

УДК 330

JEL M11, G32

DOI 10.32782/2786-765X/2025-8-8

Зачосова Н.В.

докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8469-3681>

Носань Н.С.

докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4005-8333>

Савранський А.О.

здобувач освіти рівня «бакалавр»,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5393-2359>

РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ ІНСТРУМЕНТІВ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІД ВПЛИВОМ РИЗИКІВ ВОЄННОГО ЧАСУ

У статті досліджується актуальна проблема розробки конкурентних стратегій підприємств в умовах воєнного часу із використанням можливостей проєктного менеджменту. Визначено основні чинники, що ускладнюють діяльність вітчизняного бізнесу, серед яких зростаюча конкуренція з іноземними компаніями, економічна нестабільність і ризики воєнного часу. Обґрунтовано, що на додачу до врахування в управлінні бізнесом таких реалій сучасного економічного середовища, як політична нестабільність, прояви тенденцій світу BANI та Індустрії 4.0, традиційних економічних ризиків, що супроводжують фінансово-господарську діяльність будь-якого підприємства, українським компаніям необхідно будувати свої стратегії із оглядом на вплив ризиків воєнного часу. Проаналізовано наукові підходи до стратегічного управління конкурентоспроможністю та обґрунтовано доцільність використання проєктного менеджменту для підвищення гнучкості та ефективності стратегічних рішень. Запропоновано алгоритм розробки конкурентної стратегії підприємства з урахуванням ризиків воєнного часу. Окреслено ключові принципи, методи та інструменти, що сприяють адаптації бізнесу до кризових умов.

Ключові слова: стратегія, стратегічний менеджмент, конкурентна стратегія, конкурентоспроможність, управління проєктами, гнучке управління, ризик.

Постановка проблеми. Воєнні дії, що точаться нині на території України, загострили проблему ефективної та рентабельної діяльності вітчизняного бізнесу на ринках товарів і послуг через зростання рівня конкуренції української продукції з імпортними аналогами. Перебуваючи у безпеці та не піддаючись впливу воєнних ризиків, іноземні компанії здатні постачати продукти та надавати сервіси з високими споживчими характеристиками, своєчасно та без втрати якості по причині періодичної відсутності електроенергії або зупинки виробництва у період повітряної тривоги. Тому на додачу до таких реалій сучасного економічного середовища, як політична нестабільність, прояви тенденцій світу BANI та Індустрії 4.0, традиційних економічних ризиків, що супроводжують фінансово-господарську діяльність будь-якого підприємства, українським компаніям необхідно

враховувати під час побудови своїх стратегій впливи та наслідки прояву ризиків воєнного часу. У перерахованих умовах, управлінському персоналу непросто навіть утримати бізнес на межі беззбитковості, а вести конкурентну боротьбу і вигравати в ній – стає надскладним завданням для топ-менеджменту. Водночас, професійно складена на основі аналізу наявних інформаційних ресурсів конкурентна стратегія може стати ефективним інструментом для конкурентної боротьби підприємства на довгостроковому часовому горизонті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багатьма вітчизняними вченими досліджуються проблемні аспекти та сучасні особливості розробки та реалізації маркетингових стратегій підприємств, установ, організацій. Так, Болдуєва О.В., Болдуєв М.В., Лищенко О.Г. простежують еволюцію наукової

думки та вивчають сучасні підходи до визначення конкурентних стратегій у бізнесі [1], Боришкевич І.І., Якубів В.М., Гой Н.В. узагальнюють основні підходи до визначення сутності поняття «конкурентна стратегія» [2], Воловельська І.В., Старченко Я. формалізують теоретичний аспект сучасних конкурентних стратегій [3], Кузнецова І.О., Горбатьок В.В. конкретизують сутність, особливості та підходи до реалізації конкурентної стратегії лідирування за витратами [4], Пилипенко Д.О. визначає актуальні аспекти стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства [5], Скок П.О., Сотник Ю.П. досліджують формування конкурентоспроможної стратегії підприємства у воєнний час [6], Терещенко І.О., Шульга Л.В., Острянин В.С., Пересадило Є.В., Бандурка Д.І. вивчають механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства [7], Федоренко І.А., Анпілогова А.В. займаються розробкою маркетингової стратегії промислового підприємства щодо забезпечення конкурентоспроможності на ринку [8], Чатченко Т.В., Мангушев Д.В., Герасічкін В.С. пропонують авторський механізм забезпечення конкурентної стратегії підприємства [9], Чумак О.В., Соловійова О.О., Петровський О.А. окреслюють теоретичне підґрунтя концепції формування конкурентної стратегії підприємства [10].

