

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-119>

УДК 658.512

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

FEATURES OF STRATEGIC PLANNING IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Акулюшина Марина Олександрівнакандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,
Національний університет "Одеська політехніка"
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0230-4019>**Лук'янчук Олена Михайлівна**старший викладач кафедри менеджменту,
Національний університет "Одеська політехніка"
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4593-3130>**Адирова Тамара Іванівна**асистент,
Національний університет "Одеська політехніка"
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4793-2954>**Akuliushyna Maryna, Lukianchuk Olena, Adyrova Tamara**
Odessa Polytechnic National University

У сучасних умовах функціонування українські підприємства стикаються зі значними викликами, обумовленими дестабілізацією зовнішнього середовища та невизначеністю умов в яких вони працюють та розвиваються. Основними чинниками такої турбулентності стали воєнні дії, глобальна пандемія та порушення логістичних ланцюгів. Це суттєво ускладнює процес управління, вимагає від керівництва підприємств високого рівня стратегічного бачення, постійного моніторингу змін та гнучкої адаптації до нових реалій. У 2022 році більшість підприємств були змушені переоцінити свої стратегічні пріоритети, зокрема в частині фінансових очікувань і рівня прибутковості. Ще більш актуальним стало питання стратегічного планування подальшого розвитку, особливо для підприємств малого та середнього бізнесу, адже часто такі підприємства стають найуразливішими до швидкозмінних умов.

Ключові слова: стратегічне управління, планування, розвиток, невизначеність, ринкові умови, конкурентоспроможність, кризові явища.

The article outlines the current challenges faced by Ukrainian enterprises amid profound economic and social turbulence. The authors emphasize that since 2020, the business environment has undergone significant transformations due to the global COVID-19 pandemic, which reshaped business models, and since 2022 – due to the full-scale war in Ukraine. These events have had a substantial impact on operational and development strategies, particularly for small and medium-sized businesses. Strategic planning, therefore, must not only respond to emerging threats but also anticipate them by introducing preventive instruments. Special attention is given to the need for planning methods that account for the volatility of the external environment, high levels of risk, and the necessity for rapid decision-making under conditions of limited information. Consequently, the search for effective approaches to strategic planning under uncertainty becomes increasingly important, especially for small and medium enterprises (SMEs). Key barriers to the recovery of small businesses identified by the authors include declining demand, frequent changes in taxation policies, limited resources, the impact of military actions on corporate partnerships and human capital, new accounting requirements, volatile prices, and other unpredictable changes typical of unstable external conditions. Particular emphasis is also placed on the shift toward the digitalization of assets and the development of digital technologies across all spheres of business activity. In such circumstances, strategic planning must address not only the traditional questions of "where?", "to where?" and "how?" but also expand to include "why?" and "with which instruments?". A modern planning approach must take into account the digital transformation of business processes and aim to preserve competitive advantages in an unstable environment. In this context, strategic planning evolves into a dynamic and multi-faceted process that demands new competencies and managerial flexibility.

Keywords: strategic management, planning, development, uncertainty, market conditions, competitiveness, crisis phenomena.



Постановка проблеми. Починаючи з 2020 року, глобальний економічний простір зазнав масштабних трансформацій, викликаних пандемією COVID-19, що суттєво вплинула на функціонування суб'єктів господарювання в усьому світі. Для українських підприємств ситуація ускладнилася ще більше у 2022 році через повномасштабне вторгнення, яке призвело до безпрецедентної політичної, економічної та соціальної турбулентності. У цих умовах стратегічне планування втратило ознаки передбачуваності: горизонти планування значно скоротилися, а раніше стабільні бізнес-процеси стали потребувати постійного перегляду відповідно до нових викликів зовнішнього середовища.

Невизначеність, що домінує в сучасному економічному контексті, суттєво ускладнює процес формування довгострокових стратегій, адже зміни у політичній ситуації, економічній політиці, логістиці, поведінці споживачів і навіть кліматичних умовах безперервно впливають на життєздатність підприємств. Відповідно, зростає актуальність дослідження підходів до стратегічного планування, що мають забезпечити адаптивність, гнучкість і стійкість бізнесу в умовах постійних змін.

