- визначення ключових напрямків для досягнення стратегічних цілей;

- формування механізму для втілення стратегії;
- використання інструментів обліку, контролю та оцінки реалізації стратегії на підприємстві.

Таблиця 1

Систематизація підходів до визначення сутності процесу стратегічного управління

Автор	Стратегічне управління – це
Ансофф І. [1]	діяльність, пов’язана з визначенням цілей і завдань організації та забезпеченням відносин між організацією і зовнішнім оточенням, що відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог
Савченко С. М., Нікітін В. Г. [2]	складна система взаємопов’язаних структурних елементів в рамках стратегічного планування та реалізації механізмів направлених на підвищення рівня фінансово-економічної ефективності (результативності) діяльності підприємства
Гужавіна І.В. [3]	узгоджена сукупність рішень, що роблять визначальний вплив на діяльність підприємства і мають довгострокові наслідки
Кононова О. Є., Головченко Є. Ю. [4]	управління підприємством, яке спирається на людський потенціал, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни, які відповідають виклику з боку оточення і дають змогу добиватися конкурентних переваг, що в результаті забезпечує стабільне функціонування і розвиток підприємства, досягнення його цілей у довгостроковій перспективі
Карлоф Б. [5]	мистецтво та наука формулювання, реалізації та оцінки міжфункціональних рішень, які дозволяють організації досягти своїх цілей
Таран-Лала О., Сухорук К. [6]	процес визначення місії та довгострокових цілей підприємства, а також комплексу заходів направлених на їх досягнення
Sammut-Bonnici T. [7]	процес оцінки, планування та реалізації, спрямований на підтримку або покращення конкурентної переваги

При цьому, за зміни умов середовища підприємству варто переглянути вихідні умови та за потреби відкоригувати стратегію. Стратегічне управління складається з двох елементів: підприємства та зовнішнього середовища. Підприємство, як частина цього зовнішнього середовища, повинно бути здатним ефективно адаптуватися до поточних та можливих змін в ньому для досягнення успішної діяльності.

Зовнішнє середовище є динамічною системою і постійно змінюється. Підприємство, в свою чергу, як складова цієї системи, має бути завжди готовим реагувати на ці зміни оперативно. Отже, успіх

досягається не лише завдяки створенню вдалих стратегій, але також завдяки здатності вчасно адаптувати їх у відповідь на зміни та враховувати ризики.

Досягнення ефективної реалізації стратегічного управління стає можливим лише в тому випадку, якщо підприємство виявляє стратегічну спрямованість. Стратегічно орієнтоване підприємство – це таке підприємство, де працівники мають стратегічне мислення і використовують систему стратегічного планування для розробки та інтеграції стратегічних планів у щоденну діяльність, що підпорядкована досягненню стратегічних цілей.