Не зважаючи на активне обговорення проблем розроблення конкурентних стратегій підприємств із врахуванням факторів цифровізації, Індустрії 4.0, тенденцій світу VANI, воєнного часу, невизначеності та ризиків, поза увагою наукової спільноти на разі залишились можливості активного використання проектного підходу для надання гнучкості управлінському процесу стратеготворення. Саме цей аспект і пропонується помістити у фокус нашого дослідження.

Мета дослідження (постановка завдання). Метою публікації є узагальнення та уточнення теоретико-методичних основ розробки конкурентної стратегії підприємства із використанням інструментів проектного менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. У термінополі сучасного стратегічного менеджменту під конкурентною стратегією розуміється «генеральний план підприємства щодо досягнення цілей, пов'язаних з розширенням або збереженням поточної ринкової позиції» [3, с. 135]. Конкурентна стратегія є систематичними, спланованими й орієнтованими на досягнення конкурентних переваг діями організації, що передбачають визначення унікальних

методів, напрямків діяльності та ресурсів, направлених на створення особливого положення на ринку, надання продуктів чи послуг, що відрізняються від конкурентів, розвиток інновацій й постійне адаптування до змін в бізнес-середовищі з метою збереження конкурентоспроможності та успіху організації [2]. Розробка конкурентної стратегії підприємства повинна базуватися на наявних у нього ресурсах та органічно інтегруватися у процес стратегічного менеджменту на рівні усього підприємства, водночас, не суперечити його місії та мети діяльності. Така суперечність може виникати через дисбаланс інтересів різних категорій стейкхолдерів, одні з яких можуть бажати отримувати конкурентні переваги та прибуток від підприємницької діяльності за будь-яку ціну, а інші бути готовими до помірної конкурентної боротьби з тим, аби підтримувати належний рівень економічної безпеки бізнесу, витрачаючи на це частину його корпоративних ресурсів.

Боришкевич І.І., Якубів В.М., Гой Н.В. вважають, що ключові характеристики, які відображають сутність розвитку стратегії будь-якої організації, це: довгостроковий період, на який розробляється стратегія; врахування факторів та обставин внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування організації; спрямування управлінських зусиль на досягнення економічних результатів у підсумку реалізації стратегії; підвищення рівня конкурентних переваг організації на тривалому часовому горизонті; інноваційна та інвестиційна спрямованість; ризикованість і врахування ризиків; людський фактор та гнучкість [2]. Остання названа характеристика підкреслює доцільність використання проектного менеджменту під час розробки різних видів стратегій суб'єктів господарювання.

Вибір компанією конкурентної стратегії визначається взаємодією таких факторів: конкурентною позицією підприємства, стратегічним завданням, ринковою ситуацією або етапом циклу свого економічного розвитку [3, с. 135]. Науковцями описана велика кількість конкурентних стратегій, які може обрати підприємство, трансформувавши її основні підходи, принципи та положення під власні потреби та ту конкретну ситуацію, яка спостерігається на ринку. Зокрема у науковій літературі зустрічаємо описи стратегії лідерства на ринку, стратегії претендента на лідерство, стратегії послідовника, стратегії учасника ринкової ніші [3, с. 135], які, у свою чергу, мають численні підвиди та варіації, оборонних та адаптивних стратегій, тощо. Водночас, ті реалії у яких опинилися українські

компанії, не дозволяють їм скопіювати та сліпо слідувати жодній із існуючих конкурентних стратегій, оскільки вони не враховують ризики воєнного часу, а отже, виявляться недієвими та нежиттєздатними для сучасних вітчизняних суб'єктів господарювання. Тому на наявному науково-методичному підґрунті практикам необхідно розробляти вузько спрямовані, сфокусовані на потреби, інтереси та обставини діяльності конкретного підприємства конкурентні стратегії.

