

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 8.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.74>

УДК 005.21:658.012.2:338.24

I. В. Яковенко,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри управління,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2560-9034>*

О. В. Акіліна,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри управління,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9968-4921>*

ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЧНИХ ПЛАНІВ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

I. Yakovenko,

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management,
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University*

O. Akilina,

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management,
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University*

FEATURES OF DEVELOPING STRATEGIC DEVELOPMENT PLANS FOR ORGANISATIONS UNDER MARTIAL LAW AND IN THE POST- WAR RECOVERY PERIOD

Статтю присвячено аналізу проблем, що виникли в системі стратегічного планування в умовах повномасштабної агресії, та визначенню ключових напрямів його удосконалення для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності організацій у воєнний і післявоєнний періоди. На основі аналізу наукових публікацій і практичних кейсів ідентифіковано основні виклики: кадрові втрати та міграційні процеси, зростання невизначеності у виробничій діяльності, порушення логістичних ланцюгів. Обґрунтовано необхідність перегляду традиційних підходів до стратегічного планування, зміщення часових горизонтів стратегій, винесення HR-політики на стратегічний рівень, посилення соціальної складової та забезпечення балансу між відновленням і розвитком. Запропоновано концептуальні орієнтири, що включають раціоналізацію інвестиційного портфеля, активізацію взаємодії з фінансовими ринками, збереження оборонної орієнтації, міжнародну інтеграцію та розвиток державно-приватного партнерства. Враховано зміни у правовому полі, зокрема реформу організаційно-правових форм підприємств, яка набуде чинності у 2025 році. Результати мають прикладне значення для формування життєздатних стратегій, здатних ефективно реагувати на кризові та посткризові виклики.

The article examines the specific features of developing strategic development plans for organizations under martial law and the anticipated post-war recovery, characterized by a high level of environmental turbulence, profound structural changes in the economy, transformation of labor markets and logistics systems, as well as reforms in the legal framework. Based on the analysis of recent academic publications and practical case studies, key challenges are identified, including workforce losses and intensive migration processes, reduced production capacities, supply chain disruptions, and limited access to financial resources. It is emphasized that traditional approaches focused on stability and long-term predictability lose effectiveness in rapidly changing conditions, requiring the

integration of adaptive and scenario-based planning methods capable of ensuring managerial flexibility and enhancing organizational resilience. A system of strategic planning guidelines is proposed, covering adaptation of planning horizons, HR policy reform, balance between recovery and development, investment portfolio optimization, strengthening cooperation with financial markets, integration into the international economic space, development of public-private partnerships, and strengthening the social component. The importance of maintaining a strategic focus on national security and the defense sector is substantiated. Special attention is given to the reform of organizational and legal forms of enterprises, involving the abolition of the Commercial Code of Ukraine and the introduction of a new classification from 2025, which requires early budgeting for re-registration, adjustment of statutory documents, and management structures. Considering these factors enables the creation of viable, flexible, and competitive strategies capable of effectively responding to unforeseen challenges and ensuring institutional capacity in the long term. The results have practical significance for enhancing resilience, adaptability, and competitiveness of both business and public sector entities during wartime and post-war transformations.

Ключові слова: *стратегічне планування; воєнний стан; повоєнне відновлення; фактори розвитку; стратегічні орієнтири; організація*

Keywords: *strategic planning; martial law; post-war recovery; planning factors; strategic guidelines; organization*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасні умови воєнного стану та прогнозованого повоєнного відновлення докорінно змінюють підходи до розробки стратегічних планів розвитку організацій в Україні. Нестабільність зовнішнього середовища, структурні зрушення в економіці, трансформація ринків праці та логістичних систем, а також реформування правового поля формують нову конфігурацію ризиків і можливостей для суб'єктів господарювання. Традиційні моделі стратегічного планування,

