

The consequences of the crisis of the 20s of the 21st century are: a significant increase in the number of unemployed, galloping inflation and uncontrolled price growth, production cuts and bankruptcy of a significant number of enterprises, etc. Galloping inflation is a significant threat to the activity of business structures and the cause of economic and social tension in society. The global crisis affected almost all countries, causing significant losses and economic shocks. The peak of the crisis and inflation fell on September-October 2022. And although, by the end of 2022, in almost all countries, inflation data began to decrease slightly, but in most countries (in the world economy), a further decline in economic growth is observed.

Key words: *inflation, crisis, price growth, world economy*

УДК: 658.012

DOI: 10.32782/2415-8240-2024-104-2-391-402

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОГО БІЗНЕС-ПЛАНУ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

А. А. ОСІПОВА, кандидат економічних наук

І. М. НОВАК, доктор економічних наук

А. О. РЕВУЦЬКА, кандидат економічних наук

Уманський національний університет садівництва

Розглянуто значення стратегічного управління та бізнес-планування для стійкості підприємств у умовах воєнного стану. Показано, як економічні обмеження, логістичні перешкоди та регуляторні зміни впливають на бізнес. Результати дослідження підкреслюють необхідність адаптації стратегій та використання інноваційних підходів для забезпечення гнучкості та сталого розвитку підприємств в умовах воєнного стану.

Ключові слова: *стратегічне управління, бізнес-планування, воєнний стан, управління проєктами, бізнес.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах ринкової економіки, воєнного стану, а також постійних змін у технологіях і споживчих перевагах, підприємства змушені шукати нові шляхи для забезпечення своєї конкурентоспроможності і виживання. Стратегічне управління та ефективне бізнес-планування відіграють ключову роль у визначенні напрямків діяльності компаній, що дозволяє їм адаптуватися та реагувати на швидкі зміни ринкового середовища.

Стратегічне планування набуває особливого значення, оскільки дозволяє підприємствам швидко переорієнтуватися та реалізувати зміни в бізнес-моделях, оптимізувати ресурси та використовувати нові можливості, що з'являються через зміни в економічному та соціальному середовищі. Управління проєктами стає ключовим інструментом в реалізації цих стратегій, оскільки воно допомагає ефективно розподіляти обмежені ресурси, контролювати терміни виконання завдань і забезпечувати досягнення стратегічних цілей навіть у найскладніших

умовах. Дослідження механізмів стратегічного управління та бізнес-планування в контексті воєнного стану дозволить розробити рекомендації для підприємств, які зіштовхнулися з потребою швидко адаптуватися до змінених умов діяльності. Аналіз та впровадження передових практик в управлінні проектами може стати важливим внеском у забезпечення стійкості та гнучкості бізнесу, що є критично важливим для підтримки економіки країни в цей складний період.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Більшість наукових праць розглядає стійкість бізнесу як відповідь на кризу, перешкоди, поразки та невизначеність: Bullough A. [1], Korber S. [2]. Адаптацію та дії як частину процесу створення стійкості під час кризи та як етапи підтримки стійкості бізнесу після кризи описали N. Bachtiar, A. Setiawan, G. Prastyan, P. Kijkasiwat [3]. Дослідженню сучасних викликів і впровадженню ефективних планів забезпечення безперервності бізнесу, особливо в непередбачуваних умовах, що відзначаються нестабільністю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю присвятили свої роботи J. Ruso та P. Figueiredo [4]. Вивчення окремих елементів щодо розробки стратегічного бізнес-плану та управління проектами для сталого розвитку підприємства займалися ряд дослідників, зокрема: Гарафонова О., Онищенко О., Яценко І. [5], Ситайло У. [6], Огієнко А., Міненко С. [7], Близнюк Є. [8] та ін.

Метою дослідження є аналіз і розробка механізмів стратегічного управління та бізнес-планування в умовах воєнного стану. Це передбачає оцінку поточних викликів і можливостей, пов'язаних з економічними умовами, а також того, як вони впливають на стратегічні бізнес-операції та управління проектами.

Методика досліджень. Теоретичною основою цього дослідження є діалектичний підхід до розуміння складного взаємозв'язку економічних явищ в умовах воєнного стану з використанням системного підходу до аналізу змін у бізнес-стратегіях та управлінських практиках у кризові періоди. Дослідження інтегрує напрацювання вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері стратегічного управління, проектного менеджменту та антикризового реагування з метою комплексного вирішення багатогранних викликів, з якими зіштовхується бізнес в умовах воєнного стану. З метою синтезу даних і формулювання ширших висновків на основі конкретних кейсів і статистичного аналізу використано методи абстрагування та узагальнення, що дозволяє сформулювати узагальнені принципи, застосовні до стратегічного бізнес-планування в кризових умовах.