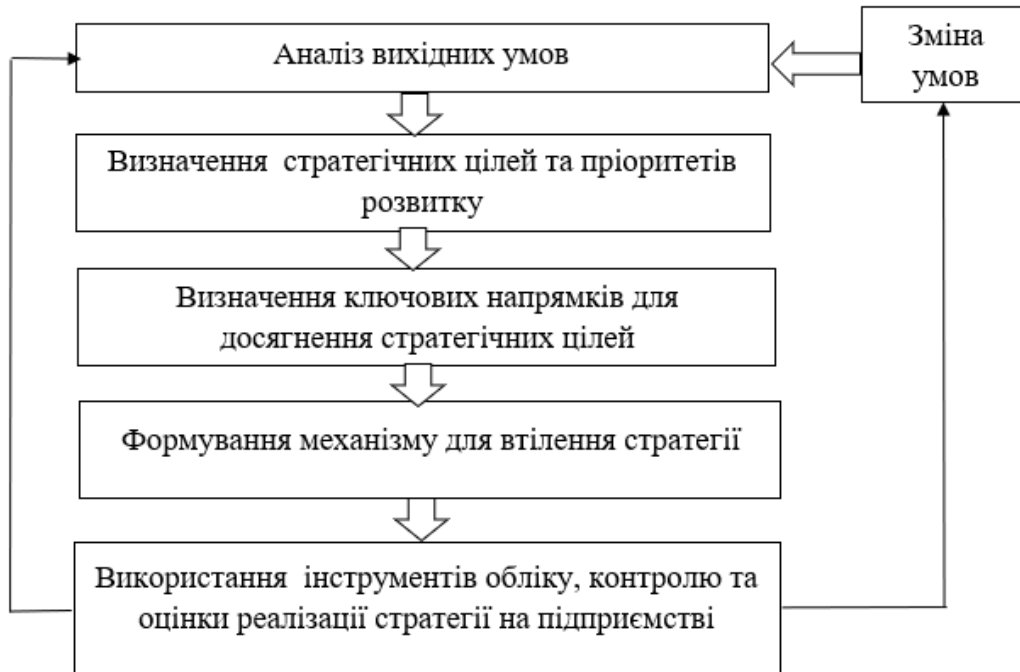


Рисунок 1 – Етапи стратегічного управління

З метою ефективного стратегічного управління ідентифіковано фактори, які впливають на процес управління підприємствами з урахуванням антикризового управління за використання теорії нечіткої логіки та лінгвістичної змінної. Дана теорія активно використовується науковцями для оцінки тих процесів та явищ, які одночасно описуються як якісними, так і кількісними факторами з нелінійними зв'язками, що висвітлено в працях [9-11].

Важливу роль для пояснення поняття невизначеності відіграє теорія ймовірності. У 1965 році професор Лотфі А. Заде з Університету Каліфорнії в Берклі представив концепцію нечітких множин [10]. Ця теорія опосередковано стверджує, що на додаток до ймовірнісного підходу невизначеність також можна визначити за допомогою іншого підходу в цьому випадку, використовуючи концепцію нечіткої множини.

Теорія нечітких множин — це математична основа, яка використовується для представлення невизначеності, нечіткості, неточності, відсутності інформації та часткової істини.

Процес прийняття рішень, який ґрунтується на теорії нечіткої логіки, передбачає наявність системи нечіткого логічного висновку. Система нечіткого логічного висновку ґрунтується на апроксимації залежності $F_e = f(a_1, a_2, b_1, \dots, z_1, \dots, z_n)$ за допомогою нечітких

правил та нечітких логічних операцій, таких як доповнення, об'єднання, перетин та імплікація.

Результатом моделювання пропонується показник ефективності стратегічного управління, за допомогою якого можна оцінити і обрати ту стратегію, яку варто обрати суб'єкту господарювання з урахуванням чинників кризи, які впливають на нього.

На стратегічне управління, як і на виникнення кризового стану впливають чинники зовнішнього та внутрішнього середовища.

Окрім того, ефективність стратегічного управління визначається фінансовими показниками, зокрема рівнем фінансової стійкості, рентабельністю, імовірністю банкрутства.

Пропонується рівень стратегічного управління оцінювати за значеннями показника ефективності стратегічного управління F_e , який варіюється в межах $[0 \dots 10]$. Лінгвістично рівень стратегічного управління можна оцінювати наступними термами «низький», «нижче середнього», «середній», «вище середнього», «високий». Тобто, в загальному вигляді рівень стратегічного управління підприємства можна розгорнути у співвідношення:

$$F_e = f(B, C, D), \quad (1)$$

де Fe – показник ефективності стратегічного управління підприємством;

B – лінгвістична змінна, яка описує вплив зовнішніх факторів впливу на стратегічне управління;

C – лінгвістична змінна, яка описує вплив внутрішніх факторів впливу на стратегічне управління;

D – лінгвістична змінна, яка описує вплив фінансово-економічних факторів впливу на стратегічне управління.

Лінгвістичну змінну, яка описує вплив зовнішніх факторів впливу на стратегічне управління, можна представити у вигляді залежності, наведеної за формулою:

$$B=f(b_1, b_2, b_3, b_4), \quad (2)$$

де b_1 – лінгвістична змінна «розташування підприємства»;

b_2 – лінгвістична змінна «залежність від зовнішніх постачальників енергії»;

b_3 – лінгвістична змінна «наявність зовнішньоекономічної діяльності»;

b_4 – рівень конкуренції в галузі.