Сучасні теорії управління визнають кризові явища не лише деструктивними, але й потенційно конструктивними етапами організаційного розвитку. Саме тому стратегічне планування повинно не лише реагувати на загрози, а й передбачати їх, запроваджуючи інструменти превентивного характеру. Особливої уваги потребує вивчення таких методів стратегічного планування, які враховують мінливість зовнішнього середовища, високий рівень ризику, а також необхідність оперативного прийняття рішень в умовах браку інформації.

Таким чином, у сучасних реаліях особливого значення набуває пошук ефективних підходів до стратегічного планування, що дозволяють підприємствам формувати не лише напрямок розвитку, але й здатність швидко адаптуватися до нових викликів, забезпечуючи їх присутність на ринку навіть у періоди високого рівня невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичні та прикладні аспекти стратегічного планування є об'єктом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців.

Значний внесок у розвиток концепції стратегічного планування як частини управління зробили І. Ансофф, який розглядав його як механізм забезпечення відповідності між вну-

трішніми можливостями організації та вимогами зовнішнього середовища [3], а також Б. Карлофф, який акцентував на міжфункціональному характері стратегічних рішень [9]. Серед українських дослідників варто відзначити С. М. Савченка і В. Г. Нікітіна [10], І. В. Гужавіну [5], О. Є. Кононову та Є. Ю. Головченка [8], О. Таран-Лалу і К. Сухорука [11], які розглядають стратегічне планування в системі взаємопов'язаних рішень, що впливають на фінансову стабільність, конкурентоспроможність та розвиток підприємств у довгостроковій перспективі. Також важливими є публікації З. С. Шершньової, В. В. Стадника, Є. М. Рудніченка [12] та інших науковців, що досліджують впровадження стратегічного планування в умовах динамічного середовища. Попри наявність значної кількості наукових праць, що висвітлюють питання стратегічного планування та стратегічного управління, залишаються недостатньо розкритими особливості формування та реалізації стратегічних рішень саме в умовах збройного конфлікту. Актуальним є поглиблене вивчення впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на прийняття стратегічних рішень у ситуаціях високої невизначеності та ризиків, що характерно для воєнного стану.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає у визначенні особливостей стратегічного планування для вітчизняних підприємств, особливо малого та середнього бізнесу, як найбільш уразливих, в умовах невизначеності, під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, для забезпечення їх конкурентоздатності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Специфіка стратегічного планування на підприємствах України обумовлена рядом характерних чинників, що безпосередньо впливають із особливостей їхньої виробничої діяльності. Кожен із цих чинників тісно пов'язаний із широким спектром виробничих, управлінських та соціально-психологічних проблем, що ускладнюють процес формування ефективних стратегічних рішень. У зв'язку з цим, систематизація зазначених особливостей можлива за умови застосування проблемно-орієнтованого підходу до побудови теоретико-методологічної основи стратегічного планування.

Так, наприклад однією з ключових проблем, що впливає на стратегічне управління в секторі підприємництва, є вищий рівень ризикованості ніж у промисловості. Це проявляється у вищому ступені незахищеності та

меншій загальній освітній і професійній підготовці фахівців що створюють підприємства малого та середнього бізнесу, а також меншу підтримку з боку держави. Як наслідок, матеріально-технічна база в них є недостатньо розвиненою, а темпи її оновлення залишаються критично низькими [6].

За таких умов стратегічне планування має зосереджуватись на підвищенні ефективності використання наявних ресурсів і модернізації технічної інфраструктури. Однак на практиці реалізація цих завдань ускладнена несприятливим фінансово-економічним становищем багатьох таких підприємств, що виникає, зокрема, внаслідок швидких змін в зовнішньому середовищі, законодавчій базі, настанні ери цифровізації, постійних змін умов оподаткування які впливають на діяльність малого та середнього бізнесу. Також особливо негативним чинниками є безумовно вплив минулої пандемії COVID-19, яка зумовила бізнес переглянути та змінити умови діяльності та впровадження воєнного стану з 2022 року і до сьогодні [4].

Додатковим обмеженням є недостатній обсяг бюджетного фінансування цільових державних програм та підтримки малого та середнього бізнесу.

