

УДК 005.21:658.1:330.131.7

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V56(2026)-03

Банєва І. О., доктор економічних наук, професор, професор кафедри готельно-ресторанної справи та туризму, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

ORCID: 0000-0001-9524-2974

e-mail: irina-baneva@ukr.net

Кушнірук В. С., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри готельно-ресторанної справи та туризму, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

ORCID: 0000-0002-4368-8912

e-mail: kushnirukvs@mnau.edu.ua

Гордіюк Н. М., директор Миколаївської філії Українського науково-дослідного інституту продуктивності агропромислового комплексу, м. Миколаїв, Україна

ORCID: 0009-0003-3777-7286

e-mail: mndcpark@gmail.com

Стратегічне планування економічного розвитку підприємств в умовах високої невизначеності та ризиків: операційно-управлінський аспект

Анотація. Функціонування підприємств у сучасних умовах характеризується високою мінливістю економічного середовища та зростанням рівня ризиків, що безпосередньо впливає на ефективність стратегічного планування. Враховуючи визначальну роль стратегічного планування у забезпеченні стійкості та конкурентоспроможності підприємств, актуальність статті обумовлює розкриття основних аспектів формування стратегій розвитку економічних суб'єктів в умовах невизначеності.

Мета. Метою статті є аналіз особливостей стратегічного планування економічного розвитку підприємств в умовах невизначеності, зокрема визначення його впливу на ефективність управлінських рішень, адаптивність організацій та стійкість функціонування в різних секторах економіки.

Результати. Встановлено, що ефективність стратегічного планування значною мірою залежить від інтеграції ризикорієнтованого підходу, аналітичних інструментів та адаптивних моделей управління. Проаналізовано динаміку ділових очікувань суб'єктів господарювання та індекс невизначеності, що свідчить про посилення нестабільності у 2025 році та необхідність оперативного коригування стратегічних орієнтирів. Галузевий та розмірний розріз підприємств показав нерівномірність відновлювальних процесів, причому малі підприємства демонструють більшу волатильність, а великі – поступове зниження темпів зростання рентабельності операційної діяльності. Практичний аналіз діяльності провідних підприємств, таких як ДТЕК та Метінвест, підтвердив доцільність інтеграції стратегічного та операційного управління для підвищення стійкості й ефективності у мінливому середовищі.

Висновки. У процесі стратегічного планування розвитку підприємств доцільно приділяти особливу увагу поєднанню довгострокових орієнтирів з адаптивними управлінськими рішеннями, що забезпечує оперативну реакцію на зміни зовнішнього середовища та підвищує стійкість функціонування. Важливим є залучення керівництва та персоналу до формування стратегічних орієнтирів, інтеграція аналітичних інструментів та управління ризиками для забезпечення ефективного та стабільного розвитку підприємств у сучасних умовах.

Ключові слова: стратегічне планування; підприємство; економічна стійкість; адаптивне управління; управління ризиками; ефективність діяльності; невизначеність

Banyeva Iryna, Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Hotel and Restaurant Management and Tourism, Mykolayiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine

Kushniruk Victor, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Management and Tourism, Mykolayiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine

Gordiyuk Nataliya, director of the Mykolaiv branch of the Ukrainian Research Institute of the Productivity of the Agro-Industrial Complex, Mykolaiv, Ukraine

¹Стаття надійшла до редакції: 9.04.2026

Received: 9 April 2026

Strategic Planning of Enterprise Economic Development Under Conditions of high Uncertainty and Risks: the Operational and Managerial Aspect

Abstract. Introduction. The functioning of enterprises under contemporary conditions is characterized by a high degree of variability in the economic environment and an increasing level of risk, both of which directly affect the effectiveness of strategic planning. Given the crucial role of strategic planning in ensuring enterprises' resilience and competitiveness, this article's relevance lies in identifying the key aspects of developing strategies for economic entities in uncertain conditions.

Purpose. This article aims to analyze the specific features of strategic planning for economic development under uncertain conditions, particularly its impact on managerial decision-making effectiveness, organizational adaptability, and operational sustainability across various economic sectors.

