

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи бакалавра
за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування»
спеціальності 073 "Менеджмент"

Розробив: здобувач вищої освіти
за першим (бакалаврським) рівнем
(роботу виконано самостійно,
відповідно до принципів
академічної доброчесності)
групи 107-МОА-320
Ганна ТИМОШЕНКО
(власне ім'я та прізвище)

Керівник:
д-р.ек.наук, професор
Олександр ДЕЙНЕКА
(власне ім'я та прізвище)

Рецензент Вікторія ОВЧИННІКОВА
(власне ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Дана кваліфікаційна робота включає в себе 10 слайдів презентації, 70 аркушів пояснювальної записки формату А4, що містять 2 рисунки, 14 таблиць та 43 використаних літературних джерела.

Ключові слова: СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, ВОЄННИЙ СТАН, АДАПТИВНІСТЬ, СЦЕНАРНИЙ АНАЛІЗ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ.

Об'єктом дослідження є система стратегічного управління підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Метою роботи є розробка теоретико-методологічних та практичних підходів до формування ефективної системи стратегічного планування підприємства в умовах воєнного стану, яка дозволяє підвищити його стійкість та адаптивність до зовнішніх загроз.

У дипломній роботі розглянуто сучасні концепції, принципи, функції та моделі стратегічного планування, зокрема в контексті воєнного часу. Проаналізовано вплив кризових умов на стратегії підприємств, виокремлено ключові виклики та адаптивні механізми реагування. Окрему увагу приділено особливостям формування стратегічних цілей і вибору інструментів їх реалізації в умовах турбулентності.

На прикладі приватного підприємства ТОВ «Траєкторія» проведено комплексний аналіз виробничо-господарської діяльності, оцінено ефективність використання трудових ресурсів, витрати, фінансові результати та матеріально-технічну базу. Досліджено нормативно-правове поле, в якому функціонує підприємство.

Розроблено адаптивну систему стратегічного планування підприємства з урахуванням ризиків воєнного стану. Запропоновано стратегічні альтернативи та методику вибору оптимальної стратегії розвитку на основі сценарного аналізу. Обґрунтовано практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління.

Результати роботи мають прикладне значення для підприємств, що діють в умовах високої невизначеності, зокрема у періоди воєнних або соціально-економічних потрясінь.

ABSTRACT

This qualification thesis includes 10 presentation slides and 70 A4 pages of the explanatory note, which contains 2 figures, 14 tables, and 43 references.

Keywords: STRATEGIC PLANNING, MARTIAL LAW, ADAPTABILITY, SCENARIO ANALYSIS, DEVELOPMENT STRATEGY.

The object of the study is the strategic management system of an enterprise operating in an unstable external environment.

The aim of the thesis is to develop theoretical, methodological, and practical approaches to the formation of an effective strategic planning system for an enterprise under martial law, aimed at increasing its resilience and adaptability to external threats.

The thesis examines modern concepts, principles, functions, and models of strategic planning, particularly in the context of wartime conditions. The impact of crisis situations on enterprise strategies is analyzed, key challenges and adaptive response mechanisms are identified. Special attention is given to the formulation of strategic goals and the selection of tools for their implementation in a turbulent environment.

A comprehensive analysis of the production and economic activities of the private enterprise "Trajectory" LLC has been conducted, evaluating the efficiency of labor resource utilization, expenditures, financial results, and the state of fixed assets. The regulatory and legal framework within which the enterprise operates is also examined.

An adaptive strategic planning system for the enterprise has been developed, taking into account the risks associated with martial law. Strategic alternatives have been proposed along with a methodology for selecting the optimal development strategy based on scenario analysis. Practical recommendations for improving strategic management have been substantiated.

The results of this study are of practical importance for enterprises operating in conditions of high uncertainty, particularly during times of war or socio-economic crises.

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра Менеджмент, публічне управління та HR-технології

Ступінь вищої освіти бакалавр

Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування» за спеціальністю 073 "Менеджмент"

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., професор
(вчене звання)

Олена ДИКАНЬ

(власне ім'я та прізвище)

12 травня 2025 р.