орієнтовані на відносну прогнозованість і довгострокову стабільність, втрачають ефективність, що зумовлює потребу у переосмисленні часових горизонтів, інструментів та пріоритетів стратегічних документів. Розв'язання цієї проблеми вимагає інтеграції адаптивних і сценарних методів, посилення соціальної та безпекової складових, а також узгодження стратегій розвитку з новими економічними та правовими умовами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових джерел свідчить, що сучасні підходи до стратегічного планування в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення формуються під впливом як національних, так і європейських практик. Зокрема, Кушніренко та Гахович [1] акцентують на імплементації європейських принципів, зокрема розвитку «зеленої» економіки, цифровізації та міжнародної кооперації, як основи відновлення України. Особливу роль у кризових умовах набуває HR-менеджмент, який, за висновками Тюріної, Назарчука та Гурницького [2], повинен поєднувати збереження кадрового потенціалу, психологічну підтримку персоналу та використання цифрових інструментів управління.

Феєр, Хаустова та Густі [3] підкреслюють необхідність адаптивності стратегій, розвитку ризик-менеджменту та гнучкого використання ресурсів. Позиція Ульяновченко [4] полягає в тому, що стратегічні плани мають бути гнучкими, із можливістю оперативного коригування залежно від змін зовнішнього середовища. На важливості координації зусиль та взаємодії зі стейкхолдерами у програмах розвитку наголошують Городецький і Дацько [5]. Лебеденко [6] аналізує особливості стратегічного планування у публічному секторі, підкреслюючи значення чіткого ресурсного планування. Галушка [7] пропонує сценарний підхід для врахування невизначеності та турбулентності середовища. Пустовгар і Безвесільний [8] розглядають планування як ключову функцію менеджменту, що забезпечує узгодженість дій та ефективне використання ресурсів у довгостроковій перспективі.

Водночас, попри ґрунтовні напрацювання, у сучасних дослідженнях недостатньо розкрито питання інтеграції адаптивних та сценарних методів

стратегічного планування з урахуванням одночасної дії воєнних ризиків, правових реформ (зокрема, зміни класифікації організаційно-правових форм підприємств) і потреби посилення соціальної та безпекової складових у стратегічних документах. Саме ця прогалина зумовила вибір теми та визначила аналітичний фокус даного дослідження.

Мета статті – проаналізувати проблеми, що виникли в системі стратегічного планування в умовах повномасштабної агресії, та обґрунтувати головні напрями його удосконалення, спрямовані на вирішення виявлених проблем і підвищення стійкості та конкурентоспроможності організацій у період воєнного стану та повоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Воєнний стан і прогнозовані наслідки повоєнного періоду мають визначальний вплив на стратегічне планування як у сфері матеріального виробництва, так і в соціальному секторі. Цей вплив простежується не лише на рівні окремих організацій, а й на галузевому рівні, охоплюючи цілі сегменти економіки. Серед ключових факторів, що зумовлюють потребу у переосмисленні управлінських підходів, особливої уваги заслуговують: кадрові виклики, зростання невизначеності у виробничій діяльності та обмеження логістичного характеру.

Одним із найгостріших чинників є дестабілізація кадрового забезпечення, яка з тактичного управлінського завдання перетворилася на стратегічну проблему національного масштабу. Ситуація ускладнюється низкою взаємопов'язаних факторів. Насамперед, спостерігається значний відтік кадрів за кордон, що охопив переважно жінок і молодь, а також підлітків віком 15-17 років, які могли б у майбутньому сформувати основу національного кадрового резерву. «...На початок 2025 чисельність українців у кордонах 1991 року становить 34 мільйони осіб, а якщо рахувати по підконтрольній Україні території, то демографічні втрати значно більші, а чисельність населення може становити 29-30 мільйонів» [9]. Ці процеси знижують потенціал відтворення трудових ресурсів у середньо- та

довгостроковій перспективі. Крім того, мають місце непоправні людські втрати внаслідок бойових дій: за даними NBC News [10], українські війська зазнали близько 400 000 втрат, з яких від 60 000 до 100 000 військовослужбовців загинули. Загибель і поранення військових не лише скорочують активний трудовий ресурс, але й посилюють потребу у розвитку систем соціальної підтримки. Функціонування традиційних каналів кадрового забезпечення також істотно порушено. Руйнування інфраструктури професійно-технічної та вищої освіти, особливо в постраждалих регіонах, зменшило можливості підготовки нових спеціалістів.

