

**Новіков Максим Анатолійович**

аспірант,

Національний університет «Запорізька політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2526-0724>**Maksym Novikov**

National University Zaporizhzhia Polytechnic

**РОЗРОБКА АДАПТИВНОЇ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ КОРОТКИХ ГАЛСІВ ТА ЦИКЛУ OODA****DEVELOPMENT OF AN ADAPTIVE MODEL FOR STRATEGIC PLANNING OF INDUSTRIAL ENTERPRISES BASED ON THE CONCEPT OF SHORT TACKS AND THE OODA LOOP**

**Анотація.** Дослідження обґрунтовує необхідності переходу від лінійного класичного стратегічного планування до адаптивних моделей управління. Стратегічний управління промислових підприємств в умовах високої невизначеності вимагає створення гнучкої системи управління. Запропоновано нову управлінську концепцію – стратегічне планування короткими галсами у поєднанні з циклом OODA Джона Бойда. Проведено порівняльний аналіз класичного стратегічного планування та запропонованого підходу за ключовими параметрами. У роботі розкрито сутність і переваги циклу OODA як операційного механізму. Доведено, що конкурентна перевага в умовах високої невизначеності досягається насамперед за рахунок швидкості проходження повного циклу OODA порівняно з конкурентами. Результати дослідження свідчать про необхідність зміни підходів до стратегічного управління підприємств України.

**Ключові слова:** стратегічне планування, невизначеність, адаптивне управління, планування короткими галсами, цикл OODA, конкурентна перевага.

**Summary.** In the current conditions of socio-economic systems transformation, intensification of global competition, rising economic uncertainty, and military risks, the issue of selecting an effective model of strategic management for industrial enterprises gains particular relevance. Traditional (classical) strategic planning, based on the assumption of relative stability of the external environment and the possibility of its reliable long-term forecasting, is gradually losing its effectiveness in a highly turbulent environment. The research is devoted to substantiating the necessity of transitioning from linear classical strategic planning to adaptive management models. Special attention is paid to the specifics of industrial enterprises' activities in Ukraine during the wartime period, where exogenous uncertainty manifests itself through massive attacks on energy infrastructure, logistical restrictions, risks of production relocation, loss of skilled personnel, limited state support, and rapid technological changes. The study proposes a new management paradigm – strategic planning by short tacks combined with John Boyd's OODA loop (Observe – Orient – Decide – Act). It is demonstrated that the classical model is effective in a relatively stable environment, whereas strategic planning by short tacks using OODA loops provides higher adaptability, speed of response, decentralization of decisions, the principle of "satisficing" (sufficient effectiveness), and risk distribution across numerous short cycles. The paper reveals the essence and advantages of the OODA loop as the operational mechanism of each tack, emphasizing its principles of cyclicity, dynamism, iterativeness, and information dependence. It is proven that competitive advantage in conditions of high uncertainty is achieved primarily through the speed of completing the full "observe–orient–decide–act" cycle compared to competitors. The research results indicate the necessity of transforming approaches to strategic management of industrial enterprises in Ukraine. The proposed model combines long-term strategic vision with operational adaptability, fosters a culture of flexibility, experimentation, and continuous organizational learning, and enhances the resilience of enterprises to external shocks.

**Keywords:** strategic planning, uncertainty, adaptive management, strategic planning by short tacks, OODA loop, competitive advantage.

**Постановка проблеми.** В умовах змін соціально-економічних систем, посилення глобальної конкуренції та різкого зростання рівня економіч-

ної невизначеності традиційні моделі класичного стратегічного планування, демонструють суттєве зниження ефективності. Класичне стратегічне

планування базується на припущенні про відносну стабільність зовнішнього середовища та можливість його довгострокового прогнозування, що робить його малоприматним для динамічних, турбулентних умов сучасності.

Особливо гостро ця проблема проявляється в діяльності промислових підприємств України в умовах воєнного стану. Екзогенна невизначеність створює складнощі лінійного досягнення стратегічних цілей.