До принципів розробки конкурентної стратегії Чумак О.В., Соловійова О.О., Петровський О.А. відносять: узгодженість рішень та їх передумов, готовність до складнощів у процесі розробки, розуміння структури стратегії, розуміння фактору удачі, неперервний пошук нових гіпотез та завершеність [10, с. 79]. Науковцями доведено, що «вибір конкурентних стратегій залежить від спроможності підприємства протидіяти впливу основних конкурентних сил в певних умовах ринкової ситуації» [10, с. 80]. Таким чином, важливе значення у процесі розробки конкурентної стратегії мають пошук, систематизація, аналіз та оцінювання інформації щодо стану обраного ринку, наявності на ньому конкурентів, їх переваг і недоліків, підприємницьких можливостей та слабких місць, які можна використати для конкурентної боротьби. Також необхідним кроком для забезпечення реалістичної майбутньої стратегії є порівняння розміру, потенціалу, підприємницьких можливостей підприємства з його основними конкурентами. Такий підхід допоможе сфокусувати стратегію на конкретному сегменті ринку, де у суб'єкта господарювання є шанс зайняти лідерські позиції або стати одними з основних гравців. Отже, вимальовуються дві основні стратегії конкурентної боротьби: точкове фокусування на окремих сегментах ринків товарів і послуг або ж диверсифікація підприємницької діяльності для забезпечення присутності підприємства у різних ринкових сегментах з надією (однак, не конкретною формалізованою метою) встановлення лідерства у них у довгостроковій перспективі.

У воєнний час Скок П.О., Сотник Ю.П. вважають доцільним використання таких конкурентних стратегій:

1. Диверсифікація ринків і продуктів.
2. Гнучкість виробництва.
3. Підтримка господарської стійкості.
4. Технологічні новації.
5. Збереження ключових талантів.
6. Зменшення витрат.
7. Оптимізація процесів.
8. Співпраця та альянси [6, с. 350].

Також дослідники виділяють ризики воєнного часу, які мають враховуватись під час розробки конкурентних стратегій, підкреслюючи той факт, що розробка та впровадження стратегічних планів управління ризиками є важливим елементом довгострокового успіху: руйнування інфраструктури, втрата активів, перебоїв постачанні, втрата постачальників, зменшення економічної активності, валютні ризики, втрати ринків збуту, втрата споживачів, втрата робочої сили, ризики безпеки працівників та кадрові ризики, непередбачувані зміни в законодавстві, експропріація, кібератаки, пропаганда та дезінформація [6, с. 350–351]. Цей перелік можна доповнити такими загрозливими факторами, як руйнування та фізичне знищення активів підприємств, зубожіння населення та втрату купівельної спроможності, відмову від придбання дорогавартісних речей – в цілому зміну економічної поведінки людей, які перебувають під тиском реалій воєнного часу. Також суттєво шкодить бізнесу порушення партнерських відносин, потреба у пошуку надійних контрагентів, втрата активів на окупованих територіях, тощо.

Придатність використання проєктного менеджменту під час розробки конкурентної стратегії суб'єкта господарювання можна підтвердити такими аргументами. По-перше, проєктний менеджмент характеризується гнучкістю та адаптивністю, що забезпечує можливість коригування та зміни стратегії у залежності від трансформацій, які відбулися на тому чи іншому ринку, або у ринковому сегменті. Традиційні підходи до формування стратегії також передбачають можливість внесення до неї змін і поправок – іншими словами, дозволяють переглядати стратегію, однак, цей процес викликає необхідність переоцінювання ресурсної бази реалізації стратегії, призводить до пошуку нових шляхів для досягнення стратегічних орієнтирів, у той час, як проєктний менеджмент дає змогу розглядати стратегію конкурентоспроможності як окремий проєкт, на який попередньо виділяються заплановані ресурси, використовувати які можна гнучко, ситуативно, для задоволення потреб, які виявилися актуальними на поточний момент часу. По-друге, придатність проєктного менеджменту для стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у чіткому плануванні цілей, етапів, завдань, ресурсів, проміжних і фінальних показників і результатів реалізації стратегії. По-третє, в управлінні проєктами обов'язковим етапом є оцінювання ризиків і загроз для досягнення фінальної

мети проєкту, тоді як загальний підхід до організації ризик-менеджменту суб'єктів господарювання спрямований на ідентифікацію усіх наявних і потенційних ризиків для різних напрямів його фінансово-господарської діяльності, що вимагає більших витрат часу та знижує рівень оперативності реагування на них. По-четверте, широкий набір інструментів проєктного управління, таких як Waterfall, Agile, Scrum, тощо, використання яких одночасно, у «чистому форматі» або у різних комбінаціях, дає змогу управлінському персоналу краще організувати свою роботу та швидше прийняти рішення щодо реакції на появу нових економічних обставин, продуктів, конкурентів, обмежень або можливостей для бізнесу. По-п'яте, проєктне управління передбачає обов'язковість контролю та моніторингу досягнення стратегічних результатів на проміжних етапах реалізації стратегії, завдяки чому своєчасно виявляються затримки та прорахунки.