Оскільки запропонована модель розрахована на вітчизняні підприємства, вона враховує такий важливий на сьогодні фактор впливу на стратегічне управління підприємством, як його місце розташування. Цей фактор оцінюється від 0 до 3 і передбачає такі можливі значення лінгвістичної змінної як розташування в Західній Україні (більш сприятливі зовнішні умови, нижча ймовірність пошкодження майна), центральна Україна, прифронтові території, які передбачають заходи із релокування або ж готовності до значних пошкоджень та збитків, та окуповані території.

Значним фактором впливу на стратегічне управління в умовах сьогодення, особливо в зимовий період, є залежність підприємства від зовнішніх постачальників енергії, яка оцінюється від 1 до 3. Ця залежність визначена як низька за наявності в підприємства альтернативних джерел енергії, власної електростанції; середня (за часткового забезпечення власними енергетичними ресурсами) та низька, за якої підприємство не забезпечене альтернативними джерелами енергоресурсів. За останнього варіанту в сучасних умовах є ризик суттєвих втрат у вигляді простою

підприємства за відсутності електроенергії, можливість втрати готової продукції у зв'язку із розморожуванням, тощо.

На процес стратегічного управління впливатиме й наявність зовнішньоекономічної діяльності, оскільки в такому випадку на підприємство впливатимуть зміни курсів валют, політичні відносини України із країнами, в яких знаходяться підприємства-партнери, блокування кодонів, тощо. Так, нещодавно значна кількість підприємств, які очікували продукцію через Польщу, зазнали суттєвих збитків і були змушені змінювати логістику у зв'язку із страйком на польських кордонах. Цей фактор оцінюється від 1 до 3 та визначається термами «значні обсяги», «незначні обсяги», «відсутня».

Наступний фактор впливу на стратегію управління – це рівень конкуренції в галузі, який оцінюється від 1 до 3 балів та визначається термами «низький» (за низького рівня конкуренції, наявності лише декількох виробників схожої продукції), «середній» (за наявності середнього рівня конкуренції), «високий» – за наявності значної кількості виробників аналогічної продукції.

Лінгвістичну змінну, яка характеризує вплив на процес стратегічного управління внутрішніх факторів впливу, можна представити таким чином:

$$C=f(c_1, c_2, c_3, c_4), \quad (3)$$

де c_1 – лінгвістична змінна «морально-психологічний клімат»;

c_2 – лінгвістична змінна «наявність унікальної продукції»;

c_3 – лінгвістична змінна «рівень менеджменту»;

c_4 – лінгвістична змінна «технологічний рівень».

Лінгвістична змінна «морально-психологічний клімат» передбачає врахування значної кількості чинників: плинність кадрів, наявність мотиваційної політики та рівень задоволеності працівників. Ця змінна оцінюється від 1 до 3 балів термами «низький», «середній», «високий».

Лінгвістична змінна «наявність унікальної продукції» характеризує спроможність підприємства виводити на ринок інноваційну продукцію, та оцінюється

від 1 до 3 балів такими термами як відсутня унікальна продукція, частина продукції є унікальною, вся продукція є унікальною.

Лінгвістична змінна «рівень менеджменту» характеризує стан корпоративної культури, ефективність управління. Спроможність менеджменту приймати коректні рішення в умовах невизначеності. Ця змінна оцінюється від 1 до 3 балів термами «низький», «середній», «високий».

Лінгвістична змінна «технологічний рівень» характеризує рівень відповідності останнім досягненням науки і техніки технологічних процесів виробництва, оцінюється від 1 до 3 балів та визначається термами «низький», «середній», «високий».

Лінгвістичну змінну, що описує вплив фінансово-економічних факторів впливу на стратегічне управління, можна представити таким чином:

$$D = f(d_1, d_2, d_3), \quad (4)$$

де d_1 – лінгвістична змінна «рівень фінансової стійкості підприємства»;

d_2 – лінгвістична змінна «рівень рентабельності підприємства»;

d_3 – лінгвістична змінна «імовірність банкрутства підприємства».