На цьому тлі загострюється регіональний дисбаланс трудового потенціалу. Внутрішня міграція призвела до концентрації працездатного населення у відносно безпечних зонах, тоді як промислові об'єкти часто залишаються в територіях із підвищеним рівнем загрози. Це ускладнює підбір персоналу в окремих секторах і потребує додаткових зусиль з адаптації HR-політик до нової географії трудових ресурсів.

На внутрішньоорганізаційному рівні кадрова ситуація також зазнала трансформацій. Масове впровадження дистанційної роботи хоча й забезпечило безперервність діяльності, виявило низку обмежень: зниження ефективності комунікацій, ускладнення командної взаємодії та управління персоналом. Особливо гостро постає питання професійного розвитку: онлайн-формати підвищення кваліфікації часто є недостатньо ефективними, а проведення очного навчання ускладнене логістичними й безпековими факторами. Слід також ураховувати, що значна частина професій не може бути переведена у дистанційний режим – це стосується передусім охорони здоров'я, логістики, виробництва, сфери обслуговування. Це обмежує можливості адаптації організацій і посилює навантаження на керівні ланки.

Крім внутрішніх обмежень, зменшилися й можливості міжнародної взаємодії у сфері кадрового розвитку. Виїзд чоловіків за кордон обмежено, відсутнє регулярне авіасполучення, а фінансові ресурси підприємств не

дозволяють системно брати участь у міжнародних HR-програмах. Це звужує доступ до управлінських інновацій, передових практик і глобальних мереж.

У підсумку, кадрова сфера постає як один із центральних викликів стратегічного управління, що потребує довгострокового планування, трансформації кадрової політики, запровадження гнучких підходів до формування, розвитку й утримання персоналу в умовах тривалої нестабільності.

Поряд із кадровими трансформаціями, стратегічне планування в умовах воєнного стану зазнає потужного впливу з боку зростаючої невизначеності у виробничій діяльності. Цей чинник значною мірою дестабілізує процеси формування обсягів, номенклатури продукції, а також визначення ефективних каналів збуту та постачання. Передусім, спостерігається підвищена нестабільність попиту на значну частину товарних позицій, що пов'язано зі зниженням платоспроможності як юридичних, так і фізичних осіб, а також із трансформацією споживчих і стратегічних пріоритетів. Попит зміщується в напрямі товарів і послуг, орієнтованих на забезпечення функціонування критичної інфраструктури та задоволення потреб воєнного часу, що ускладнює прогнозування споживчої поведінки.

Поширеним явищем стало призупинення діяльності окремих організацій, скорочення виробничих потужностей або повне банкрутство. Це впливає не лише на стабільність внутрішніх процесів конкретних організацій, а й на всю систему взаємодії з партнерами, унеможливаючи довгострокове планування операційних доходів і визначення пріоритетних напрямів розвитку. Додатковий тиск створює обмежений доступ до ключових ресурсів. Інвестиційні потоки, сировинна база, енергетичне забезпечення, а також наявність трудових ресурсів суттєво зменшилися під впливом обставин воєнного стану. Ці фактори звужують можливості для впровадження інноваційних технологій, унеможливають запуск нових виробничих програм, а також обмежують вихід організацій на нові сегменти ринку.

У підсумку, стратегічне планування в умовах високої турбулентності потребує перегляду класичних підходів до прогнозування виробничої діяльності, врахування сценарного моделювання та гнучкого управління асортиментом і ланцюгами постачання.

Третім критичним блоком впливу на стратегічне планування є порушення логістичних ланцюгів та транспортної мобільності. Воєнні дії спричинили масштабні інфраструктурні втрати: пошкодження та знищення автомобільних і залізничних шляхів, зупинку ремонтних і будівельних робіт, втрату транспортних вузлів. «Загальна сума прямих збитків, завданих інфраструктурі України внаслідок повномасштабного вторгнення Росії, сягнула майже \$170 млрд» [11] станом на листопад 2024 року. Водночас ця цифра є неповною, адже у 2025 році інтенсивність ракетних та дронівих атак зростає, що неминує призводити до ще більшого масштабу руйнувань.