Ефективна стратегія розвитку малого та середнього бізнесу має бути логічною, узгодженою з програмами розвитку органів місцевого самоврядування, водночас виконуючи функцію орієнтира для формування стратегій окремих суб'єктів господарювання. Стратегічне планування на місцевому рівні повинно забезпечувати сталу спрямованість діяльності підприємств усіх функціональних ланок на розширення обсягів виробництва, підвищення конкурентоспроможності продукції, впровадження інноваційних технологій, а також раціональне використання фінансових і матеріальних ресурсів [3].

Урахування галузевих диспропорцій у рамках стратегічного планування виступає не лише внутрішнім інструментом управління, але й набуває ознак кластерного механізму, що функціонує на різних рівнях і забезпечує регуляторну дію державної політики стосовно розвитку бізнесу.

Особливості функціонування економічного ринку визначають складність реалізації механізмів саморегулювання. Так, наприклад, ринок не здатен самотійно забезпечити ефективне управління процесом відтворення продовольчих товарів через слабку залежність між доходами споживачів, динамікою цін

і попитом. Навіть за умов зростання доходів або зниження цін споживчий попит не зростає пропорційно, попри наявні дефіцити у харчуванні певних верств населення.

Важливим є питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств малого та середнього бізнесу, адже це дасть можливість до стабілізації ринкових механізмів в цілому. Конкурентний ринок – це здоровий ринок, ринок де є можливість розвиватись і взаємодіяти. Ознакою такого ринку є поява нових підприємств та їх успішне функціонування, тобто розвиток. Стагнація, або постійний занепад – ознака того що ситуація є критичною.

В умовах кризи за даними Forbes [1] найбільш стійкими до умов невизначеності виявились підприємства середнього бізнесу, тоді як великі та найменші потерпали більше (рис. 1).

До основних причин що були перешкодами для відновлення підприємств малого бізнесу можна віднести:

1. Різке падіння попиту на продукцію чи послуги;
2. Зміна умов оподаткування (відмінили спрощену систему);
3. Обмеженість фінансових ресурсів (втрата партнерів, інвесторів, кредиторів);
4. Втрата товарів, поставників чи кадрів через військові дії;
5. Зміна умов та нові вимоги до ведення бухгалтерської звітності;
6. Впровадження нових вимог до ведення товарного і складського обліку;
7. Різке зростання цін на закупівлю сировини, матеріалів і як наслідок зростання витрат на товари/послуги, падіння якості продукції та сервісу;
8. Втрата частки ринку, можливо необхідність скорочення частки або перехід до іншого сегменту ;
9. Необхідність в постійному моніторингу та адаптації до цифровізаційних платформ та пристосування до нових умов, налаштування діджитал-сервісів (табл. 1).

Особливої уваги заслуговує ситуація, коли численні підприємства функціонують в межах однакових умов і орієнтовані на подібні види виробництва. Це зумовлює схожість зовнішнього середовища, що суперечить принципам класичної теорії стратегічного менеджменту, яка передбачає унікальність стратегій для кожного підприємства. У зв'язку з цим малі підприємства потребують методичної підтримки у проведенні стратегічного аналізу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