Результати досліджень. Бізнес-планування є невід'ємною частиною стратегічного управління, слугуючи планом, який спрямовує організацію до її довгострокових цілей. Добре структурований бізнес-план, формулюючи бачення та напрямок розвитку підприємства, гарантує, що вся діяльність організації узгоджується із загальними стратегічними цілями. Будучи основою стратегічного управління, бізнес-планування полегшує процес прийняття рішень, забезпечуючи чіткі рамки, в яких робиться вибір щодо розподілу ресурсів, пріоритетів і кроків. Цей план діє не лише як дорожня карта, але й як інструмент комунікації, залучаючи зацікавлені сторони шляхом чіткого

викладення наміченого шляху та цілей організації. Ця комунікація має вирішальне значення для забезпечення підтримки з боку внутрішніх і зовнішніх сторін, що є ключовим елементом у навігації в конкурентному бізнес-середовищі.

Крім того, бізнес-планування є динамічним і дозволяє оперативно вносити корективи в стратегію в міру зміни ринкових умов або внутрішніх обставин. У контексті стратегічного управління така адаптивність має вирішальне значення. Вона гарантує, що підприємство залишається гнучким і здатним використовувати можливості або зменшувати ризики в міру їх виникнення. Цей безперервний процес планування та адаптації є особливо актуальним у прагненні до сталого розвитку, де економічні цілі повинні бути збалансовані з екологічними та соціальними цілями. Встановлюючи орієнтири та визначаючи чіткі показники успіху, організації можуть систематично оцінювати свій прогрес у досягненні стратегічних цілей. Цей оціночний компонент має важливе значення для постійного вдосконалення стратегій та операцій, підвищуючи довгострокову життєздатність та успіх підприємства.

В умовах воєнного стану український бізнес зіштовхується з викликами, що суттєво впливають на його операційну діяльність та стратегічне планування. Ці виклики пов'язані з економічними обмеженнями, логістичними проблемами та регуляторними змінами (табл. 1).

Табл. 1. Ключові виклики для бізнесу в умовах воєнного стану

Категорія виклику	Специфічні питання	Вплив на бізнес
Економічні обмеження	Обмеження фінансових потоків	Обмежує операційну спроможність
	Зниження споживчого попиту	Зменшує дохід через менші споживчі витрати
	Падіння інвестицій	Уповільнює зростання через менші інвестиції
Проблеми логістики	Транспортні обмеження	Збільшує операційні витрати
	Збої в ланцюзі поставок	Затримки у виробництві та доставці
	Проблеми з інфраструктурою	Ускладнює стратегії розподілу
Регуляторні зміни	Нові вимоги відповідності	Вимагає швидкої адаптації до нових законів
	Оперативні обмеження	Може обмежити або зупинити певну діяльність
	Невизначені правові рамки	Додає правової невизначеності

Економічне середовище в умовах воєнного стану стає вкрай обмежувальним і непередбачуваним. Критично важливими факторами є скорочення споживчих витрат через невизначеність та зниження наявного доходу, що безпосередньо

впливає на бізнес, який залежить від споживчих ринків. Інвестиції як з внутрішніх, так і з міжнародних джерел мають тенденцію до значного скорочення через підвищений ризик і невизначеність, що впливає на розширення бізнесу та операційну діяльність. Крім того, перебої у наданні фінансових послуг можуть призвести до ускладнення доступу до капіталу та проблем з грошовими потоками, що ще більше напружує бізнес, який намагається підтримувати свою діяльність.

Воєнний стан часто призводить до жорсткого контролю за пересуванням, включаючи комендантську годину та обмеження перевезень, що може серйозно порушити ланцюги поставок і логістику. Ці обмеження впливають на своєчасну доставку товарів і можуть призвести до збільшення витрат і затримки виробничих графіків. Компанії можуть зіткнутися з труднощами при закупівлі сировини або доставці продукції на ринки, що вимагає переоцінки існуючих стратегій ланцюгів поставок. Адаптація логістики до нових реалій часто передбачає локалізацію ланцюгів постачання або пошук альтернативних постачальників, щоб зменшити ризики масштабних перебоїв у постачанні [9].

