

3. Корнієнко А. М., Гораль Л. Т. Концепт моделювання впливу ризиків на діяльність виробничих підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2025. № 3. С. 193-201. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-193-201>.
4. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Каліберда М. С. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. № 50. 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>.

Коваль А. Т.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У ПОДОЛАННІ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Функціонування підприємств дедалі більше залежить від нестабільності зовнішнього середовища, яка проявляється не лише у коливаннях макроекономічних показників, а й у зміні структури ринків, поведінки споживачів і умов конкуренції. У таких умовах кризові явища виникають не як поодинокі відхилення, а як закономірний результат розвитку підприємства, що ускладнює процес управління та підвищує вимоги до обґрунтованості управлінських рішень. Дослідження поведінки підприємств у кризових ситуаціях показують, що їх подальші дії значною мірою визначаються станом підготовленості до таких ситуацій ще до їх настання. Це змінює підхід до управління: замість реагування на вже сформовані проблеми зростає значення їх попереднього врахування при прийнятті рішень [1]. За цих умов стратегічне планування не обмежується визначенням довгострокових орієнтирів розвитку. Його зміст пов'язаний із роботою в умовах невизначеності, коли важливо не стільки передбачити конкретний результат, скільки врахувати можливі варіанти розвитку подій і забезпечити готовність до їх реалізації. Такий підхід дозволяє розглядати кризу як наслідок накопичення взаємопов'язаних змін, вплив на які можливий через систему управлінських рішень. Практичне значення стратегічного планування виявляється у здатності поєднувати аналіз середовища з вибором дій, що відповідають наявним ресурсам і обмеженням підприємства. У кризових умовах це зводиться до необхідності чіткого визначення пріоритетів та відмови від неефективних напрямів діяльності, що безпосередньо впливає на збереження стійкості та керованості підприємства (табл. 1). Додатково це сприяє більш раціональному використанню ресурсів і зменшенню внутрішніх дисбалансів [2].

Фактори виникнення кризових явищ на підприємстві

Фактори	Прояви	Механізм впливу
Макроекономічні	Інфляція, падіння попиту	Зниження виручки та обмеження грошових потоків
Ринкові	Посилення конкуренції	Скорочення продажів і втрата частки ринку
Організаційні	Недоліки структури та процесів	Уповільнення прийняття рішень і накопичення проблем
Фінансові	Дефіцит коштів	Порушення розрахунків і фінансової стійкості
Інноваційні	Застарілі технології	Зниження попиту на продукцію
Управлінські	Помилки у стратегічних рішеннях	Неефективні рішення та поглиблення кризових явищ

Джерело: розроблено автором за [3]

Кризові явища виникають як результат системної взаємодії факторів, а не їх ізольованого впливу. Зокрема, дослідження показують, що фінансові проблеми часто є похідними від стратегічних помилок – неправильного позиціонування або недооцінки ризиків. При цьому внутрішні фактори, пов'язані з управлінськими рішеннями, розглядаються як ключові передумови формування кризових ситуацій, оскільки саме вони визначають характер використання ресурсів і здатність підприємства реагувати на зміни середовища. Організаційні фактори відіграють критичну роль, оскільки саме вони визначають швидкість адаптації підприємства. Якщо структура управління є негнучкою, навіть незначні зовнішні зміни трансформуються у системну кризу. Це пояснюється тим, що затримка у прийнятті рішень порушує відповідність між внутрішніми параметрами діяльності та вимогами ринку, що з часом призводить до погіршення ключових показників функціонування [4].

Важливим є те, що кризові явища мають кумулятивний характер: відсутність стратегічного бачення призводить до накопичення латентних проблем, які проявляються вже на пізніх стадіях, коли можливості впливу обмежені. У таких умовах управління переходить у режим реагування на наслідки, а не на причини, що ускладнює стабілізацію діяльності підприємства. Додатково слід враховувати, що розвиток кризи відбувається поетапно: від появи окремих відхилень до

системного порушення функціонування, що потребує різних управлінських підходів на кожній стадії (табл. 2). Ігнорування початкових сигналів або їх неправильна інтерпретація суттєво звужує можливості своєчасного втручання.

Таблиця 2

Елементи стратегічного планування в умовах кризи

Елемент	Зміст	Роль у кризі
Аналіз середовища	Виявлення ризиків	Попереднє визначення загроз
Сценарне планування	Варіанти дій	Зниження невизначеності
Вибір пріоритетів	Концентрація ресурсів	Уникнення розпорошення
Гнучкість стратегії	Можливість змін	Адаптація до змін
Контроль	Оцінка результатів	Своєчасне коригування

Джерело: розроблено автором за [5]

Стратегічне планування забезпечує своєчасне реагування на кризові процеси та підвищує адаптивність підприємства, зменшуючи їх негативні наслідки. Кризові явища залежать від якості управлінських рішень, тому ефективне планування дозволяє знизити ризики і підтримати стабільність діяльності.

Список використаних джерел:

1. Білоус С. П., Трохименко А. С., Камінський В. В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>.
2. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26>.
3. Миськів Г. В. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. *Науковий вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2024. № 1. С. 23-31.
4. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38-43.
5. Левковець Н. П. Удосконалення антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану. *Вісник ПДАУ. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. 2024. № 2. <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.4>.