В таких умовах виникає суперечність між потребою в чіткому довгостроковому стратегічному баченні розвитку підприємства та необхідністю забезпечення високої оперативної гнучкості та адаптивності до швидких зовнішніх змін. Традиційне стратегічне планування, орієнтоване на стабільність, централізоване прийняття рішень, оптимізацію та контроль, не забезпечує достатньої швидкості реагування, розподілу ризиків і постійного навчання організації.

Актуальною проблемою стає розробка та обґрунтування нової адаптивної моделі стратегічного управління промислових підприємств, яка б поєднувала довгострокове стратегічне бачення з високою оперативною адаптивністю в умовах високої невизначеності та воєнних ризиків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні дослідження стратегічного планування підприємствами фокусуються на трансформації під впливом економічної нестабільності, воєнних ризиків, енергетичної кризи та інших проявах невизначеності сучасної соціально-економічної системи.

Лінійна модель стратегічного планування орієнтована на стабільне зовнішнє середовище і довгострокове прогнозування часто підпадає під критику через низьку адаптивність. Все більше авторів досліджень звертають увагу на адаптивних та сценарних підходах, які поєднують в собі стратегічне бачення та оперативну гнучкість.

Крупський О.П., Стасюк Ю.М. та Волошина А.Р. [1] акцентують увагу на важливості інновацій, які визначають напрями стратегічного розвитку підприємств та адаптують бізнес-процеси до мінливих умов ринку.

Ципліцька О.О. та Дейнеко О.Т. [7] аналізують адаптивність стратегічного планування в умовах глобальної нестабільності.

Петрук Ю.В. та Артеменко Л.П. [4] розглядають особливості стратегічного планування підприємств в кризових умовах та необхідні зміни для підприємств України під час воєнного стану.

Олійник Т.І. та Сапожников Н.М. [6] дослідили адаптивні стратегії та їх вплив на планування асортименту продукції контроль якості. Сформулювали рекомендації для впровадження адаптивних стратегій в умовах нестабільного ринку.

**Мета статті** полягає в розробці та теоретичному обґрунтуванні адаптивної моделі стратегічного

управління та провести порівняльний аналіз запропонованої моделі з класичним підходом стратегічного планування. Розробити практичні рекомендації впровадження моделі стратегічного планування на промислових підприємствах.

Методами, використаними в статті для проведення дослідження є: аналіз, синтез, системного підхід – для розгляду стратегічного управління як динамічної системи; порівняльний аналіз – для зіставлення класичного стратегічного планування та моделі стратегічного планування короткими галсами; метод аналогій та абстракції.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В сучасних умовах трансформації соціально-економічних систем, посилення глобальної конкуренції та зростання рівня економічної невизначеності особливу актуальність набуває проблема вибору адекватної моделі стратегічного управління. Традиційне (класичне) стратегічне планування, яке тривалий час домінувало в теорії та практиці менеджменту, поступово втрачає ефективність у середовищі, що характеризується високою турбулентністю та непередбачуваністю.

Стратегічне планування являє собою безперервний процес, який складається з чотирьох основних етапів: планування (включаючи розробку стратегії), реалізації, оцінки результатів і наслідків (аналіз причин досягнення чи недосягнення цілей) та уточнення стратегії з метою підтримання її актуальності [3]. Сутність стратегічного планування полягає в сукупності дій та рішень розроблених керівниками, які приводять до розробки спеціальних стратегій аби допомогти підприємству досягнути глобальних цілей [2].

Класичне стратегічне планування передбачає розробку довгострокових планів розвитку підприємства, як правило, на період від трьох до п'яти років і більше. Основою такого підходу є припущення про відносну стабільність зовнішнього середовища та можливість його достовірного прогнозування. Процес має чітко визначену лінійну послідовність: спочатку проводиться комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, потім формуються стратегічні цілі, розробляється стратегія і здійснюється її реалізація. Після затвердження стратегія реалізується з мінімальними змінами протягом усього планового періоду.