Рис. 1 демонструє поетапність процесу розроблення конкурентної стратегії підприємства із використанням інструментів проєктного менеджменту під впливом ризиків воєнного часу.

Отже, управлінський підхід у стратегічному менеджменті, за якого конкурентна стратегія підприємства вважатиметься окремим проєктом у системі управління організацією, здатний суттєво спростити процедуру її розробки завдяки прозорості процедури планування стратегічних орієнтирів, своєчасному та періодичному контролю показників та рівня їх досяжності, гнучкому реагуванню на виявлені проблеми та нові обставини ведення бізнесу і ефективному та цілеспрямованому розподілі ресурсів, що в умовах функціонування українського бізнесу є важливим аспектом для досягнення суб'єктом господарювання довгострокових конкурентних переваг.

Висновки. У статті запропоновано авторський підхід до організації та реалізації процесу розробки конкурентної стратегії підприємства із використанням інструментів проєктного менеджменту під впливом ризиків воєнного часу, який передбачає послідовне виконання таких дій: встановлення стратегічних цілей щодо конкретних показників конкурентоспроможності; формування команди розробників стратегії, розподіл ролей, завдань і відповідальності у команді; проєктування етапів розроблення стратегії, встановлення дедлайнів;



Рис. 1. Процес розробки конкурентної стратегії підприємства із використанням інструментів проєктного менеджменту під впливом ризиків воєнного часу

Джерело: складено авторами

розрахунок ресурсів, необхідних для розробки стратегії, у тому числі інформаційних; узгодження планових цілей конкурентної стратегії з цілями генеральної стратегії; вивчення конкурентного середовища підприємства, аналіз великих даних, SWOT-аналіз; аналіз власних конкурентних переваг і порівняння з сильними сторонами конкурентів, пошук унікальної ціннісної пропозиції; ідентифікація традиційних ризиків і ризиків воєнного часу, що мають враховуватись у стратегії; робота над стратегією із використанням діаграми Ганта, її перегляд і обговорення на мітах; фіналізація структури стратегії, планування ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей, перегляд

і коригування планових показників; формування фінальної версії стратегії у формі цифрового/текстового документу, його презентація стейкхолдерам, оцінювання ефективності роботи команди проєкту та її розпуск.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у вивченні зарубіжного досвіду розробки та реалізації конкурентних стратегій під впливом ризиків, а також особливостей і переваг використання проєктного підходу у менеджменті організацій з метою окреслення можливостей гнучкого управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання в умовах невизначеності та під впливом загроз і ризиків воєнного часу.

Бібліографічний список

1. Болдуєва О. В., Болдуєв М. В., Лишченко О. Г. Еволюція наукової думки та сучасні підходи до визначення конкурентних стратегій у бізнесі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 16. С. 51–58.
2. Боришкевич І. І., Якубів В. М., Гой Н. В. Основні підходи до визначення сутності поняття «конкурентна стратегія». *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_1_20 (дата звернення: 10.02.2025).
3. Воловельська І. В., Старченко Я. Сучасні конкурентні стратегії: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81–82. С. 134–138.
4. Кузнецова І. О., Горбатюк В. В. Конкурентна стратегія лідирування за витратами: сутність, особливості та підходи до реалізації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 1–2. С. 59–65.
5. Пилипенко Д. О. Актуальні аспекти стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2024. № 14. С. 76–82.
6. Скок П. О., Сотник Ю. П. Формування конкурентоспроможної стратегії підприємства у воєнний час. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 347–352.
7. Терещенко І. О., Шульга Л. В., Острянин В. С., Пересадило Є. В., Бандурка Д. І. Механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2023. № 22. С. 92–97.
8. Федоренко І. А., Анпілогова А. В. Розробка маркетингової стратегії промислового підприємства щодо забезпечення конкурентоспроможності на ринку. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 70. С. 94–98.
9. Чатченко Т. В., Мангушев Д. В., Герасічкін В. С. Механізм забезпечення конкурентної стратегії підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 5–6. С. 88–96.
10. Чумак О. В., Соловйова О. О., Петровський О. А. Теоретичне підґрунтя концепції формування конкурентної стратегії підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Вип. 3. С. 77–82.