Узагальнення впливу воєнного стану на управлінські процеси засвідчує необхідність докорінного перегляду традиційних підходів до стратегічного планування. Стратегічні плани організацій, незалежно від галузі чи форми власності, повинні відображати нові реалії, в яких функціонують суб'єкти господарювання, і враховувати як обмеження, так і потенціал, що виникає внаслідок кризових подій. У цьому контексті автори пропонують низку концептуальних орієнтирів, які доцільно враховувати при розробці сучасних стратегічних документів (див. рис.1).

1. Адаптація часових горизонтів стратегічного планування

Традиційно стратегічні плани в Україні орієнтувалися на горизонти п'яти і більше років, а періоди 3-5 років вважалися середньостроковими. Однак у нинішніх умовах доцільним видається переосмислення цієї градації. З огляду на невизначеність тривалості воєнного стану, темпів повоєнного відновлення, трансформацію ринків, поведінки споживачів і структури ресурсного забезпечення, обґрунтованим кроком є зміщення базового горизонту стратегічного планування до трирічного періоду. Такий часовий горизонт забезпечує більшу гнучкість та адаптивність до змін, дозволяючи

точніше формувати показники, розрахунки й етапи реалізації. Водночас доцільно зберігати в стратегічному документі прогнозу частину на п'ять і більше років, що дає змогу формувати бачення майбутнього розвитку та закладати довгострокові орієнтири. Таким чином, пропонується дворівнева структура планування: деталізована трирічна частина та довгостроковий стратегічний прогноз.