Results. It has been established that the effectiveness of strategic planning depends heavily on integrating a risk-oriented approach, analytical tools, and adaptive management models. An analysis of business expectations and the uncertainty index of economic entities indicates an increase in instability in 2025 and the need for a prompt adjustment of strategic priorities. An analysis of enterprises by sector and size revealed uneven recovery processes. Small enterprises demonstrated higher volatility, while large enterprises showed a gradual decline in operating profitability growth rates. Practical analysis of leading enterprises, such as DTEK and Metinvest, confirmed the feasibility of integrating strategic and operational management to enhance resilience and efficiency in a changing environment.

Conclusions. When developing a strategic plan for a business, it is important to balance long-term goals with adaptive managerial decisions. This ensures a prompt response to changes in the external environment and enhances operational sustainability. Involving management and staff in forming strategic priorities and integrating analytical tools and risk management practices ensures effective and stable enterprise development under contemporary conditions.

Keywords: strategic planning; enterprise; economic resilience; adaptive management; risk management; operational efficiency; uncertainty.

JEL Classification: L21, M21.

Постановка проблеми. Функціонування підприємств у сучасних умовах відбувається під впливом нестабільності економічного середовища та зростання рівня ризиків, що відповідно ускладнює процес стратегічного планування їх розвитку. У таких обставинах ефективність довгострокових управлінських рішень знижується й зумовлює необхідність перегляду механізмів до формування стратегій. Відтак традиційні інструменти планування виявляються недостатньо гнучкими, що обмежує можливості своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища. Тому проблема узгодження стратегічних орієнтирів з операційною діяльністю за таких умов є особливо актуальною, оскільки саме це забезпечує їх практичну реалізацію. У підсумку актуалізується потреба у формуванні цілісного операційно-управлінського підходу до стратегічного планування економічного розвитку підприємств, який забезпечує їх адаптивність і стійкість у мінливому середовищі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Науковий доробок у сфері стратегічного планування підприємств демонструє, що проблеми формування стійкого розвитку та адаптивності в умовах невизначеності є ретельно дослідженими, а підходи до їх вирішення раціонально уточнюються в публікаціях. Передусім Маковецька І. та Яргін М. В. обґрунтовують стратегічне планування як базову передумову забезпечення сталого розвитку підприємства [1]. Поляков М. зосереджується на ролі стратегічного планування у забезпеченні економічного розвитку підприємств [2]. Лутай Л. та Подзігун С. досліджують особливості стратегічного планування в сучасних умовах [3]. Власенко Т., Мірошник О. та Герасимчук О. розглядають стратегічне планування як інструмент управління

економічною поведінкою підприємства [4]. Блага Н. акцентує увагу на особливостях планування розвитку підприємства в умовах невизначеності [5]. Майстренко К. та Білик О. досліджують адаптаційні механізми стратегічного планування в умовах невизначеності [6]. Таран О. та Павлюк Ю. обґрунтовують значення стратегічного планування у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності [7].

Водночас, враховуючи наукові дослідження, слід зазначити, що функціонування та розвиток підприємств у сучасних умовах, зокрема з погляду практичного застосування стратегічного планування, залишаються недостатньо вивченими.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є аналіз особливостей стратегічного планування економічного розвитку підприємств в умовах невизначеності, зокрема визначення його впливу на ефективність управлінських рішень, адаптивність організацій та стійкість функціонування в різних галузях економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне планування розглядається як важлива функція управління, що визначає встановлення цілей підприємства та окреслення можливих шляхів їх досягнення. При цьому, саме тому, воно формує основу для прийняття управлінських рішень і забезпечує узгодженість дій у межах організації [2, с. 271].

Стратегічне планування економічного розвитку підприємства спрямоване на досягнення чітко визначених цілей, що конкретизуються через місію та завдання. Відповідно стратегія орієнтується на середньострокову перспективу, яка зазвичай охоплює період від трьох до п'яти років. Тому стає очевидним, що така часово-просторова визначеність

супроводжується підвищеним рівнем ризику та невизначеності [2, с. 273].

Разом із тим, досить оптимальним є спосіб, за якого стратегічне планування поєднується з ризикорієнтованим управлінням, що, зокрема, дає змогу ідентифікувати потенційні загрози ще на етапі формування стратегічних альтернатив. Запропоноване поєднання дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень в умовах нестабільності. Тому підприємство отримує можливість прогнозувати розвиток й насамперед кардинально змінювати траєкторію діяльності залежно від впливу зовнішніх чинників.