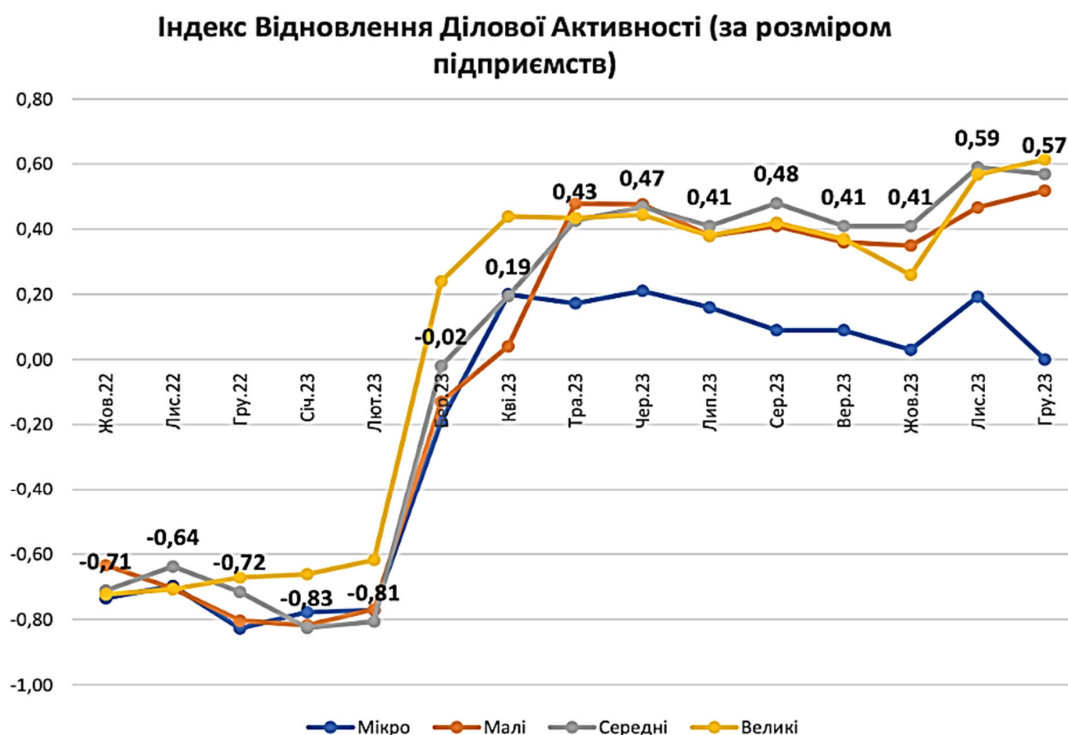


Рис. 1. Індекс відновлення ділової активності за розміром підприємств 2022–2023 рр.

Джерело: сформовано на основі [1]



Рис. 2. Особливості задач стратегічного планування

Джерело: сформовано авторами

приємства зазнають значного тиску з боку монополізованих структур, що функціонують на суміжних ринках. Відсутність розвинутої маркетингової інфраструктури, низький рівень кооперації у сфері збуту, а також надмірна роздробленість пропозиції продукції зумовлюють зниження цін. Додатковими чинниками, що сприяють цьому процесу, є вихід на ринок дешевої продукції з маркетплейсів та діяльність неплатоспроможних підприємств, які змушені реалізовувати товари за мінімальними цінами задля погашення заборгованостей.

Враховуючи все вищезначене слід переосмислити підхід до стратегічного планування, адже в класичному варіанті його основні задачі давали відповіді на основні три питання:

- Де?
- Куди?
- Як?

Тобто таким чином керівництву підприємства необхідно було визначити на якому етапі розвитку знаходиться підприємство, які має наявні ресурси, куди в якому стратегічному напрямі планує розвиватись (рухатись) далі та як, якими діями, застосовуючи які механізми та інструменти це буде реалізовано.

Таблиця 1

Фактори впливу на розвиток малого та середнього бізнесу

Фактор	Характеристика	Наслідки
Падіння попиту на товар чи послугу	Зниження потреби у продукції чи послугах через кризу	Скорочення доходів, зупинка виробництва
Зміна умов оподаткування	Скасування спрощеної системи оподаткування	Зростання податкового навантаження, ускладнення адміністрування
Брак фінансових ресурсів	Втрати партнерів, інвесторів, кредиторів	Неможливість відновити або підтримати діяльність
Втрати через війну	Знищення або переміщення товарів, постачальників, працівників	Розрив ланцюгів поставок, кадровий дефіцит
Нові вимоги до звітності	Зміна вимог до бухгалтерської звітності	Збільшення адміністративного навантаження, ризику штрафів
Товарний і складський облік	Впровадження нових правил обліку	Необхідність цифровізації та навчання персоналу
Зростання витрат	Удорожчання сировини і матеріалів	Падіння рентабельності, зниження якості продукції/послуг
Втрата частки ринку	Зниження попиту або конкуренція	Необхідність зміни сегменту або стратегії
Цифрова адаптація	Потреба в діджиталізації процесів	Зростання витрат, потреба у фахівцях, відставання від конкурентів
Аналогічність стратегічних рішень	Схожість зовнішнього середовища для підприємств	Втрата унікальності стратегій, низька ефективність планування
Тиск з боку монополій	Великий вплив суміжних гравців ринку	Витіснення малого бізнесу, зниження прибутковості
Відсутність інфраструктури	Нерозвинена система збуту та маркетингу	Залежність від посередників, втрати прибутку
Вплив конкурентів та товарів-замінників	Вихід дешевої продукції на ринок	Ціновий демпінг, втрата конкурентоспроможності
Неплатоспроможні гравці	Продаж товарів за заниженими цінами	Дестабілізація ринку, нерівні умови конкуренції