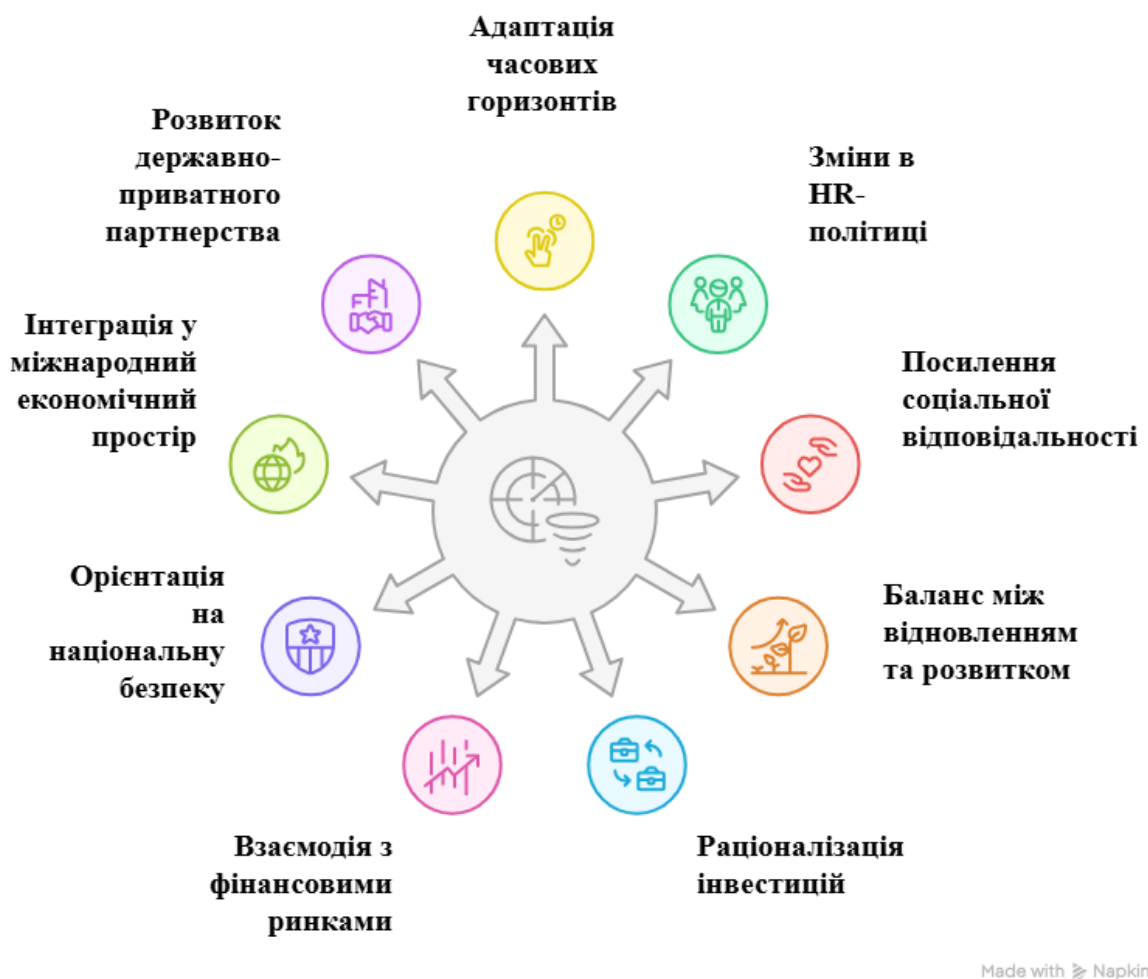


Рис. 1. Стратегічні орієнтири для організацій

Джерело: створено на основі авторського тексту з платформи Napkin.ai

2. Врахування при плануванні необхідності проведення суттєвих змін в HR-політиці в питаннях забезпечення трудовими ресурсами

До початку воєнної агресії більшість кадрових питань вирішувалася в межах коротко- або середньострокового планування, що пояснювалося відсутністю дефіциту робочої сили та стабільним постачанням кадрів із системи професійно-технічної та вищої освіти. Нинішні умови вимагають винесення HR-процесів на стратегічний рівень та інтеграції їх у довгострокові плани розвитку організацій. Це передбачає прогнозування потреб у персоналі з урахуванням спеціалізації, кваліфікаційного рівня та регіональної структури трудових ресурсів; впровадження нових моделей перепідготовки та підвищення кваліфікації із застосуванням цифрових технологій і штучного інтелекту; використання альтернативних форм кадрового забезпечення, зокрема аутсорсинг, залучення трудових мігрантів, розширення вікових меж зайнятості. Необхідно формувати механізми утримання ключових фахівців через гнучкі умови праці та конкурентний рівень оплати.

3. Посилення соціальної складової стратегічних планів

В умовах воєнного та повоєнного періодів стратегічне планування має передбачати комплексну систему соціальної підтримки працівників і їхніх родин. Це охоплює забезпечення безпечних умов праці, доступу до медичних послуг, психологічної допомоги, програм страхування та допомоги у разі надзвичайних ситуацій. Особливе значення мають соціальні пакети, адаптовані до потреб різних категорій персоналу, включно з ветеранами, особами з інвалідністю та сім'ями, що зазнали втрат. Важливим інструментом є розвиток внутрішніх освітніх ініціатив – наставництво, підтримка молодих фахівців, а також заходи для підвищення лояльності та згуртованості колективу. Такий підхід зміцнює стійкість організації, формує її позитивний імідж і підвищує довгострокову конкурентоспроможність.

4. Баланс між відновленням та розвитком у структурі стратегічного плану

Однією з принципових вимог до сучасного стратегічного плану в умовах воєнного стану та повоєнного перетворення є необхідність його

поділу на дві функціонально відмінні частини: план відновлення втрачених позицій та план нового розвитку. Перша частина має бути спрямована на повернення економічних, виробничих, організаційних і кадрових спроможностей, що були втрачені внаслідок об'єктивних обставин, зокрема раптовості початку повномасштабної війни, невідповідності до бойових дій, тимчасової втрати ринків, ресурсів, персоналу та інфраструктури. Застосування досвіду, здобутого у період кризи, дозволяє багатьом організаціям відновити ключові елементи своєї економічної життєздатності навіть за умов неповної стабілізації ситуації.