Зауважимо, що ефективність стратегічного планування значною мірою залежить від рівня інформаційного забезпечення управління, що, своєю чергою, передбачає використання аналітичних інструментів для оцінки середовища функціонування підприємства. З огляду на зазначене важливо забезпечити системність збору та обробки даних, що сприяє підвищенню якості стратегічних рішень.

Планування розвитку підприємства визначається як необхідна умова його ефективного та стабільного функціонування. Відповідно наявність чітко сформованого плану діяльності виступає важливим стимулюючим чинником для організації, що безперечно підвищує рівень впевненості управлінської команди у досягненні майбутніх результатів. Відтак потреба у плануванні розвитку зумовлюється прагненням до зростання ефективності діяльності підприємства 5, с. 32].

У контексті наведеного актуальним є впровадження адаптивних моделей стратегічного планування, які забезпечують узгодження довгострокових орієнтирів із поточними управлінськими рішеннями. Зокрема, зазначена концепція передбачає постійне коригування планових показників залежно від змін середовища функціонування підприємства. При цьому вкрай важливо забезпечити інтеграцію аналітичних інструментів у процес прийняття рішень, що підвищує їх обґрунтованість.

Завдяки належним чином сформованому стратегічному плануванню забезпечується досягнення поставлених цілей працівниками підприємства. Відтак з'являється можливість здійснювати оцінку досягнутих результатів та коригувати напрям розвитку підприємства. Відповідно врахування змін внутрішнього і зовнішнього середовища дозволяє підтримувати стійкість функціонування підприємства. Однак, тут може виникнути ситуація, за якої відсутність узгодженості між працівниками та недостатнє розуміння стратегічних орієнтирів призводить до втрати здатності реагувати на зміни. У підсумку керівництво втрачає можливість приймати ефективні управлінські рішення, що свідчить про низьку якість управління [2, с. 38].

Натомість у практиці українських підприємств спостерігається посилення ролі стратегічного планування як інструменту забезпечення стійкості в умовах ризиків. Зокрема, ДТЕК активно впроваджує стратегії диверсифікації енергетичних джерел та цифровізації виробничих процесів, що дозволяє зменшити залежність від зовнішніх чинників та підвищити ефективність управління [8] Аналогічно, Метінвест реалізує антикризові стратегії, спрямовані на оптимізацію логістики та збереження виробничого потенціалу в умовах воєнних ризиків [9]. Таким чином, практичний досвід провідних підприємств підтверджує необхідність інтеграції стратегічного та операційного управління.

З огляду на зазначене важливо звернутися до оцінки динаміки ділових очікувань суб'єктів господарювання, оскільки саме цей показник відображає рівень невизначеності та схильність підприємств до прийняття стратегічних рішень (табл. 1)

Аналіз представлених у табл. 1 даних свідчить про те, що інтегральний індекс ділових очікувань упродовж досліджуваного періоду демонструє відносну стабільність із незначними коливаннями. При цьому значення показника зростає у I кв. 2025 р. до 108,2, однак надалі поступово знижується до 102,1 у IV кв. 2025 р., що, своєю чергою, відображає певне послаблення оптимістичних настроїв суб'єктів господарювання. Відтак стає очевидним, що, попри збереження значень індексу вище нейтрального рівня, динаміка має тенденцію до стриманого спаду, що зумовлює необхідність адаптивного коригування стратегічних орієнтирів розвитку підприємств.

Галузевий розріз показників характеризується суттєвою диференціацією, причому особливо гостро це проявляється у сільському господарстві, де індекс знижується до 96,5 у IV кв. 2025 р. Поряд із цим у промисловості загалом спостерігається відносна стабільність, хоча, відповідно до наведених даних, окремі підгалузі демонструють різноспрямовані тенденції. Зокрема, у добувній промисловості фіксується поступове зниження після пікового значення, натомість у переробній промисловості коливання мають більш виражений характер. Разом з тим сектор постачання енергії демонструє стійке зростання, що, безумовно, вказує на його підвищену адаптивність до зовнішніх викликів і ризиків.

Досить оптимальним виглядає відновлення показників у будівництві, де після різкого зниження у III кв. 2025 р. індекс зростає до 101,9 у IV кв. 2025 р. Подібно у сфері оптової та роздрібною торгівлі простежується поступове покращення очікувань, натомість у транспорті та логістиці спостерігається відносна стагнація з незначним спадом. Відтак зазначені тенденції свідчать про нерівномірність відновлювальних процесів у різних секторах економіки, що, своєю чергою, ускладнює формування

уніфікованих стратегічних механізмів до розвитку підприємств.