В умовах воєнного стану регуляторний ландшафт різко змінюється. Нові закони та нормативні акти можуть бути прийняті швидко, впливаючи на те, як працює бізнес і як він дотримується правової бази. Наприклад, зміни в кримінальному судочинстві та розширення повноважень органів прокуратури можуть вплинути на бізнес, особливо з точки зору комплаєнсу та легальної діяльності. Компанії повинні залишатися гнучкими та поінформованими, що часто вимагає від них інвестицій в юридичну експертизу або комплаєнс, щоб ефективно орієнтуватися в новому регуляторному середовищі.

Загалом, бізнес-середовище в умовах воєнного стану вимагає від компаній високого рівня адаптивності та стійкості. Таким чином, ефективне бізнес-планування вимагає комплексного підходу, який враховує ці різноманітні виклики, забезпечуючи безперервність і стійкість в умовах невизначеності воєнного стану.

У 2022 році в Україні спостерігалось рекордне падіння реального ВВП на 29,1 %, що стало найглибшим за період незалежності країни, викликане повномасштабною війною. Ця криза значно ускладнила умови ведення бізнесу, проте здатність бізнесу та домогосподарств до адаптації та стійкість енергетичної системи дозволили економіці знизити очікувані втрати. У 2023 році зростання ВВП України перевищило очікування, з оцінкою Національного банку України (НБУ) в 5,3 %, в той час як початковий прогноз становив 0,3 %. Інші джерела, такі як Міжнародний валютний фонд (МВФ), підняли свій базовий прогноз реального ВВП на 2023 рік до 4,5 %. Згідно з даними різних аналітичних центрів, економічне зростання України в 2023 році склало від 4,7 % до 5,5 %, що є значним відновленням після глибокого спаду у 2022 році [10].

Прогнози зростання ВВП України на 2024 рік коливаються, але вони загалом позитивні. За даними Європейського банку реконструкції та розвитку очікується, що українська економіка зросте на 3,0 % у 2024 році. Міжнародний валютний фонд та Європейська комісія прогнозують зростання в межах 3–4 %.

Світовий банк також передбачає зростання ВВП України на 3,2 % у 2024 році [11]. Незважаючи на бойові дії та пошкодження цивільної інфраструктури, українські бізнесмени продовжують зменшувати негативні прогнози стосовно свого розвитку і виробництва. За результатами опитувань, проведених у січні 2023 року Центром розвитку інновацій, Офісом з розвитку підприємництва та експорту, національним проектом Дія.Бізнес, Advanter Group у співпраці з міністерствами та держорганами, вдалося відстежити підвищення Індексу активності бізнесу UBI до 37,3 що свідчить про зростання порівняно з попередніми місяцями. Це зростання, хоч і відбувається у контексті загальних негативних очікувань (індекс нижче 50), може вказувати на втомленість бізнесу від невизначеності та його стремління до інтенсифікації діяльності, а не на реальне покращення умов. Важливо зазначити, що з 2020 до 2023 року індекс переважно вказував на негативні очікування, вийшовши у позитивну зону лише на короткий період з червня 2021 до лютого 2022 року [12].

Навіть у складних умовах воєнних дій та періодичних відключень світла, український підприємницький дух залишається непохитним. За даними платформи Опендатабот, в першому кварталі 2024 року в Україні було зареєстровано 74 050 нових фізичних осіб-підприємців (ФОП). Це становить зростання на 33,6 % порівняно з тим же періодом 2023 року і на 18 % більше, ніж у першому кварталі довоєнного 2021 року. Серед нових ФОПів особливо популярними сферами діяльності є роздрібна торгівля, надання індивідуальних послуг, а також програмування, що свідчить про адаптацію і відновлення економічної активності в країні [12].

Під час воєнного стану підприємствам доводиться швидко та інноваційно адаптуватися. До війни Україна вже була на шляху трансформації зі створенням Міністерства цифрової трансформації у 2019 р. Цей орган відіграв ключову роль у розробці та впровадженні цифрових послуг, які значно зменшили бюрократію та підвищили ефективність державних послуг. Одним із ключових досягнень стало впровадження цифрового додатку «Дія», який надає українцям доступ до широкого спектру державних послуг і документів у цифровому вигляді. Швидка адаптація та розгортання цифрових технологій дозволили країні підтримувати управління та ефективно підтримувати своїх громадян за складних обставин.