Друга частина плану має відображати вектор трансформаційного розвитку, передбачаючи створення нових продуктів, напрямів діяльності, ринків та партнерств, які не існували до війни. Доцільно розглядати розвиток у трихронологічному контексті: по-перше, можливості, що відкриваються під час війни; по-друге, перспективи, характерні для періоду безпосереднього повоєнного відновлення; і по-третє, цілі сталого розвитку в умовах подолання довгострокових наслідків війни. Такий поділ дозволяє не лише розмежувати тактичні та стратегічні завдання, але й чітко сформулювати управлінські пріоритети для кожного етапу трансформації організації.

5. Раціоналізація інвестиційного портфеля: поєднання довгострокових та короткострокових проектів

Економічна турбулентність воєнного часу та повоєнного відновлення зумовлює потребу перегляду інвестиційних підходів. За умов обмежених ресурсів організації мають досягати максимальної ефективності їх розподілу, визначаючи оптимальне співвідношення між проектами з різними часовими горизонтами та рівнями дохідності. Довгострокові інвестиції залишаються критично важливими, адже формують основу модернізації, технологічного оновлення та розширення ринків, хоча й потребують значного часу для окупності та зберігають негативний грошовий потік на стартових етапах. Короткострокові проекти, попри нижчу рентабельність і обмежений структурний ефект, здатні швидко стабілізувати фінансовий стан, створити

резерви для подальших вкладень і забезпечити гнучкість у мінливому середовищі.

Стратегічний план має містити збалансований інвестиційний портфель, який поєднує короткострокову фінансову стабільність із реалізацією трансформаційних довгострокових рішень, використовуючи інструменти портфельного управління з урахуванням ризиків, термінів окупності та стратегічного значення проектів.

6. Посилення взаємодії з фінансовими ринками

Обмеженість державних ресурсів та зниження дохідності бізнесу в умовах війни і післявоєнного періоду вимагають ширшого використання можливостей фінансових ринків. Йдеться про розширення інструментів кредитування, іпотеки, лізингу, страхування, заставних операцій та довгострокових програм накопичення, а також активне залучення ринку цінних паперів. Такі механізми мають бути передбачені в стратегічних планах як стабільні джерела фінансування відновлювальних і інноваційних проектів, з урахуванням ризиків та особливостей післявоєнного ринку капіталу.

7. Збереження стратегічної орієнтації на потреби національної безпеки та оборонного комплексу

У стратегічному плануванні в умовах тривалого військового протистояння та післявоєнного відновлення доцільно зберігати, навіть у мінімальному обсязі, орієнтацію на потреби національної безпеки та обороноздатності. Це стосується не лише підприємств військово-промислового комплексу, а й організацій інших секторів – від логістики й будівництва до освіти та соціальної сфери. Необхідність такої орієнтації має подвійне підґрунтя. Політичний аспект полягає в неможливості ігнорувати уроки останніх років: навіть за умов формального миру держава повинна зберігати готовність до потенційних викликів. Економічний аспект пов'язаний із тим, що оборонний сегмент формує стабільне державне замовлення, забезпечуючи прогнозований попит і довгострокову співпрацю з

бізнесом. Йдеться не лише про виробництво зброї чи техніки, а й про випуск комплектуючих, товарів подвійного призначення, надання логістичних послуг, проведення спеціалізованих освітніх і медичних програм, зокрема у сфері польової медицини та базової військової підготовки кадрів.

Включення такої складової до стратегічних планів сприятиме як зміцненню інституційної спроможності держави, так і розширенню можливостей підприємств у співпраці з державними замовниками та участі в суміжних проектах.

8. Інтеграція у міжнародний економічний простір та залучення інвестицій

Стратегічні плани мають враховувати необхідність розширення партнерських відносин із зарубіжними компаніями, виходячи за межі лише торговельних операцій. Після війни це включатиме спільну розробку і реалізацію довгострокових програм, залучення прямих іноземних інвестицій та технологій. За умов обмеженості внутрішніх ресурсів саме зовнішні партнери можуть стати важливим джерелом капіталу та експертизи, зокрема шляхом участі у власності підприємств. Важливо передбачити і поступову переорієнтацію на європейські та глобальні ринки, що вимагатиме адаптації до нормативної, стандартної та регуляторної бази ЄС у межах інтеграційних процесів.