References

1. Bolduieva O. V., Bolduiev M. V., Lyshchenko O. H. (2024). Evoliutsiia naukovoï dumky ta suchasni pidkhody do vyznachennia konkurentnykh stratehii u biznesi [Evolution of scientific thought and modern approaches to defining competitive strategies in business]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no 16, pp. 51–58.
2. Boryshkevych I. I., Yakubiv V. M., Hoi N. V. (2024). Osnovni pidkhody do vyznachennia sutnosti poniattia “konkurentna stratehiia” [Main approaches to defining the essence of the concept of “competitive strategy”]. *Efektivna ekonomika*, no 1. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_1_20 (accessed 10.02.2025).
3. Volovelska I. V., Starchenko Ya. (2023). Suchasni konkurentni stratehii: teoretychnyi aspekt [Modern competitive strategies: theoretical aspect]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no 81–82, pp. 134–138.
4. Kuznetsova I. O., Horbatiuk V. V. (2021). Konkurentna stratehiia lidyruvannia za vytratamy: sutnist, osoblyvosti ta pidkhody do realizatsii [Cost leadership competitive strategy: essence, features, and implementation approaches]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, no 1–2, pp. 59–65.
5. Pylypenko D. O. (2024). Aktualni aspekty stratehichnoho upravlinnia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Current aspects of strategic management of enterprise competitiveness]. *Ahrosvit*, no 14, pp. 76–82.

6. Skok P. O., Sotnyk Yu. P. (2023). Formuvannia konkurentospromozhnoi stratehii pidpriemstva u voiennyi chas [Formation of a competitive enterprise strategy in wartime]. *Biznes Inform*, no 11, pp. 347–352.
7. Tereshchenko I. O., Shulha L. V., Ostrianin V. S., Peresadilo Ye. V., Bandurka D. I. (2023). Mekhanizm formuvannia stratehii upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Mechanism of forming a strategy for managing enterprise competitiveness]. *Ahrosvit*, no 22, pp. 92–97.
8. Fedorenko I. A., Anpilohova A. V. (2021). Rozrobka marketynhovoї stratehii promyslovoho pidpriemstva shchodo zabezpechennia konkurentospromozhnosti na rynku [Development of an industrial enterprise's marketing strategy for ensuring market competitiveness]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, no 70, pp. 94–98.
9. Chatchenko T. V., Manhushev D. V., Herasichkin V. S. (2022). Mekhanizm zabezpechennia konkurentnoi stratehii pidpriemstva [Mechanism for ensuring the competitive strategy of an enterprise]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, no 5–6, pp. 88–96.
10. Chumak O. V., Soloviiova O. O., Petrovskiy O. A. (2022). Teoretychne pidhruntia kontseptsii formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstva [Theoretical foundations of the concept of forming a competitive strategy of an enterprise]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, no 3, pp. 77–82.

Стаття надійшла до редакції 10.02.2025

Nataliia Zachosova

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Management and Public Service,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8469-3681>

Nataliia Nosan

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Management and Public Service,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4005-8333>

Artem Savransky

Student,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5393-2359>

DEVELOPMENT OF A COMPETITIVE STRATEGY OF AN ENTERPRISE USING PROJECT MANAGEMENT TOOLS UNDER THE IMPACT OF WARTIME RISKS

The article examines the current problem of developing competitive strategies for enterprises in wartime conditions using project management capabilities. The main factors complicating the activities of domestic business are identified, including growing competition with foreign companies, economic instability, and wartime risks. It is substantiated that in addition to such realities of the modern economic environment as political instability, manifestations of the BANI and Industry 4.0 world trends, and traditional economic risks that accompany the financial and economic activities of any enterprise, Ukrainian companies need to build their strategies taking into account wartime risks. Scientific approaches to strategic competitiveness management are analyzed and the feasibility of using project management to increase the flexibility and effectiveness of strategic decisions is substantiated. An algorithm for developing an enterprise's competitive strategy taking into account wartime risks is proposed, which includes such stages as setting strategic goals for specific competitiveness indicators; formation of a team of strategy developers, distribution of roles, tasks and responsibilities in the team; design of strategy development stages, setting deadlines; calculation of resources required for strategy development, including information resources; coordination of planned goals of competitive strategy with the goals of the general strategy; study of the competitive environment of the enterprise, analysis of big data, SWOT analysis; analysis of own competitive advantages and comparison with the strengths of competitors, search for a unique value proposition; identification of traditional and wartime risks that should be taken into account in the strategy; work on the strategy using a Gantt chart, its revision and discussion at meetings; finalization of the strategy structure, planning of resources required to achieve the set goals, revision and adjustment of planned indicators; formation of the final version of the strategy in the form of a digital/text document, its presentation to stakeholders, assessment of the effectiveness of the project team and its dissolution. Key principles, methods and tools that contribute to business adaptation to crisis conditions are outlined.

Keywords: strategy, strategic management, competitive strategy, competitiveness, project management, agile management, risk.