Діяльність промислових підприємств в Україні ускладнюється численними факторами невизначеності. Економічна нестабільність, воєнні ризики, інфляція, коливання валютних курсів і цінова волатильність на ринках створюють постійний тиск на виробничу діяльність. Особливо гострою є екзогенна невизначеність воєнного періоду, що проявляється у таких формах:

– масовані атаки на енергетичну інфраструктуру та промислові об'єкти, які спричиняють руйнування, тривалі відключення електроенергії та зупинку виробництв;

– логістичні обмеження через обстріли або блокаду портів та залізничної інфраструктури, що призводить до зростання вартості та збільшення термінів поставок;

– ризики, пов'язані з релокацією виробництва, високими витратами на переміщення та втратою кваліфікованих кадрів;

– обмежена державна підтримка у формі цільових програм, пільгового кредитування, грантів на відновлення, компенсації збитків та бронювання працівників;

– швидкий розвиток технологій, автоматизація та роботизація виробничих процесів, що вимагають постійної модернізації виробничої бази.

Стратегічний менеджмент промислових підприємств в умовах високої невизначеності потребує формування гнучкої системи управління, яка поєднує довгострокове стратегічне бачення з високою оперативною адаптивністю. Воєнний характер нинішнього етапу посилив негативний вплив на економіку України. Ситуація набула нестандартного характеру, складно спрогнозувати точну стратегію активізації внутрішніх і зовнішніх процесів, події розгортаються дуже швидко [5]. У зв'язку з цим стратегія розвитку набуває адаптивного та сценарного характеру, що дає змогу не лише визначати бажані орієнтири, а й передбачати альтернативні траєкторії розвитку з урахуванням можливих ризиків і обмежень.

В умовах високої невизначеності рух до стратегічної мети рідко буває лінійним. У цьому контексті пропонується використовувати послідовність коротких управлінських циклів («галсів») із застосуванням циклу OODA [8]. Планування короткими галсами – це підхід до стратегічного управління, який забезпечує досягнення стратегічної мети не прямолінійним рухом, а серією адаптивних відхилень, кожне з яких враховує поточний стан зовнішнього середовища. Такий метод дозволяє мінімізувати негативний вплив невизначеності та забезпечувати поступове, але стійке просування до цільового стану системи.

Стратегічне планування в межах цього підходу реалізується через виконання серії коротких, повторюваних планових циклів (галсів) тривалістю від кількох тижнів до кількох місяців. Це формує нову управлінську парадигму – стратегічне планування короткими галсами, яка базується на принципах адаптивності, ітеративності та швидкого реагування.

За своєю логікою стратегічне планування короткими галсами є аналогічним руху вітрильника проти вітру. Оскільки прямолінійний рух судна в несприятливих умовах неможливий, воно рухається зигзагами (галсами), постійно коригуючи курс. Досягнення стратегічної мети забезпечується саме послідовністю таких адаптивних відхилень, кожне з яких враховує актуальний стан зовнішнього середовища.

Сутність методу полягає у відмові від жорсткого довгострокового планування на користь адаптивного управління, у якому стратегія є не фіксованим документом, а постійно корегуємий процес на основі нових даних. Кожен галс виступає як завершений управлінський цикл, що включає постановку локальних цілей, прийняття рішень, їх реалізацію та оцінку результатів. Тривалість циклу залежить від швидкості змін у зовнішньому середовищі та здатності підприємства до швидких дій. Такий метод є адекватною відповіддю на зростання рівня невизначеності зовнішнього середовища.

З методологічної точки зору, планування короткими галсами органічно поєднується з циклом OODA, розробленим військовим стратегом Джоном Бойдом [8] і широко застосовуваним у стратегічному управлінні армії США. Кожен галс являє собою завершений цикл «спостереження – орієнтація – рішення – дія» (Observe – Orient – Decide – Act), що забезпечує постійну адаптацію підприємства до зовнішніх умов. Чим швидше підприємство проходить ці цикли порівняно з конкурентами, тим вищою є його конкурентна перевага.