9. Розвиток державно-приватного партнерства

Державно-приватне партнерство (ДПП) є одним із ключових інструментів реалізації стратегічно важливих проєктів у післявоєнний період, коли державні ресурси обмежені, а бізнес потребує підтримки. Воно передбачає взаємовигідну співпрацю органів державної влади та місцевого самоврядування з приватними партнерами у сферах інфраструктури, енергетики, транспорту, освіти, охорони здоров'я та інших напрямках, що мають суспільне значення. Партнерами в межах ДПП можуть бути господарські товариства, акціонерні товариства та інші організації приватного сектору, здатні забезпечити фінансові, технологічні чи організаційні ресурси для реалізації проєктів. Основними формами співпраці

є концесії, спільне фінансування та спільна діяльність, що оформлюються довгостроковими договорами з чітким розподілом зобов'язань і ризиків. Включення механізмів ДПП у стратегічні плани дозволить не лише прискорити відновлення інфраструктури та критично важливих об'єктів, а й забезпечити стале зростання економіки за рахунок синергії державних і приватних ресурсів.

З 28 серпня 2025 року в Україні скасовується Господарський кодекс, що передбачає виведення з правового поля низки чинних організаційно-правових форм підприємств, які діяли відповідно до нього (зокрема, приватних, державних, комунальних, дочірніх, іноземних підприємств, кооперативів тощо). Відповідно до нового законодавства, суб'єкти господарювання зможуть функціонувати лише у форматах: товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), акціонерне товариство (АТ) та некомерційне товариство. Передбачено перехідний період до 28 серпня 2028 року, протягом якого діючі підприємства мають пройти процес реорганізації, внести зміни до установчих документів і привести свою діяльність у відповідність до нових вимог. Ця реформа, спрямована на гармонізацію українського корпоративного права з європейськими стандартами, потребує врахування у стратегічному плануванні. Зокрема, необхідно прогнозувати витрати на перереєстрацію та зміну статутів, адаптацію систем управління, а також коригування підходів до взаємодії з інвесторами й партнерами з урахуванням нових правових рамок.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Дослідження засвідчило, що стратегічне планування в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення потребує переосмислення часових горизонтів, інтеграції кадрової політики на стратегічний рівень, посилення внутрішньої соціальної відповідальності, збалансування завдань відновлення й розвитку, раціоналізації інвестиційних рішень, розширення доступу до фінансових ресурсів, збереження оборонної орієнтації, активізації міжнародної інтеграції та розвитку державно-приватного партнерства.

Важливим додатковим чинником виступають зміни у правовому полі, зокрема скасування Господарського кодексу та перехід на нову класифікацію організаційно-правових форм, що зумовлює необхідність завчасної підготовки організацій до правової та управлінської адаптації. Запропоновані орієнтири мають прикладне значення для формування стратегій, здатних забезпечити стабільність і конкурентоспроможність організацій у довгостроковій перспективі.

Література

1. Кушніренко О. М., Гахович Н. Г. Імплементація європейських принципів в стратегічному плануванні повоєнного відновлення України. *Науковий вісник міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології*. 2023. Т. 2, № 2.
2. Тюріна Н., Назарчук Т., Гурницький О. Особливості використання практичного HR-менеджменту в кризових умовах воєнного стану та повоєнного розвитку. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 1. С. 56-62. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-7>.
3. Феєр О. В., Хаустова К. М., Густі С. М. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 90-97.
4. Ульянченко Н. Стратегія управління підприємством в умовах воєнного стану. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 342.3, № 1. С. 293-297.
5. Городецький Т., Дацько Т. Особливості розроблення та реалізації програми розвитку організацій в сучасних умовах. *Дослідження та інновації*. 2025. Т. 1.2, № 5. С. 85-91.
6. Лебеденко О. В. Стратегічне планування в публічних установах та організаціях. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. № 1. С. 53-57. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/10212>.