Багато ІТ-компаній і постачальників послуг, які вже були оснащені цифровою інфраструктурою, повністю перейшли на віддалену роботу, щоб забезпечити безпеку співробітників та безперервність операцій. Так, компанія «SoftServe» ефективно перевела понад 10 000 своїх співробітників на віддалену роботу майже одразу після введення воєнного стану. Також створила додаткові операційні центри в безпечних регіонах і сусідніх країнах для забезпечення безперервності бізнесу. Така стратегічна географічна диверсифікація та інвестиції в технології віддаленої роботи дозволили компанії підтримувати надання послуг без значних перебоїв.

Деякі виробники переорієнтували свої виробничі лінії на задоволення високого попиту на медичні товари та засоби індивідуального захисту. «Фармак», найбільша фармацевтична компанія України, вжила проактивних

заходів для забезпечення доступності основних лікарських засобів для населення, незважаючи на логістичні труднощі. Компанія заздалегідь збільшила рівень своїх запасів, передбачаючи потенційні перебої в ланцюгах постачання. «Фармак» також тісно співпрацював з державними органами, щоб зорієнтуватися в нових регуляторних умовах та забезпечити їх дотримання, тим самим підтримуючи виробництво та канали дистрибуції [13].

Український ритейл-гігант «Епіцентр» ефективно пристосувався до змін у ринкових умовах, розширивши свій виробничий асортимент. Хоча компанія традиційно асоціюється з великими магазинами будівельних і домашніх товарів, вона адаптувала деякі зі своїх виробничих потужностей для виробництва військового одягу та інших критично важливих товарів, що стосуються оборонної сфери. Такий крок не лише сприяв національним заходам оборони, а й дозволив компанії підтримувати свою роботу, відкриваючи нові джерела доходу. «Епіцентр» зазнавав значних перетворень у своїй бізнес-моделі, реагуючи на фінансову кризу 2008 року, події 2014 року, пандемію COVID-19 та повномасштабне вторгнення РФ. Незважаючи на втрату приблизно 10 % своїх магазинів під час війни, «Епіцентр» продовжує приносити прибуток і з 2023 року знову демонструє зростання. Його виручка перевищила довоєнні показники на понад 10 мільярдів гривень, сягнувши 71,6 мільярдів гривень, включаючи вклад від придбаної у 2013 році мережі «Нова лінія» та агробізнесу [14].

Пандемія Covid-19 спричинила формування нових поведінкових звичок, і тепер у постпандемічному періоді звичка замовлення їжі не лише збереглася, а й стала міцнішою. З введенням комендантської години та обмежень на пересування багато ресторанів і служб харчування переорієнтувалися на моделі доставки, пропонуючи послуги безконтактної доставки не лише для підтримки свого бізнесу, але й для задоволення зростаючого попиту на доставку їжі додому.

Ринок онлайн-доставки продуктів продовжує зростання як в Україні, так і на світовому рівні. Очікується, що цей ринок досягне приблизно 160 млрд дол у 2024 році, і може збільшитися до майже 180 млрд дол до 2028 року. На національному рівні ця індустрія ще формується. Кількість щорічних замовлень їжі на одного користувача в Україні в 2020 та 2021 роках була порівнянна з такою, як в Іспанії, Франції та Великобританії. Попри зменшення використання послуг доставки продуктів порівняно з Європою на фоні війни, прогнозується зростання на 30–50 % протягом наступних трьох років. Ринок доставки України може досягти 2 млрд євро протягом наступних п'яти років в умовах наявної економічної ситуації. Повномасштабне вторгнення у 2022 році призвело до скорочення українського ринку доставки продуктів. Зокрема, сервіс Zakaz.ua припинив свою роботу у Маріуполі та Миколаєві, але в 2023 році рівень і частота замовлень відновились до довоєнних показників. У 2023 році попит на послуги Glovo, який працює у 37 містах України, збільшився на 73 %, а кількість партнерів – на майже 30 %. Зростання також спостерігається у заявках з дарксторів. Volt Food активно розширює свою діяльність у містах, що відновлюються після війни, зокрема у Бучі, Ірпені та Борисполі, сприяючи розвитку місцевого ресторанного бізнесу [15].