Цикл OODA [8] складається з чотирьох взаємопов'язаних етапів:

- **Observe (Спостереження)** – збір даних про зміни у зовнішньому середовищі, виявлення загроз і можливостей;

- **Orient (Орієнтація)** – аналіз зібраної інформації з урахуванням внутрішніх можливостей підприємства, наявного досвіду та формування адекватної картини реальності;

- **Decide (Прийняття рішення)** – вибір оптимального варіанту дій;

- **Act (Дія)** – реалізація прийнятого рішення з негайним поверненням до етапу спостереження.

Цикли OODA базуються на принципах циклічності, динамічності, ітеративності, нелінійності та інформаційної залежності. Головна їх перевага полягає у швидкості проходження повного циклу.

На відміну від класичного підходу, планування короткими галсами ґрунтується на принципово іншій логіці: розбиття стратегічного процесу на серію коротких ітерацій, кожна з яких є завершеним циклом управління. У межах кожного галсу здійснюється збір актуальної інформації, її інтерпретація, прийняття рішень, реалізація та оцінка результатів. Цей підхід концептуально пов'язаний із циклом OODA як механізмом прийняття рішень у динамічному середовищі.

Ключові відмінності між класичним стратегічним плануванням і плануванням короткими галсами виявляються за кількома напрямками.

По-перше, горизонт планування: класична модель орієнтована на довгострокову перспективу, тоді як планування короткими галсами фокусується на коротких інтервалах (від кількох

тижнів до кількох місяців). Це дозволяє швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища, розглядаючи стратегію не як статичний документ, а як динамічний, постійно корегуємий процес.

По-друге, відрізняється підхід до прогнозування. Класичне планування значною мірою спирається на аналітичні методи прогнозування, сценарний аналіз і моделювання. Однак в умовах високої невизначеності такі прогнози часто виявляються недостатньо точними для практичного застосування. Планування короткими галсами мінімізує залежність від довгострокових прогнозів, замінюючи їх постійним оновленням інформації та швидкою адаптацією.

По-третє, суттєво відрізняється організація процесу прийняття рішень. У класичній моделі рішення приймаються централізовано на рівні вищого керівництва, що часто призводить до затримок. У підході коротких галсів відбувається децентралізація управління з делегуванням значної частини повноважень на нижчі рівні, що забезпечує швидкість і гнучкість реагування – особливо важливі в умовах воєнних ризиків, кризових явищ і швидких змін ринкової кон'юнктури.

По-четверте, характер процесу змінюється з послідовного на циклічний і ітеративний. Кожен цикл завершується оцінкою результатів і коригуванням подальших дій, що сприяє безперервному організаційному навчанню. Стратегія при цьому формується не одноразово, а еволюціонує в процесі реалізації.

По-п'яте, у прийнятті управлінських рішень класичний підхід орієнтується на оптимізацію (вибір найкращого варіанту), тоді як планування короткими галсами застосовує принцип достатньої ефективності – обрання рішення, яке є прийнятним за поточних умов і може бути швидко реалізоване. Кожне рішення розглядається як гіпотеза, що підлягає емпіричній перевірці.

Щодо управління ризиками, класичне планування концентрує їх у межах одного довгострокового рішення, що може призвести до значних втрат у разі помилки. У підході коротких галсів ризики розподіляються між численними короткими циклами, що дозволяє швидко виявляти помилки та мінімізувати їх наслідки, підвищуючи загальну стійкість організації до зовнішніх шоків.

Нарешті, суттєво відрізняється вплив на організаційну культуру. Класичне стратегічне планування формує культуру стабільності, контролю та передбачуваності. Натомість планування короткими галсами розвиває культуру гнучкості, експериментування та постійного навчання, залучаючи працівників до процесу прийняття рішень і підвищуючи їх відповідальність та мотивацію.