Таблиця 1 Індекс ділових очікувань

Показник	IV кв. 2024	I кв. 2025	II кв. 2025	III кв. 2025	IV кв. 2025	Зміна (III кв. 2025)	Зміна (IV кв. 2025)
Усього	101,8	108,2	103,1	102,5	102,1	-0,4	0,3
сільське господарство	102,0	112,1	104,8	103,6	96,5	-7,1	-5,6
промисловість	104,8	112,6	106,0	106,5	105,1	-1,4	0,3
добувна промисловість	102,5	112,7	111,2	106,7	103,6	-3,1	1,1
переробна промисловість	104,9	113,9	102,8	105,2	102,8	-2,4	-2,2
постачання енергії	108,0	107,2	112,2	111,3	116,8	5,4	8,8
будівництво	89,5	106,9	113,3	94,3	101,9	7,6	12,4
оптова та роздрібна торгівля	99,0	103,0	98,0	99,8	101,3	1,5	2,2
транспорт і логістика	103,8	101,8	100,8	101,2	100,9	-0,3	-2,9
інші	100,2	108,4	102,6	99,8	103,3	3,5	3,1
малі підприємства	97,3	103,3	98,0	93,4	97,8	4,4	0,5
середні підприємства	102,4	109,7	105,1	104,6	102,5	-2,1	0,1
великі підприємства	106,0	111,4	106,1	108,6	105,9	-2,6	-0,1
<i>здійснюють експортно-імпорتنі операції:</i>							
лише експорт	100,0	112,5	111,6	102,0	96,2	-5,8	-3,8
лише імпорт	110,4	116,4	103,1	106,4	109,3	2,9	-1,1
експорт-імпорт	105,8	112,2	106,1	107,0	106,9	-0,1	1,1
не здійснюють	97,4	102,6	99,9	98,5	98,6	0,1	1,2
<i>які в наступні 12 місяців очікують:</i>							
збільшення обсягів	150,0	146,8	147,4	144,8	145,6	0,8	-4,4
зменшення обсягів	42,1	42,0	49,5	47,3	49,1	1,8	7,0
прискорення зростання	105,9	112,2	108,5	108,1	107,6	-0,6	1,7

Джерело: складено на основі [10, с. 44]

У розрізі розмірів підприємств також простежуються характерні особливості, оскільки малі підприємства демонструють більш волатильну динаміку, натомість середні та великі підприємства зберігають відносно стабільні значення індексу. При цьому великі підприємства, хоча й утримують вищі показники, поступово втрачають темпи зростання, що відповідно свідчить про обмеження масштабного ефекту в умовах невизначеності. Таким чином, стає очевидним, що рівень стійкості підприємства значною мірою залежить від його розміру та ресурсної бази.

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності показує, що підприємства, які здійснюють лише експорт, демонструють суттєве погіршення очікувань, натомість імпоротно орієнтовані суб'єкти господарювання зберігають більш стабільні позиції. Своєю чергою, підприємства зі змішаними операціями характеризуються відносно збалансованістю показників, що, з огляду на диверсифікацію ризиків, є раціональним результатом.

Аналіз очікувань щодо майбутніх обсягів діяльності свідчить про переважання оптимістичних настроїв, при цьому їх рівень поступово знижується. Зокрема, частка підприємств, які очікують зростання, залишається високою, проте дещо скорочується, натомість очікування зменшення обсягів мають

тенденцію до зростання. Відтак вкрай важливо враховувати ці зміни при формуванні стратегічних планів, оскільки вони відображають зростання невизначеності у бізнес-середовищі.

У цьому контексті доцільно зазначити, що стратегічне планування економічного розвитку підприємств має адаптивний характер, оскільки управлінські рішення формуються з урахуванням складності сценаріїв. При цьому акцент зміщується на оперативне коригування планів, що дає змогу мінімізувати вплив ризиків.

Сучасні підходи до стратегічного планування економічного розвитку охоплюють комплексний аналіз національних і глобальних ринків, що, своєю чергою, дозволяє визначити конкурентні переваги та сформулювати передумови для зростання інвестиційної привабливості територій. Тут вагоме значення надається соціальній відповідальності бізнесу та екологічній стійкості, які формують основу довгострокової економічної стабільності [3, с. 129].