Компанії та виробники продуктів харчування, усвідомлюючи перебої в міжнародних ланцюгах поставок, посилили свою увагу до місцевих ринків і постачальників. «АТБ-Маркет», найбільша мережа супермаркетів в Україні, зосередилася на зміцненні своїх локальних ланцюгів поставок, щоб впоратися з перебоями в постачанні імпортованих товарів. Компанія розширила співпрацю з місцевими виробниками, щоб забезпечити стабільне постачання продуктів харчування. Інвестуючи в місцевих постачальників, «АТБ» не тільки зумів зберегти свої полиці заповненими, але й підтримав місцеву економіку в критичний період [16]. Компанії, які значною мірою залежали від імпорту, почали закуповувати більше матеріалів у місцевих постачальників, щоб уникнути перебоїв, спричинених закриттям кордонів і проблемами міжнародних ланцюгів поставок. Багато підприємств запровадили заходи зі скорочення витрат для підтримання фінансової стабільності. Це включало скорочення несуттєвих витрат та перегляд умов договорів з постачальниками та орендодавцями.

Компанії скористалися державною фінансовою підтримкою, спрямованою на допомогу бізнесу в підтримці операційної діяльності під час кризи. Це включало податкові пільги, відстрочення платежів та пряму фінансову допомогу. АТ КБ «ПриватБанк» запровадив низку заходів для підтримки своїх клієнтів під час воєнного стану. Вони включають скасування комісій за певні операції, збільшення щоденних лімітів на зняття коштів та надання відстрочки за кредитами. Крім того, банк удосконалив свої цифрові банківські послуги, щоб забезпечити клієнтам дистанційний доступ до банківських послуг, що було вкрай важливо в періоди з обмеженнями мобільності [17].

Бізнес також побачив можливість зміцнити зв'язки з громадою, підтримуючи місцеві зусилля у боротьбі з кризою. Це включало пожертви, підтримку місцевих закладів охорони здоров'я та участь у громадських роботах. «Львівський ІТ Кластер», об'єднання провідних технологічних компаній Львова, ініціював кілька проектів, спрямованих на підтримку як місцевої громади, так і ІТ-індустрії. Один з таких проектів передбачав створення кращої інфраструктури для переміщених ІТ-спеціалістів у Львові та надання їм необхідних послуг. Ця ініціатива допомогла зберегти безперервність надання ІТ-послуг та підтримала стійкість громади [18].

Підтримка відкритої та частотої комунікації із зацікавленими сторонами, включаючи співробітників, клієнтів і постачальників, мала вирішальне значення. Компанії регулярно інформували зацікавлені сторони про зміни в діяльності, заходи безпеки та плани безперервності бізнесу. Ці приклади демонструють, як бізнес в Україні адаптувався до суворих реалій воєнного стану завдяки інноваціям, стратегічному плануванню та зосередженню уваги на підтримці громади та операційній адаптивності. Ці заходи не лише допомогли компаніям вижити, але й зробили позитивний внесок у ширші суспільні зусилля під час кризи.

В умовах воєнного стану, ефективне управління проектами вимагає використання спеціалізованих інструментів і методів, які дозволяють швидко адаптуватися до змінюваних умов. Інструменти для оцінки ризиків, адаптивне

управління та плани продовження бізнесу є життєво важливими для забезпечення стійкості проєктів. Цифровізація процесів та використання гнучких методологій сприяють підвищенню зв'язності та продуктивності команд, що працюють у складних умовах. Впровадження цих інструментів і методів забезпечує здатність організацій досягати стратегічних цілей та підтримувати розвиток навіть під час кризи (табл. 2).

Табл. 2. Інструменти та методи для підвищення ефективності та стійкості проєктів в умовах воєнного стану

Опис		Прикладне застосування
Інструменти		
Цифрові інструменти для віддаленої роботи	Інструменти, що підтримують продуктивність і зв'язок віддалених команд.	Використання Slack, Microsoft Teams для забезпечення зв'язку та співпраці.
Інструменти для керування змінами	Інструменти, які допомагають управляти змінами та мінімізувати спротив до них.	Програмне забезпечення для управління змінами, як Prosci або ChangeGear.
Адаптивне управління проєктами	Інтегровані системи для оптимального управління всіма ресурсами компанії.	Використання SAP або Oracle для ефективного розподілу ресурсів.
Планування ресурсів підприємства (ERP)	Інтегровані системи для оптимального управління всіма ресурсами компанії.	Використання SAP або Oracle для ефективного розподілу ресурсів.
Системи швидкої реакції та звітності	Інструменти для оперативного реагування на непередбачені події і автоматичного оповіщення.	Реальні панелі керування для моніторингу стану проєктів.
Техніки візуалізації проєкту	Візуальні інструменти для кращого розуміння процесів і взаємозв'язків в проєкті.	Gantt Charts і Kanban Boards допомагають візуалізувати прогрес і управління завданнями.
Методи		
Метод оцінки та управління ризиками	Використання аналітичних технік для ідентифікації та мінімізації потенційних загроз.	FMEA, SWOT аналіз допомагають передбачити і зменшити ризики проєкту.
Сценарне планування	Розробка декількох можливих сценаріїв розвитку подій і планів дій для кожного з них.	Планування дій для кожного можливого сценарію, щоб швидко адаптуватися до змін.
Адаптивне управління проєктами	Гнучкі методології, які дозволяють проєктам швидко реагувати на зміни.	Agile та Scrum сприяють ефективному управлінню проєктами в динамічних умовах.
Плани продовження бізнесу	Детальні інструкції для відновлення операцій після серйозних перебоїв.	Розробка планів продовження діяльності та відновлення.