7. Галушка З. І. Як формувати стратегії в умовах невизначеності?. *Modern Economics*. 2024. № 44. С. 47-52. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-07).
8. Пустовгар С., Безвесільний К. Роль планування як функції менеджменту в управлінні підприємством. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-151>
9. Україні загрожує «латиноамериканська пустка» після війни: демограф ошелешив новим прогнозом. TSN.ua. 2024. 31 лип. URL: <https://tsn.ua/exclusive/ukrayini-zahrozuye-latyno-amerykanska-pustka-pislia-viyny-demohraf-osheleshiv-novym-prohnozom-2813540.html>
10. NBC News. Russia-Ukraine war: 500,000 troops dead or injured in 2 years, as Russia aims for 1 million soldiers. 2024. 25 Feb. URL: <https://www.nbcnews.com/world/ukraine/russia-ukraine-war-troop-casualties-1-million-report-csis-spiderweb-rcna210837>
11. KSE Institute. Прямі збитки інфраструктури України через війну зросли до \$170 млрд – оцінка KSE Institute станом на листопад 2024 року. 2024. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/pryami-zbitki-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-zrosli-do-170-mlrd-otsinka-kse-institute-standom-na-listopad-2024-roku/>

References

1. Kushnirenko, O.M. and Gakhovych, N.H. (2023), “Implementation of European principles in strategic planning of Ukraine’s post-war recovery”, *Naukovyi visnyk mizhnarodnoi asotsiatsii naukovtsiv. Serii: ekonomika, upravlinnia, bezpeka, tekhnolohii*, vol. 2, no. 2.
2. Tiurina, N. Nazarchuk, T. and Hurnytskyi, O. (2024), “Features of practical HR-management in crisis conditions of martial law and post-war development”, *Modeling the Development of the Economic Systems*, vol. 1, pp. 56-62. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-7>.
3. Feier, O.V. Khaustova, K.M. and Gusti, S.M. (2023), “Strategic management of an enterprise under martial law”, *Innovation and Sustainability*, vol. 4, pp. 90-97.

4. Ulianchenko, N. (2025), "Enterprise management strategy under martial law", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, vol. 342.3, no. 1, pp. 293-297.
5. Horodetskyi, T. and Datsko, T. (2025), "Features of developing and implementing an organisation's development program in modern conditions", *Doslidzhennia ta innovatsii*, vol. 1.2, no. 5, pp. 85-91.
6. Lebedenko, O.V. (2024), "Strategic planning in public institutions and organisations", *Dniprovs'kyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*, vol. 1, pp. 53-57. Available at: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/10212> (Accessed 05 Aug 2025).
7. Halushka, Z.I. (2024), "How to form strategies in conditions of uncertainty?", *Modern Economics*, vol. 44, pp. 47-52. [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-07).
8. Pustovhar, S. and Bezvesilnyi, K. (2025), "The role of planning as a management function in enterprise management", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-151>.
9. TSN.ua (2024), "Ukraine faces 'Latin American vacuum' after war: demographer shocked by new forecast", *TSN.ua*, 31 July. Available at: <https://tsn.ua/exclusive/ukrayini-zahrozuye-latyno-amerykanska-pustka-pisliaviny-demohraf-osheleshyv-novym-prohnozm-2813540.html> (Accessed 05 Aug 2025).
10. NBC News (2024), "Russia-Ukraine war: 500,000 troops dead or injured in 2 years, as Russia aims for 1 million soldiers", *NBC News*, 25 February. Available at: <https://www.nbcnews.com/world/ukraine/russia-ukraine-war-troop-casualties-1-million-report-csis-spiderweb-rcna210837> (Accessed 05 Aug 2025).
11. KSE Institute (2024), "Direct damage to Ukraine's infrastructure from the war increased to \$170 billion – KSE Institute's estimate as of November 2024", *KSE Institute*, Available at: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/pryami-zbitki-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-zrosli-do-170-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-listopad-2024-roku/> (Accessed 05 Aug 2025).

Стаття надійшла до редакції 11.08.2025 р.