Відтак стає очевидним, що зазначені підходи потребують кількісного обґрунтування через оцінювання рівня невизначеності середовища, що й зумовлює доцільність звернення до даних, наведених на рис. 1.

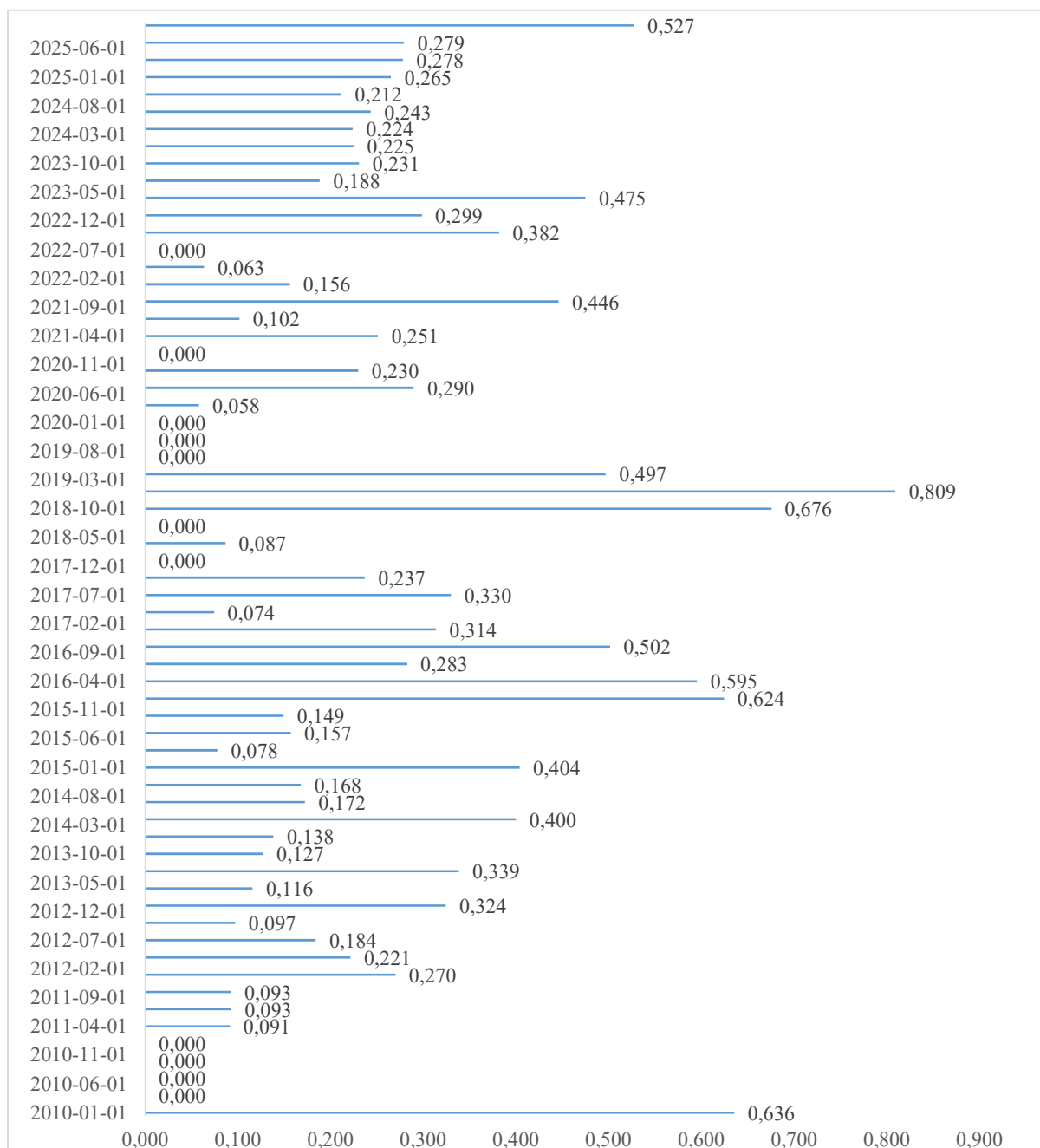


Рисунок 1 – Індекс невизначеності для України

Джерело: складено на основі [11]