У контексті воєнного стану швидка адаптація бізнес-стратегій стає життєво важливою для підтримки операційної стійкості та гнучкості підприємства. Стратегічне планування та управління проектами допомагають мінімізувати ризики, пов'язані з економічними обмеженнями та логістичними перешкодами, що дозволяє компаніям більш ефективно використовувати свої ресурси. Це, у свою чергу, сприяє інтеграції інноваційних підходів у бізнес-моделі та проектне управління. У зв'язку з непередбачуваністю та змінами у регуляторному середовищі воєнного стану, важливо постійно оцінювати внутрішні та зовнішні ризики. Компанії мають зосередитися на вдосконаленні своїх правових та комплаєнс-структур, щоб адекватно реагувати на регуляторні зміни. Така готовність та адаптація сприяють забезпеченню сталого розвитку, що вимагає поєднання економічних, екологічних та соціальних стратегій.

Додатково, цифрова трансформація та використання інноваційних технологій можуть значно покращити реакцію компаній на кризові ситуації, зокрема, шляхом оптимізації логістичних процесів та забезпечення надійності ланцюгів поставок. Все це в сукупності допомагає підтримувати безперервність діяльності та розвивати здатність до швидкого реагування на зовнішні загрози. Важливу роль відіграє також залучення всіх зацікавлених сторін і підтримка відкритої комунікації, що допомагає підтримувати стабільність і довіру серед співробітників, клієнтів й партнерів. Ці заходи не лише сприяють стійкості бізнесу, але й позитивно впливають на його розвиток у складних умовах воєнного стану.

Висновки. Дослідження підтверджує критичну роль стратегічного управління та бізнес-планування у забезпеченні стійкості та адаптивності підприємств під час воєнного стану. Зіштовхнувшись з викликами, що варіюються від економічних обмежень до логістичних перешкод і регуляторних змін, підприємства мають бути здатні швидко переорієнтувати свої стратегії для зменшення ризиків та оптимізації ресурсів. Використання сучасних інструментів управління проектами та адаптивних методів планування дозволяє організаціям ефективно відповідати на швидкі зміни в ринковому середовищі та підтримувати неперервність бізнесу. Враховуючи складність умов воєнного стану, бізнес-планування не лише сприяє досягненню короткострокових цілей, але й слугує стратегічним орієнтиром для довгострокового розвитку, гармонійно поєднуючи економічні, екологічні та соціальні аспекти сталого розвитку.

Література:

1. Bullough A., Renko M., Myatt T. Danger zone entrepreneurs: The importance of resilience and self-efficacy for entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2014. № 38(3). P. 473–499. <https://doi.org/10.1111/etap.12006>.
2. Korber S., McNaughton, R., B. Resilience and entrepreneurship: A systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. 2014. № 24 (7). P. 1129–1154. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-10-2016-0356>.