Лінгвістична змінна «рівень фінансової стійкості підприємства» характеризує спроможність фінансувати свою поточну діяльність за рахунок відповідних джерел фінансування та оцінюється як «кризовий», «передкризовий», «нормальний», «абсолютний».

Лінгвістична змінна «рівень рентабельності підприємства» характеризує спроможність підприємства працювати прибутково і оцінюється термами «збитковий», «недостатній», «достатній», «прибутковий».

Лінгвістична змінна «імовірність банкрутства підприємства» характеризує стан антикризового управління та визначається від 1 до 3 балів термами «відсутність», «нестача», «достатній обсяг».

Дерево логічного висновку ієрархічного зв'язку факторів (рис. 1) показує логічний зв'язок між факторами впливу, де висячим вершинам відповідають фактори впливу, а кореню дерева – шуканий показник рівня ефективності стратегічного управління підприємством Fe.

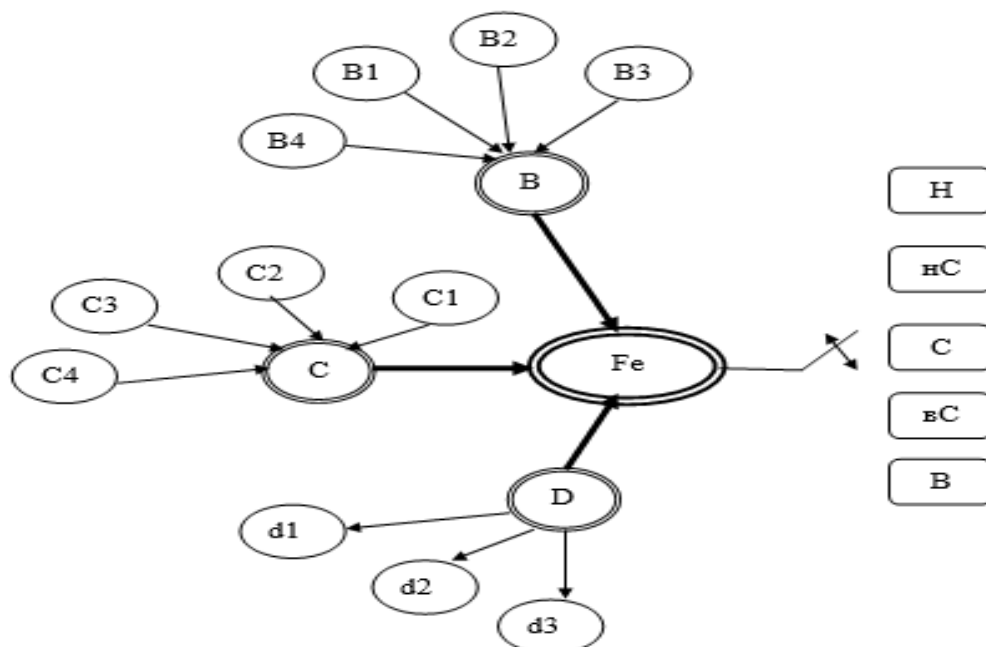


Рисунок 1 – Дерево логічного висновку ієрархічного зв'язку факторів впливу

Розподіл факторів впливу на процес оцінки значень показника ефективності фінансового забезпечення діяльності наведено у таблиці 2. Поєднання всіх

запропонованих факторів дозволить комплексно оцінити рівень безпеки підприємства.