З А В Д А Н Н Я на кваліфікаційну роботу

Ганні Тимошенко

(власне ім'я та прізвище)

1. Тема роботи «Формування системи стратегічного планування підприємства в умовах воєнного стану»

керівник роботи Олександр Дейнека, д-р.ек.наук, професор

затверджено розпорядженням по економічному факультету від "12" травня 2025 року № 79/25

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 12 червня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи Пояснювальні записки до звіту з виробничо-господарської діяльності підприємства за 2021-2024 рр., звітність підприємства за 2021-2024 рр., нормативна, законодавча, наукова література з питань стратегічного управління та планування.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Сутність, принципи, функції та моделі стратегічного планування в умовах воєнного стану. Вплив кризових умов на стратегічне планування: виклики та адаптивні підходи. Особливості формулювання стратегій на підприємствах. Нормативно-правове забезпечення діяльності приватних підприємств. Аналіз обсягів виробництва, реалізації продукції та стану основних засобів підприємства. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Аналіз витрат основної діяльності підприємства. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства. Передумови формування адаптивної системи стратегічного планування. Розробка стратегічних альтернатив з урахуванням воєнних ризиків.

Методика вибору оптимальної стратегії розвитку на основі сценарного аналізу та рекомендації щодо вдосконалення системи стратегічного управління.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1 Теоретичні основи стратегічного планування – два слайди. 2 Аналіз виробничо-господарської діяльності приватного підприємства ТОВ «Траєкторія» – три слайди. 3 Формування адаптивної системи стратегічного планування приватного підприємства в умовах воєнного стану – п'ять слайдів.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

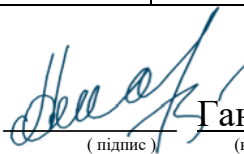
Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 12 травня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні основи стратегічного планування	22.05.2024	
2	Аналіз виробничо-господарської діяльності приватного підприємства ТОВ «Траєкторія»	01.06.2025	
3	Формування адаптивної системи стратегічного планування приватного підприємства в умовах воєнного стану	11.06.2025	
4	Графічна частина	12.06.2025	

Здобувач вищої освіти



(підпис)

Ганна ТИМОШЕНКО

(власне ім'я та прізвище)

Керівник роботи



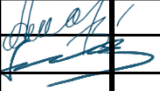
(підпис)

Олександр ДЕЙНЕКА

(власне ім'я та прізвище)

Зміст

Вступ	6
1 Теоретичні основи стратегічного планування	10
1.1 Сутність, принципи, функції та моделі стратегічного планування в умовах воєнного стану	10
1.2 Вплив кризових умов на стратегічне планування: виклики та адаптивні підходи	17
1.3 Особливості формулювання стратегій на підприємствах	20
2 Аналіз виробничо-господарської діяльності приватного підприємства ТОВ «Траєкторія»	28
2.1 Нормативно-правове забезпечення діяльності приватних підприємств	28
2.2 Аналіз обсягів виробництва, реалізації продукції та стану основних засобів підприємства	32
2.3 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства	40
2.4 Аналіз витрат основної діяльності підприємства	44
2.5 Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства	47
3 Формування адаптивної системи стратегічного планування приватного підприємства в умовах воєнного стану	52
3.1 Передумови формування адаптивної системи стратегічного планування	52
3.2 Розробка стратегічних альтернатив з урахуванням воєнних ризиків	56
3.3 Методика вибору оптимальної стратегії розвитку на основі сценарного аналізу та рекомендації щодо вдосконалення системи стратегічного управління	58
Висновки	65
Список використаної літератури	67

Зм..	Арк.	№ докум.	Підпис	Дат				
Розробив		Тимошенко Г.В.			Формування системи стратегічного планування підприємства в умовах воєнного стану	Лім.	Аркуш	Аркушів
Перевірів		Дейнека О.Г.					5	70
Н. Контр.		Крихтіна Ю.О.				УкрДУЗТ		
Затверд.		Дикань О.В.						

