

Лопух А.М.

КПІ ім. Ігоря Сікорського

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Функціонування підприємств в умовах воєнного стану пов'язане з нестабільністю, перериванням логістичних ланцюгів, зміною ринкового попиту та додатковими ризиками для забезпечення ресурсами. Тому стратегічне планування стає єдиним ключовим механізмом, за допомогою якого можна підтримувати контроль на підприємстві та адаптувати підприємство до загрозливих умов. У наукових працях із стратегічного менеджменту наголошується, що ефективна стратегія у кризових періодах ґрунтується на гнучкості, сценарному аналізі, управлінні ризиками та здатності підприємства швидко переорієнтовувати діяльність на нові умови.

Методологічні інструменти стратегічного планування воєнного часу включають як класичні, так і кризові підходи, включаючи SWOT-аналіз, який використовується для пошуку критичних загроз; PEST-аналіз, що застосовується для оцінки політичної та економічної нестабільності; метод реінжинірингу бізнес-процесів, спрямований на підвищення швидкості та гнучкості операцій, а також сценарний підхід, що дозволяє моделювати розвиток кількох варіантів подій. Методологія стратегічного контролю, що включає постійний моніторинг зовнішнього середовища та динамічне коригування цілей, набуває великого значення. У воєнний час вона виявляється основним елементом, оскільки частота планування зміщується з років на місяці, а іноді навіть тижні.

Сценарний підхід стає критично важливим інструментом, який дозволяє моделювати кілька можливих варіантів розвитку подій. Такий підхід допомагає підприємствам готуватися до різних викликів, формувати стратегічні реакції поза рамками лінійних прогнозів, а також знижувати потенційні ризики, що можуть виникнути внаслідок непередбачуваних обставин. Особливо воєнний період демонструє необхідність гнучкості у плануванні, де звичні довгострокові горизонти скорочуються до короткострокових циклів, що можуть вимірюватися навіть тижнями.

Для забезпечення економічної безпеки під час війни стратегічне планування повинно включати створення гнучких планів дій у надзвичайних ситуаціях, які враховують альтернативні сценарії. Це включає диверсифікацію виробництва (наприклад, переналаштування виробничих ліній для нових продуктів, які користуються більшим попитом під час війни), розробку резервних логістичних систем та розширення використання цифрових інструментів управління. Ці дії не тільки мінімізують потенційні втрати, але й дозволяють швидко реагувати на зовнішні потрясіння, забезпечуючи безперервність бізнесу.

Компанії повинні розробляти чіткі плани штатного розкладу, що враховують ризик мобілізації, Змінені умови праці та необхідність швидкого реагування на втрати персоналу. Організація діяльності у сфері управління персоналом охоплює не лише планування заміщення звільнених або мобілізованих працівників, але й підтримку їхнього професійного розвитку через дистанційне навчання, що знижує ризик перебоїв у їхньому професійному розвитку. Створення резерву персоналу, який можна швидко розгорнути у разі кадрового дефіциту, також є надзвичайно важливим. Це вимагає системного підходу до оцінки компетенцій працівників, визначення перспективних лідерів та спеціалістів, готових взяти на себе нові ролі або перенавчатися. Тому стратегічні плани включають альтернативні сценарії постачання як резервні варіанти, диверсифікацію джерел постачання, безпечні формати роботи та інтегровані цифрові рішення, що зменшують залежність від фізичної інфраструктури.

Тому стратегічні плани включають альтернативні сценарії постачання як резервні варіанти, диверсифікацію джерел закупівель, безпечні формати для операцій, а також цифрові рішення, інтегровані у зменшення залежності від фізичної інфраструктури.

В умовах воєнного стану ефективними напрямками стратегічного планування є забезпечення безперервності діяльності через розробку планів Business Continuity, формування стратегії гнучкої диверсифікації продукції, розвиток цифрових каналів комунікації та продажів, оновлення системи мотивації й безпеки персоналу, а також впровадження стратегій фінансової стійкості, що передбачає оптимізацію витрат та підвищення ліквідності. Важливою складовою є формування організаційної культури адаптивності, що дає змогу співробітникам швидко реагувати на зміни, зберігаючи ефективність роботи навіть за обмеженого доступу до ресурсів.

Стратегічні планувальники воєнного часу скорочують тривалість своїх стратегічних циклів та пришвидшують прийняття рішень. У цьому середовищі адаптивні стратегії допомагають фірмам швидко реагувати на зміни ринку, спричинені новими та виникаючими потребами населення, а також підприємствам, які реагують на нормативні вимоги. Досвід кризового управління показує, що організації демонструють стійкість та здатність до відновлення, коли вони практикують комбінований метод, за якого довгострокове прогнозування поєднується з короткими циклами тактичного контролю.

Таким чином, стратегічне планування в умовах війни перетворюється на процес, який є одночасно динамічним та інтерактивним. Стратегія воєнного часу починається як класичний аналіз і швидко включає елементи антикризового управління, щоб забезпечити життєздатність підприємства завдяки підвищеній стійкості бізнес-процесів, а також, не випадково, новим можливостям для розвитку, відкритим самою антикрихістю. На рівні фірми з'явилася здатність швидко адаптуватися; швидка оцінка ризиків формує альтернативні сценарії, зберігаючи при цьому стабільність ресурсної бази, що буде ключовим як для виживання зараз (в економіці воєнного часу), так і для відродження в майбутньому.

Перелік посилань:

1. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Каплун Р. А. (2023). Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану *Innovation and Sustainability*. No 4. С. 64–71. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.64.71>
2. Кононова О. Є., Головченко Є. Ю. (2021). Особливості стратегічного управління підприємствами в нестабільних умовах. *Економіка і держава*. No 6. С. 44–49.
3. Рудніченко Є. М. 2018. Система стратегічного управління підприємством. Харків: Фактор, 280 с.
4. Савченко С. М., Нікітін В. Г. (2020) Стратегічне управління підприємствами: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури. 312 с.
5. Таран-Лала О., Сухорук К. (2022). Стратегічне планування та управління: сучасні аспекти. Львів : ЛНУ, 185 с.
6. Шершньова З. Є., Стадник В. В. (2008). Стратегічне управління. Київ : КНЕУ, 400 с
7. Зачосова Н. В., Коваль О. В., Сафонов Д. В. Активні та пасивні стратегії управління економічною безпекою суб'єктів господарювання в умовах традиційних та інноваційних загроз. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1. С. 43–48. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-43-48](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-43-48)
8. Онищенко О. В., Яценко Н. М., Гончаренко Н. О. Роль економічної безпеки у стратегічному управлінні промисловим підприємством. *Інтернаука. Серія «Економічні науки»*. 2022. № 4. С. 119–127. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-4>