Підсумовуючи, ключовою відмінністю між двома підходами є джерело конкурентної переваги. У класичному стратегічному плануванні

вона досягається переважно за рахунок якості розробленої стратегії, тоді як у плануванні короткими галсами – за рахунок швидкості адаптації до змін. У сучасних умовах саме здатність швидко змінювати напрям розвитку, реагуючи на нові виклики, стає визначальним фактором успіху.

Проведений порівняльний аналіз свідчить, що класичне стратегічне планування залишається ефективним у відносно стабільному середовищі, тоді як поєднання стратегічного планування короткими галсами з циклами OODA забезпечує значно кращі результати в умовах високої невизначеності та динамічних змін.

Можливо визначити практичні рекомендації щодо впровадження на промислових підприємствах моделі стратегічного планування короткими галсами з циклами OODA :

1. Формування функціональних команд. Команда повинна включати представників виробництва, логістики, фінансів, ІТ та безпеки. Це прискорює проходження OODA і зменшує час на координацію.

2. Впровадження цифрових методів моніторингу ключових показників в режимі реального часу (енергоспоживання, запаси, логістичні затримки, валютні ризики). Інтеграція з комплексами автоматизованого збору даних дозволяє автоматично ініціювати етап Observe.

3. Розробка резервних планів на рівні кожного галса: альтернативні постачальники, диверсифікація джерел енергії, гнучкі графіки роботи, програми перекваліфікації персоналу.

4. Навчання персоналу принципам циклів OODA. Регулярні тренінги та симуляції кризових сценаріїв підвищують швидкість орієнтації та прийняття рішень на всіх рівнях управління.

5. Інтеграція концепції з державними програмами. Участь в програмах пільгового або цільового фінансування, в заходах по збереженню кадрового потенціалу, грантів на енергоефективність та компенсацій за пошкоджене майно дозволяє зменшити фінансове навантаження підприємства.

Переваги методу зумовлюють необхідність трансформації підходів до стратегічного управління промислових підприємств та впровадження більш гнучких і адаптивних моделей, здатних забезпечити їх стійкий розвиток у XXI столітті.

**Висновки.** Проведене дослідження підтверджує, що запропонована управлінська концепція стратегічного планування короткими галсами у поєднанні з циклами OODA є адекватною відповіддю на виклики високої невизначеності. Цей підхід дозволяє досягати стратегічної мети не прямолінійним рухом, а через послідовність коротких адаптивних управлінських циклів. Порівняльний аналіз довів суттєві переваги запропонованої моделі над класичним стратегічним плануванням

за такими ключовими параметрами, як горизонт планування, підхід до прогнозування, децентралізація прийняття рішень, ітеративний характер процесу, принцип достатньої ефективності, розподіл ризиків, організаційна культура та джерело конкурентної переваги. Якщо класична модель ефективна у відносно стабільному середовищі, то планування короткими галсами забезпечує вищу швидкість адаптації, стійкість до зовнішніх шоків та поєднання довгострокового стратегічного бачення з оперативною гнучкістю.

Наукова новизна дослідження полягає в запропонованій автором концепції досягнення стратегічної мети через послідовність коротких адаптивних циклів, розроблено механізм інтеграції циклу

OODA як операційного ядра кожного циклу та доведено її переваги порівняно з класичним стратегічним плануванням для промислових підприємств, що функціонують в умовах високої воєнної та економічної невизначеності.

Дослідження доводить необхідність змін підходів до стратегічного управління промислових підприємств України в часи війни. Перехід до адаптивної моделі на основі коротких галсів і циклу OODA сприяє формуванню культури гнучкості, експериментування та постійного організаційного навчання, підвищує конкурентоспроможність і стійкість підприємств. Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленням і практичним розвитком запропонованої моделі.