Список використаної літератури

- 1 Ansoff, H. I. Corporate Strategy. – New York : McGraw-Hill, 1965. – 482 р.
- 2 Ansoff, H. I. Strategic Management. – London : Macmillan, 1979. – 364 р.
- 3 PEST-аналіз: Методичні рекомендації для стратегічного планування / [за ред. О. П. Гуменюк] – Київ : НЦУР, 2020. – 68 с.
- 4 Sanchez, R. Strategic Flexibility and the Strategic Management of Firms in Turbulent Environments. – [без місця видання] : [без видавця], 1995. – 112 р.
- 5 Schoemaker, P. J. H. “Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking”. Sloan Management Review, Winter 1995. – Vol. XXXVI, No. 2. – P. 25–40.
- 6 SWOT-аналіз: Інструмент комплексного стратегічного оцінювання / [під заг. ред. В. І. Шевченка] – Київ : Стратегічні комунікації, 2021. – 54 с.
- 7 Van der Heijden, K. Scenarios: The Art of Strategic Conversation. – New York : Wiley, 1996. – 242 р.
- 8 Дудченко, М. Ю. Адаптація стратегій підприємств у зонах воєнного конфлікту. – Львів, 2023. – 96 с.
- 9 Дьяченко, О. А. Сценарний підхід до стратегічного планування в умовах воєнної невизначеності. – Київ, 2021. – 128 с.
- 10 Захарченко, С. В. Кризові умови як фактор модернізації систем стратегічного планування. – Дніпро, 2022. – 104 с.
- 11 Ковальчук, І. М. Інтеграція кризового управління і стратегічного менеджменту. – Харків, 2023. – 112 с.
- 12 Савченко, Т. Г. Принцип комплексності у стратегічному плануванні в умовах війни. – Одеса, 2023. – 80 с.
- 13 Porter, M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. – New York : Free Press, 1985. – 557 р.
- 14 Амоша О. І. Антикризове управління підприємствами в умовах воєнного стану // Економіка та держава. – 2023. – № 2. – С. 18–23.

15 Антикризисні стратегії управління бізнесом у воєнних умовах // Економічний інститут. – 2023. – Вип. 12. – С. 88–97. ej-journal.in.ua.

16 Беззубко Б., Ткаченко М. Особливості формування стратегій українських підприємств під час війни // Галицький економічний вісник. – 2022. – № 5–6(78–79). – С. 96–104. – DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06. researchgate.net/galicianvisnyk.tntu.edu.ua

17 Білоус С., Бривус А. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 61. – С. 106–115. – DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-106. economyandsociety.in.ua+2economyandsociety.in.ua+2economyandsociety.in.ua+2

18 Бланк І. А. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємства: підручник. – Київ : Ельга, 2008. – 722 с.

19 Бочкевич, В. Проекти стратегічного розвитку територіальних громад та система інвестиційного планування: аналітичні рекомендації. Офіційний сайт decentralization.gov.ua, 2024. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/19520>.

20 Вовк, В., Дорошенко, В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, 2024, № 68, с. 68–76. DOI 10.32782/2524-0072/2024-68-68.

21 Гречан А. П., Шатіло О. В. Передумови застосування стратегічного управління на сучасних підприємствах // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2020. – № 55. – С. 90–96. economyandsociety.in.ua+1economyandsociety.in.ua+1

22 Данілов О. М. Особливості стратегічного управління критичною інфраструктурою України // Державне управління: теорія і практика. – 2023. – № 1. – С. 44–50.

23 Децентралізація. Стратегічне планування в умовах війни: нові виклики — нові зміни. Офіційний сайт decentralization.gov.ua, 2024. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/19520>.

24 Ковалик, О. А., Левчук, В. В. Особливості стратегічного менеджменту у сфері HoReCa в умовах військового стану. Економіка, фінанси і право, 2023,

№ 6, стаття 19. DOI 10.37634/efr.2023.6.19.