Фактори впливу на стратегічне управління, описані лінгвістичними змінними

Параметр	Позначення та назва змінної	Універсальна множина, балів	Лінгвістичні терми для оцінювання
Зовнішні фактори впливу на стратегічне управління (В)	b_1 – ЛЗ «Розташування підприємства»	$U(b_1) = [0...3]$ (балів)	Західна Україна (з), Центральна Україна (ц), прифронтна територія (п) окупована територія (о)
	b_2 – ЛЗ «Залежність від зовнішніх постачаль-ників енергії»	$U(b_2) = [1...3]$ (бали)	низька (н), середня (с), висока (в)
	b_3 – ЛЗ «Наявність зовнішньоекономічної діяльності»	$U(b_3) = [1...3]$ (бали)	Значні обсяги (з), незначні обсяги (н), відсутня (в)
	b_4 – ЛЗ «Рівень конкуренції в галузі»	$U(b_4) = [1...3]$ (бали)	низький (н), середній (с), високий (в)
Внутрішні фактори впливу на стратегічне управління (С)	c_1 –ЛЗ «Морально-психологічний клімат»	$U(c_1) = [1...3]$ (бали)	низький (н), середній (с), високий (в)
	c_2 – ЛЗ «Наявність унікальної продукції»	$U(c_2) = [1...3]$ (бали)	відсутня унікальна продукція (в), частина продукції є унікальною (ч), вся продукція є унікальною (у)
	c_3 – ЛЗ «Рівень менеджменту»	$U(c_3) = [1...3]$ (бали)	низький (н), середній (с), високий (в)
	c_4 – ЛЗ « Технологічний рівень»	$U(c_4) = [1...3]$ (бали)	низький (н), середній (с), високий (в)
Фінансово - економічні фактори впливу на стратегічне управління (D)	d_1 – ЛЗ «Рівень фінансової стійкості підприємства»	$U(c_3) = [1...4]$ (бали)	кризовий (к), передкризовий (пк), нормальний (н), абсолютний (а)
	d_2 – ЛЗ «Рівень рентабельності підприємства»	$U(c_4) = [1...4]$ (бали)	Збитковий (з), недостатній (н), достатній (д), прибутковий (п)
	d_3 – ЛЗ «Імовірність банкрутства підприємства»	$U(a_3) = [1...3]$ (балів)	відсутність(в), нестача (н), достатній обсяг (д)

Отже, в роботі запропоновано ієрархічні зв'язки факторів впливу на систему стратегічного управління, що на відміну від існуючих підходів, дозволяє більш комплексно врахувати процеси і фактори, які визначають ефективність стратегічного управління з врахуванням антикризового управління та сформуванню математичну модель інтелектуальної підтримки прийняття рішень зі стратегічного управління.

6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Таким чином, під стратегічним управлінням доцільно розуміти процес

управління підприємством, який дозволяє за допомогою формування та реалізації стратегічних цілей і задач, зважаючи на наявний потенціал досягнути конкурентних переваг.

Запропоновано ієрархічні зв'язки факторів впливу на систему стратегічного управління, що на відміну від існуючих підходів, дозволяє більш комплексно врахувати фактори, які визначають ефективність стратегічного управління з врахуванням антикризового управління та сформуванню математичну модель інтелектуальної підтримки прийняття рішень зі стратегічного управління.

Література

1. Ansoff H. Igor *Strategic management*. Wiley, New York, 1979. 236 p.
2. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656>.
3. Гужавіна І.В. Фінансова стратегія та її роль в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 85-91.
4. Кононова О. Є., Головаченко Є. Ю. Сутність та зміст стратегічного управління будівельним підприємством, його особливості та переваги. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 16, Ч. 1. С. 145-148.
5. Karlof V. *Business Strategy: A Guide to Concepts and Models*. Bengt Karloff, Palgrave Macmillan UK, 1989, 166 p.
6. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2021. № 25. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>

7. Sammut-Bonnici T. Strategic Management. Volume 6. *International Management*. 2015. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom060194>
8. Спіфанова І. Ю., Дзеджула В. В. Місце процесу управління проектами в стратегії розвитку підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 8-13.
9. Voynarenko M., Hurochkina V., Dzhdzhula V., Yepifanova I., Menchynska O. Applying Fuzzy Logic to Modeling Economic Emergence. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 2021, Volume 18, pp. 424-434.
10. Zadeh, L.A. Fuzzy sets. *Information and Control*, 8 (3), 1965, pp. 338-353, doi: 10.1016/S0019-9958(65)90241-X.
11. Xiaoyong Zhu, Hua Zhang. A Lean Green Implementation Evaluation Method based on Fuzzy Analytic Net Process and Fuzzy Complex Proportional Assessment. *International Journal of Circuits, Systems and Signal Processing*, 14, 2020, pp.646-655.