Джерело: сформовано авторами

На сьогодні ж в умовах невизначеності, та швидких змін зовнішнього середовища перед бізнесом стоять нові виклики. Адже необхідно не просто відповісти як буде розвиватись підприємство, а «як саме?». Тобто які методи будуть обрані для досягнення мети, які цифрові інструменти, чи це онлайн послуги, чи інтернет магазин, чи просування через соціальні мережі? Якщо так то які саме? Чи буде застосовано та впроваджено засоби штучного інтелекту (ШІ) в свою систему, доступ до сайту по QR-коду, оплата послуг через Apple pay, Google pay чи можливо інші інструменти? І головне відповідь на запитання «навіщо?». Що чекає від таких дій підприємство? Чи тільки підвищення доходу, чи це вплине ще й на конкурентоспроможність, чи це є еле-

ментом стратегічних рішень в рамках стратегії розвитку (рис. 2).

Отже в основі завдань стратегічного планування лежить не просто визначити пріоритетність на пряму розвитку та оцінити наявні ресурси, а й чітко уявити ті напрями, інструментарії і дії завдяки яким будуть досягатись поставлені перед підприємством стратегічні цілі.

Висновки. У результаті дослідження було встановлено, що стратегічне планування в умовах невизначеності набуває нових форм і змісту, виходячи за межі класичних моделей управління. Сукупність зовнішніх та внутрішніх викликів, зокрема економічна турбулентність, цифрова трансформація, вплив воєнних дій та зміни у податковому законодавстві,

істотно ускладнюють довгострокове планування для малих і середніх підприємств. Недостатній рівень фінансування, нестача кваліфікованих кадрів, тиск з боку монополій та необхідність швидкої адаптації до нових технологій обумовлюють потребу в гнучких, адаптивних і практично орієнтованих стратегіях розвитку. У таких умовах стратегічне планування має не лише відповідати на традиційні питання «де?», «куди?» та «як?», але й доповнюватися уточненням «навіщо?» і «за

допомогою яких інструментів?». Сучасний підхід до планування повинен враховувати цифровізацію бізнес-процесів, необхідність використання інноваційних каналів збуту та клієнтської взаємодії, а також орієнтуватися на збереження конкурентних переваг у нестабільному середовищі. У цьому контексті стратегічне планування перетворюється на динамічний і багатоаспектний процес, що вимагає нових компетентностей та управлінської гнучкості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Terra incognita української економіки. Чотири висновки з дослідження середнього бізнесу Інституту економічних досліджень [Акулюшина, М., Лук'янчук, О., & Гінкова, А. Стратегії розвитку підприємств в умовах кризових явищ. (2024). *Економіка та суспільство*, (61). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-126> (дата звернення 21.05.2025)
2. Вороненко В. І., Гриценко П. В., Омеляненко В. А. (2022) Визначення індикаторів та рівнів регуляторної ефективності податкових інструментів на національному та світовому рівнях. Проблеми та перспективи забезпечення макроекономічної стабільності : монографія / за ред. С. В. Леонова і М. М. Бричко. Суми : Сумський державний університет, С. 65–75. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90488> (дата звернення 22.05.2025)
3. Вороненко В. І., Кубатко О. В., Ковальов Б. Л., Гриценко П. В., Омеляненко В. А. (2022). Динаміка цифрової трансформації соціально-економічних та екологічних систем. *Агросвіт*. № 15–16. С. 15–22. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89229> (дата звернення 20.05.2025)
4. Гужавіна І. В. (2019). Стратегічне управління в умовах криз: теоретико-прикладний аспект. Харків: ХНЕУ, 236 с.
5. Дискіна А. А., Акулюшина М. О., Драганов А. В. Складові стратегічних планів розвитку виробничого сектору. (2023) *Економіка та суспільство*. (55). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-47> (дата звернення 20.05.2025)
6. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Каплун Р. А. (2023). Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану *Innovation and Sustainability*. № 4. С. 64–71. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.64.71> (дата звернення 24.05.2025)
7. Кононова О. Є., Головченко Є. Ю. (2021). Особливості стратегічного управління підприємствами в нестабільних умовах. *Економіка і держава*. № 6. С. 44–49.
8. Рудніченко Є. М. 2018. Система стратегічного управління підприємством. Харків: Фактор, 280 с.
9. Савченко С. М., Нікітін В. Г. (2020) Стратегічне управління підприємствами: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури. 312 с.
10. Таран-Лала О., Сухорук К. (2022). Стратегічне планування та управління: сучасні аспекти. Львів : ЛНУ, 185 с.
11. Шершньова З. Є., Стадник В. В. (2008). Стратегічне управління. Київ : ХНЕУ, 400 с.