25 Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану // Бізнес Інформ. – 2023. – № 5. – С. 134–140. – DOI: 10.32983/2222-4459-2023-5-134-140. arxiv.org+11mail.business-inform.net+11economyandsociety.in.ua+11

26 Леонов С. В. Соціальна відповідальність бізнесу у період збройної агресії // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2023. – № 4. – С. 35–39.

27 Мануйлова, К. В., Несененко, П. П., Луньова, О. К. Інноваційне стратегічне управління для стійкого розвитку громад в умовах воєнного стану. Проблеми сучасних трансформацій, 2024, Серія «Право, публічне управління та адміністрування», вип. 13, № 02, с. 1–15. DOI 10.54929/2786-5746-2024-13-02-01.

28 Міністерство економіки України. Програма релокації бізнесу в Україні [Електронний ресурс] – URL: <https://www.me.gov.ua>.

29 Міністерство цифрової трансформації України. Цифрові інновації в умовах війни. – Київ, 2023. – 14 с.

30 Насад Н. В., Юрченко А. В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану // Економіка та менеджмент бізнесу. – 2023. – № 1–2. – С. 45–53. – DOI: 10.31673/2415-8089.2023.121101. ejournal.in.ua+7journals.dut.edu.ua+7inns.com.ua+7

31 Регіональний розвиток громад у воєнний час // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2022. – № 65. – С. 41–53. vsesd.oneu.edu.ua.

32 Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту // Економіка та суспільство. – 2023. – № 57. – С. 128–136. – DOI: 10.32782/2524-0072/2023-57-128. economyandsociety.in.ua

33 Сааті Т. Прийняття рішень. Метод аналізу ієрархій / пер. з англ. – К. : Основи, 2011. – 292 с.

34 Світлична І. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану // Економіка та менеджмент бізнесу. – 2023. – № 1–2. – С. 45–53. economyandsociety.in.ua+journals.dut.edu.ua.

35 Стратегіювання регіонального розвитку за воєнного стану // Scientia Fructuosa. – 2024. – № 1873. – С. 10–18. vsesed.oneu.edu.ua+14journals.knute.edu.ua+14journals.dut.edu.ua+14.

36 Ульянченко Н. М. Стратегія управління підприємством в умовах воєнного стану // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. – 2025. – № 3-1. – С. 293–304. – DOI: 10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-41. repository.hneu.edu.ua+3researchgate.net+3inns.com.ua+3

37 Управління стратегічними змінами підприємства в контексті війни // ОАІІ Journal. – 2023. – Вип. 15. – С. 72–83. oaji.net.

38 Ушакова, А. Д. Проблеми бізнес-планування в умовах війни [Електронний ресурс] / матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. «Слобожанські наукові читання» (Харків, 17–18 жовт. 2023), Харків: ХПІ, 2023, с. 333–335. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/73256>.

39 Федулова Л. І. Теоретико-методичні засади управління підприємствами в умовах війни // Наукові записки. – 2022. – № 6. – С. 1–32.

40 Феєр О., Хаустова К., Густі С. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану // Innovation and Sustainability. – 2023. – Т. 3, № 4. – С. 90–97. – DOI: 10.31649/ins.2023.4.90.97. ins.vntu.edu.ua+2inns.com.ua+2ins.vntu.edu.ua+2

41 Феєр, О., Хаустова, К., Густі, С. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. Innovation and Sustainability, 2023, Том 3, № 4, с. 90–97. DOI 10.31649/ins.2023.4.90.97.

42 Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни (Мурована Т.) // Економіка та суспільство. – 2023. – С. 22–30. mail.business-inform.net+10researchgate.net+10inns.com.ua+10.

43 Шинкаров, А. М., Проданик, В. М. Організаційно-правові засади стратегічного планування у сфері розвитку регіонів України. Scientific Papers of the Legislation Institute of the Verkhovna Rada of Ukraine, 2021, № 1, с. 115–121. DOI 10.32886/instzak.2021.01.11.