3. Bachtiar N., Setiawan A., Prastyana G. et al. Business resilience and growth strategy transformation post crisis. *J Innov Entrep.* 2023. № 12. P. 77. <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00345-5>.
4. Rouco J. C., Figueiredo P. C. Business Continuity Management and Resilience: Theories, Models, and Processes. IGI Global, 2024. 360 p.
5. Гарафонова О., Онищенко О., Яценко І. Особливості управління розвитком бізнес-організацій в сучасних українських умовах. *Development service industry management.* 2023. № 3. С. 6–11. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(1\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(1)).
6. Ситайло У. Безперервність бізнесу в Україні: виклики та можливості в умовах війни. *Економіка та суспільство.* 2024. № 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-22>.
7. Огієнко А. В., Міненко С. І., Косенко Я. А. Фактори сталого економічного зростання в контексті ризиків та пріоритетів розвитку підприємств в умовах війни. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2024. Т. 9. № 1. С. 310–316.
8. Близнюк Є. Виклики бізнесу під час війни: відновлення кадрів, роль держави та зміни у плануванні. LB.ua. Режим доступу: https://lb.ua/blog/yevheniia_blyzniuk/584600_vikliki_biznesu_pid_chas_viyni.html. (дата звернення 14.05.2024).
9. Regulation of Foreign Economic Activity Under Martial Law. Режим доступу: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/ukraine-regulation-foreign-economic-activity-under-martial-law>. (дата звернення 18.04.2024).
10. Коментар Національного банку щодо зміни реального ВВП у 2023 році. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2023-rotsi>. (дата звернення 05.05.2024).
11. ЄБРР прогнозує сповільнення зростання ВВП України до 3 % у 2024 році. Режим доступу: <https://forbes.ua/news/ebrr-prognozue-spovilnennya-zrostannya-vvp-ukraini-do-3-u-2024-rotsi-15052024-21163>. (дата звернення 18.05.2025).
12. Стан та потреби бізнесу в умовах війни — дослідження за цю зиму. Режим доступу: <https://ain.business/2024/03/01/doslidzhennya-stanu-ta-potreb-biznesu-v-umovah-vijny/> (дата звернення 20.05.2024).
13. Як українські фармкомпанії розвиваються під час війни. Режим доступу: <https://farmak.ua/publication/yak-ukrayinski-farmkompaniyi-rozvivayutsya-pid-chas-vijni/>. (дата звернення 28.04.2024).
14. Міщенко Н. Заєціцентрити все. *Forbes.* 2024. № 2 (29). С. 134–140.
15. Сухорукова Г. Стан ринку фуд-доставки в Україні: як зростає попит на доставку їжі та напоїв. Режим доступу: <https://hub.kyivstar.ua/articles/stan-rinku-fud-dostavki-v-ukrayini-yak-zrostaye-popit-na-dostavku-yizhi-ta-napoyiv>. (дата звернення 18.05.2024).
16. Шаповал К. Через магазини АТБ щоденно проходило 4 млн покупців. *Forbes Ukraine.* Режим доступу: <https://forbes.ua/inside/cherez-magazini-atb-shchodenno-prokholilo-4-mln-pokuptsiv-chomu-kompaniya-ne-posipalas-vid-obst-riliv-rosiyan-ta-transportnogo-kolapsu-intervyu-z-seo-borisom-markovim-29042022-5602>. (дата звернення 20.05.2024).
17. Об'єднані результатами: річний звіт 2023. Режим доступу: <http://surl.li/uhbsh>. (дата звернення 22.05.2024).
18. Lviv it cluster. Режим доступу: <https://itcluster.lviv.ua/pro-klaster/>. (дата звернення 18.05.2024).

References:

1. Bullough, A., Renko, M., Myatt, T. (2014). Danger zone entrepreneurs: The importance of resilience and self-efficacy for entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, no. 38(3), pp. 473–499. <https://doi.org/10.1111/etap.12006>.
2. Korber, S., McNaughton, R. B. (2014). Resilience and entrepreneurship: A systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, no. 24(7), pp. 1129–1154. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-10-2016-0356>.
3. Bachtiar, N., Setiawan, A., Prastyana, G. et al. (2023). Business resilience and growth strategy transformation post crisis. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, no. 12(77). <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00345-5>.
4. Rouco, J. C., Figueiredo, P. C. (2024). Business Continuity Management and Resilience: Theories, Models, and Processes. IGI Global, 360 p.
5. Harafonova, O., Onyshchenko, O., Yashchenko, I. (2023). Features of business organization development management in contemporary Ukrainian conditions. *Development Service Industry Management*, no. 3, pp. 6–11. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(1\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(1)). [in Ukrainian].
6. Sytaïlo, U. (2024). Business continuity in Ukraine: challenges and opportunities during the war. *Economy and Society*, no. 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-22>. [in Ukrainian].
7. Ogienko, A. V., Minenko, S. I., Kosenko, Y. A. (2024). Factors of sustainable economic growth in the context of war-related risks and development priorities. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 9, no. 1, pp. 310–316. [in Ukrainian].
8. Blyzniuk, Y. (2024). Business challenges during war: workforce recovery, the role of the state, and changes in planning. LB.ua. Available at: https://lb.ua/blog/yevheniia_blyzniuk/584600_vikliki_biznesu_pid_chas_viyeni.html [in Ukrainian].
9. Regulation of Foreign Economic Activity Under Martial Law. Available at: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/ukraine-regulation-foreign-economic-activity-under-martial-law> (Accessed April 18, 2024).
10. Comment from the National Bank regarding the change in real GDP in 2023. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2023-rotsi> (Accessed May 5, 2024).
11. EBRD projects slowdown of Ukraine's GDP growth to 3% in 2024. Available at: <https://forbes.ua/news/ebrr-prognozue-spovilnennya-zrostannya-vvp-ukraini-do-3-u-2024-rotsi-15052024-21163> (Accessed May 18, 2025).
12. State and needs of business in wartime – a study this winter. Available at: <https://ain.business/2024/03/01/doslidzhennya-stanu-ta-potreb-biznesu-v-umovah-vijny/> (Accessed May 20, 2024). [in Ukrainian].
13. How Ukrainian pharmaceutical companies are developing during the war. Available at: <https://farmak.ua/publication/yak-ukrayinski-farmkompaniyi-rozvivayutsya-pid-chas-vijni/> (Accessed April 28, 2024). [in Ukrainian].
14. Mishchenko, N. (2024). Epicentrize everything. *Forbes*, no. 2 (29), pp. 134–140. [in Ukrainian].
15. Sukhorukova, H. (2024). State of the food delivery market in Ukraine: How the demand for food and drink delivery is growing. Available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/stan-rinku-fud-dostavki-v-ukrayini-yak-zrostaye-popit-na-dostavku-yizhi-ta-napoyiv>. [in Ukrainian].

16. Shapoval, K. (2024). Through ATB stores, 4 million customers pass daily. Forbes Ukraine. Available at: <https://forbes.ua/inside/cherez-magazini-atb-shchodenno-prokhodilo-4-mln-pokuptsiv-chomu-kompaniya-ne-posipalas-vid-obstriliv-rosiyan-ta-transportnogo-kolapsu-intervyu-z-seo-borisom-markovim-29042022-5606>. [in Ukrainian].
17. United by results: annual report 2023. Available at: <http://surl.li/uhbsh> (Accessed May 22, 2024).
18. Lviv IT Cluster. Available at: <https://itcluster.lviv.ua/pro-klaster/> (Accessed May 18, 2024). [in Ukrainian].

Annotation

Osipova A., Novak I., Revutska A.

Development of a strategic business plan and project management for sustainable development of the enterprise

This paper explores the critical importance of strategic management and business planning in sustaining and adapting enterprise operations under the conditions of martial law, characterized by severe economic, logistical, and regulatory challenges. The urgency of the topic stems from the ongoing geopolitical conflicts which significantly affect business operations, necessitating robust and adaptive strategic frameworks to ensure continuity and competitiveness.

The objective of this study was to develop and analyze mechanisms of strategic management that can effectively respond to the rapid changes in the market and regulatory environment caused by martial law. The research tasks involved examining the impact of economic restrictions, logistical disruptions, and regulatory changes on business operations and identifying strategies that could mitigate these impacts.

Research methods included a systematic review of existing literature on business resilience, strategic planning, and project management under crisis conditions. Case studies from businesses operating in conflict zones were analyzed to understand their adaptive strategies. A qualitative approach, primarily through interviews and document analysis, provided a detailed understanding of the real-time challenges faced by enterprises. Results showed that businesses that swiftly adapt their strategies based on an integrated approach to strategic planning and project management are more likely to sustain operations and achieve long-term development. The study highlighted the necessity for businesses to enhance their agility, focus on digital transformation, and maintain robust communication with all stakeholders.

Conclusions of this research underline that effective strategic management and business planning are indispensable in environments disrupted by war. Companies must foster resilience, not only to survive but to thrive. Strategic plans need to be dynamic, allowing for quick adjustments to the rapidly changing external conditions while ensuring that all business activities are aligned with the overarching strategic goals. Furthermore, the integration of sustainability into business strategies has proven to be beneficial not only for immediate recovery but also for long-term success in volatile markets. This paper contributes to the academic and practical understanding of strategic management in crisis conditions, offering a comprehensive framework for businesses facing similar disruptive environments. The findings can assist policymakers and business leaders in designing frameworks that enhance the resilience and adaptability of enterprises.

Key words: *strategic management, business planning, martial law, project management, business*