REFERENCES:

1. Terra incognita ukrainiskoi ekonomiky. Chotyry vysnovky z doslidzhennia serednoho biznesu Instytutu ekonomichnykh doslidzhen. [Terra incognita of the Ukrainian economy: Four conclusions from the research of medium-sized business by the Institute for Economic Research]. [Electronic resource]. URL: <https://forbes.ua/business/terra-incognita-ukrainiskoi-ekonomiki-chotiri-visnovki-z-doslidzhennya-serednogo-biznesu-institutu-ekonomichnykh-doslidzhen-31012024-18884> (accessed 20.05.2025).
2. Akuliushyna M., Luk'ianchuk O., Hinkova A. (2024). Stratehii rozvytku pidpriemstv v umovakh kryzovykh yavysch. [Development strategies of enterprises in crisis conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (61). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-126> (accessed 21.05.2025)
3. Voronenko V. I., Hrytsenko P. V., Omelianenko V. A. (2022). Vyznachennia indykatoriv ta rivniv rehuliatornoj efektyvnosti podatkovykh instrumentiv na natsionalnomu ta svitovomu rivniakh. [Determination of indicators and lev-

els of regulatory efficiency of tax instruments at the national and global levels]. In: Problemy ta perspektyvy zabezpechennia makroekonomichnoi stabilnosti: monohrafiia / ed. S.V. Leonov, M.M. Brychko. Sumy: Sumskyi derzhavnyi universytet, pp. 65–75. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90488> (accessed 22.05.2025)

4. Voronenko V. I., Kubatko O. V., Kovalov B. L., Hrytsenko P. V., Omelianenko V. A. (2022). Dynamika tsyfrovoy transformatsii sotsialno-ekonomichnykh ta ekolohichnykh system [Dynamics of digital transformation of socio-economic and environmental systems]. *Ahrosvit*, No. 15–16, pp. 15–22. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89229> (accessed 20.05.2025)

5. Huzhavina I. V. (2019). Stratehichne upravlinnia v umovakh kryz: teoretyko-prykladnyi aspekt [Strategic management in crisis conditions: theoretical and applied aspect]. Kharkiv: KhNEU, 236 p.

6. Dyskina A.A., Akuliushyna M.O., Draganov A.V. (2023). Skladovi stratehichnykh planiv rozvytku vyrobnychoho sektoru. [Components of strategic development plans of the industrial sector]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (55). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-47> (accessed 20.05.2025)

7. Yepifanova I. Yu., Dzhedzhula V. V., Kaplun R. A. (2023). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of strategic management of enterprises under martial law]. *Innovation and Sustainability*, No. 4, pp. 64–71. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.64.71> (accessed 24.05.2025)

8. Kononova O. Ye., Holovchenko Ye. Yu. (2021). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy v nestabilnykh umovakh [Features of strategic management of enterprises in unstable conditions]. *Ekonomika i derzhava*, no. 6, pp. 44–49.

9. Rudnichenko Ye. M. (2018). Systema stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom. [Strategic management system of the enterprise]. Kharkiv: Faktor, 280 p.

10. Savchenko S. M., Nikitin V. H. (2020). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvamy: navchalnyi posibnyk. [Strategic enterprise management: textbook]. Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury, 312 p.

11. Taran-Lala O., Sukhoruk K. (2022). Stratehichne planuvannia ta upravlinnia: suchasni aspekty. [Strategic planning and management: modern aspects]. Lviv: LNU, 185 p.

12. Shershnova Z. Ye., Stadnyk V. V. (2008). Stratehichne upravlinnia. [Strategic management]. Kyiv: KNEU, 400 p.