References

1. Ansoff H. Igor (1979) *Strategic management*. Wiley, New York.
2. Savchenko S. M., Nikitin V. G. (2021) The essence and principles of strategic management of enterprise efficiency. *Efficient economy*. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656>.
3. Guzhavina I.V. (2019) Financial strategy and its role in the enterprise management system. *Economy. Management. Business*. No. 4. P. 85-91.
4. Kononova O.E., Golovchenko E.Yu. (2017) The essence and content of strategic management of a construction enterprise, its features and advantages. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*. Issue 16, Part 1. P. 145-148.
5. Karlof B. (1989) *Business Strategy: A Guide to Concepts and Models*. Bengt Karloff, Palgrave Macmillan UK.
6. Taran-Lala O., Sukhoruk K. (2021) Peculiarities of strategic enterprise management. *Economy and Society*, No. 25. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>.
7. Sammut-Bonnici T. (2015) Strategic Management. Volume 6. *International Management*. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom060194>
8. Yepifanova I. Yu., Dzhdzhula V. V. (2022) The place of the project management process in the strategy of enterprise development. *Innovation and Sustainability*. No. 3. P. 8-13..
9. Voynarenko M., Hurochkina V., Dzhdzhula V., Yepifanova I., Menchynska O. (2021) Applying Fuzzy Logic to Modeling Economic Emergence. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, Volume 18, pp. 424-434.
10. Zadeh, L.A. (1965) Fuzzy sets. *Information and Control*, 8 (3), pp. 338-353, doi: 10.1016/S0019-9958(65)90241-X.
11. Xiaoyong Zhu, Hua Zhang. (2020) A Lean Green Implementation Evaluation Method based on Fuzzy Analytic Net Process and Fuzzy Complex Proportional Assessment. *International Journal of Circuits, Systems and Signal Processing*, 14, pp.646-655.

Abstract

YEPIFANOVA Iryna, DZHEDZHULA Viacheslav, KAPLUN Rostislav **Features of strategic management of enterprises in conditions of war**

Domestic enterprises in modern times operate in a rather turbulent environment, influenced by war, pandemics, and logistical changes. All of this presents new challenges for enterprise management, requiring a higher level of strategic vision, continuous monitoring, and responsiveness to potential changes. In 2022, most enterprises were forced to reconsider their strategic goals, particularly regarding profit levels. Issues with electric power, logistics, and the occupation of agricultural territories contribute to significant problems in food supply. A notable negative factor is the substantial rise in raw material costs, increasing the production cost for processing enterprises. Therefore, effective strategic management is crucial for processing industry enterprises.

The efficiency at the enterprise level reflects the connection between the achieved results and the amount of resources invested in the activities. The aim of the work is to determine the features of strategic management of enterprises in conditions of a state of war. The conducted analysis showed that strategic management is reasonably understood as the process of managing an enterprise that, through the formation and implementation of strategic goals and tasks, considering the available potential, allows achieving competitive advantages.

The process of strategic management should be adapted to market conditions and self-regulation processes in relations between economic entities. The main emphasis is placed on the development of development strategies and predicting the results of their implementation.

The stages of strategic management are generalized. Hierarchical relationships of factors influencing the strategic management system are proposed. Unlike existing approaches, this allows for a more comprehensive consideration of factors determining the effectiveness of strategic management, considering crisis management, and forming a mathematical model for intelligent decision support in strategic management.

Keywords: *strategy, strategic management, intellectual decision-making support, martial law*

Стаття надійшла до редакції 07.12.2023 р.

Бібліографічний опис статті:

Спіфанова І. Ю., Дзеджула В. В., Каплун Р. А. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 64-71.

Yepifanova I., Dzhdzhula V., Kaplun R. (2023) Features of strategic management of enterprises in conditions of war. *Innovation and Sustainability*, no. 4 pp. 64-71.