### Список використаних джерел:

1. Крупський О. П., Стасюк Ю. М., Волошина А. Р. Стратегічне планування і реалізація потенціалу інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.83>
2. Лесечко М.Д. Стратегічне планування: навчальний посібник / за ред. Р.М. Рудницька . Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2004. 76 с.
3. Міністерство економіки України. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=3e1db9ca-68ce-4064-a3a7-d45d5a61d621>
4. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 22. С. 72–78. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.260143>
5. Пуліна, Т., Шитікова Л., Змикало О. Шляхи активізації процесів інвестування інноваційної діяльності України в умовах російсько-української кризи. *Управління змінами та інновації*. 2022. №4. С. 14–19. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2022-4-3>
6. Олійник Т. І. Сапожніков М. М. Адаптивні стратегії підприємницького бізнес-середовища: планування асортименту та контроль якості продукції промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2024. №8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.69>
7. Ципліцька О. О., Дейнеко О. Т. Адаптивність стратегічного планування промислового розвитку в умовах глобальної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-140>
8. Barry Watts & Mie Augier (2022) John Boyd on competition and conflict. *Comparative Strategy*, 41:3, 233–260 p., DOI: <https://doi.org/10.1080/01495933.2022.2057733>

### References:

1. Krupskiy O. P., Stasiuk Yu. M., Voloshyna A. R. (2024). Stratehichne planuvannya i realizatsiia potentsialu innovatsiinoho rozvytku pidprijemstva [Strategic planning and implementation of the enterprise's innovation development potential]. *Efektivna ekonomika*. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.83>. (in Ukrainian)
2. Lesechko M. D. (2004) Strategic planning : [textbook]. Lesechko M. D., Rudnytska R. M. Lviv : LRIDU NADU, 76 p. (in Ukrainian)
3. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. Metodychni rekomendatsii shchodo skladannia stratehichnykh planiv pidprijemstvamy derzhavnoho sektoru ekonomiky [Methodological recommendations for the preparation of strategic plans by public sector enterprises]. Available at: <http://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=3e1db9ca-68ce-4064-a3a7-d45d5a61d621> (in Ukrainian)
4. Petruk Yu. V., Artemenko L. P. (2022) Osoblyvosti stratehichnoho planuvannya pidprijemstva v umovakh kryzy [Features of strategic planning of company in crisis conditions] *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*. № 22, pp. 72–78. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.260143> (in Ukrainian)
5. Pulina, T., Shytikova L., Zmykalo O. (2022) Shlyakhy aktyvizatsiyi protsesiv investuvannya innovatsiyanoi diyal'nosti Ukrayiny v umovakh rosiys'ko-ukrayins'koyi kryzy. [Ways to activate investment processes in innovative activity in Ukraine in the context of the Russian-Ukrainian crisis.] *Upravlinnya zminamy ta innovatsiyi*. № 4. Pp. 14-19. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2022-4-3> (in Ukrainian)
6. Oliinyk T. I., Sapozhnykov M. M. (2024) Adaptyvni stratehii pidprijemnytskoho biznes-seredovyshcha: planuvannya asortymentu ta kontrol yakosti produktsii promyslovykh pidprijemstv [Adaptive strategies of the entrepreneurial business environment: assortment planning and product quality control] *Efektivna ekonomika*. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.69> (in Ukrainian)

7. Tsyplitska O. O., Deineko O. T. (2023). Adaptivnist stratehichnoho planuvannia promyslovoho rozvytku v umovakh hlobalnoi nestabilnosti [Adaptability of the industrial development strategic planning in terms of global instability] // *Ekonomika ta suspilstvo*. Vyp. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-140> (in Ukrainian)

8. Barry Watts & Mie Augier (2022) John Boyd on competition and conflict. *Comparative Strategy*, no. 41:3. Pp. 233–260p. DOI: <https://doi.org/10.1080/01495933.2022.2057733>

*Дата надходження статті: 17.04.2026*

*Дата прийняття статті: 08.05.2026*

*Дата публікації статті: 28.05.2026*