Аналіз динаміки індексу невизначеності, представленого на рис. 1, свідчить про його суттєву варіативність упродовж досліджуваного періоду. Зокрема, на початковому етапі спостерігаються низькі або нульові значення показника, що, безумовно, вказує на відносну стабільність економічного середовища. Водночас уже з 2012 року індекс починає зростати, причому особливо гостро це проявляється у 2014-2015 роках, коли фіксуються різкі коливання значень. Надалі, згідно з наведеними даними, спостерігається чергування періодів зростання та зниження, що відображає нестійкий характер економічної динаміки. Подальший аналіз свідчить, що динаміка показника

набуває ще більш нерівномірного характеру, оскільки у 2018-2020 роках фіксуються пікові значення та періоди різкого спаду до нульового рівня. При цьому у 2019 році індекс досягає одного з максимальних значень, що, відповідно, свідчить про зростання турбулентності економічного середовища. Разом з тим у 2020 році спостерігається короткострокове зниження показника, після чого він знову демонструє тенденцію до коливань.

У наступні роки, починаючи з 2021 року, індекс знову характеризується значними коливаннями, що, своєю чергою, підтверджує збереження високого рівня невизначеності. При цьому у 2022

році окремі значення знижуються до мінімальних рівнів, хоча вже наприкінці періоду спостерігається їх підвищення. Водночас у 2023-2024 роках формується тенденція до відносної стабілізації, однак показник залишається чутливим до зовнішніх впливів. Таким чином, стає очевидним, що економічне середовище характеризується нестійкою рівновагою.

Водночас у 2025 році індекс демонструє поступове зростання, причому досить оптимальним виглядає його різке підвищення у IV кварталі до 0,527. При цьому зазначена динаміка свідчить про посилення невизначеності, що, безумовно, актуалізує необхідність удосконалення інструментів до стратегічного планування.

У цьому контексті стратегічне планування трансформується у напрямі врахування високої мінливості зовнішнього середовища, оскільки управлінські рішення формуються з урахуванням сценарної варіативності. При цьому акцент зміщується на розроблення гнучких стратегій, які дозволяють оперативно реагувати на зміни.

Безумовно відзначимо, що лідерство відіграє визначальну роль у процесі стратегічного планування в умовах невизначеності, оскільки управлінські рішення формуються під впливом складних і динамічних чинників. При цьому керівники, виступаючи носіями стратегічного бачення, формують орієнтири розвитку та задають напрям діяльності організації. Також важливим елементом виступає залучення персоналу до процесу планування, що, відповідно підсилює колективне мислення та генерування інноваційних рішень [6, с. 102].

У цьому контексті управлінська практика трансформується у напрямі підвищення ролі комунікацій та координації, оскільки саме тому забезпечується інтеграція індивідуальних і колективних інтересів. При цьому керівник координує процеси, а також формує середовище довіри, що сприяє підвищенню адаптивності організації.

Разом з тим стратегічне планування розвитку підприємства забезпечує ефективне управління ресурсним потенціалом, що, своєю чергою, визначає рівень його конкурентоспроможності. Процес планування дозволяє ідентифікувати потребу у фінансових, матеріальних та трудових ресурсах, а також встановити їх пріоритетність. Відтак здійснюється оптимальний розподіл ресурсів між окремими проектами та видами діяльності [4, с. 107].

Узагальнення теоретичних положень щодо стратегічного планування потребує їх підтвердження на основі емпіричних показників діяльності підприємств, що, своєю чергою,

зумовлює доцільність звернення до аналізу рентабельності операційної діяльності (рис. 2).

Аналіз наведених на рис. 2 даних відображає значну диференціацію рівня рентабельності між різними секторами економіки. Зокрема, у 2021 році спостерігається зростання більшості показників, причому особливо виражено це у добувній промисловості, де значення досягає 53,7%. Натомість у 2022 році відбувається різке зниження рентабельності в багатьох видах діяльності, що, безперечно, пов'язано з кризовими явищами. Надалі, згідно з представленими даними, у 2023-2024 роках простежується часткове відновлення показників, хоча їх динаміка залишається нестійкою. Аналіз дозволяє виявити, що сфера оптової та роздрібної торгівлі демонструє відносно високі значення рентабельності, причому у 2023 році показник досягає 29,1%. Водночас у 2024 році спостерігається незначне зниження, однак загальний рівень залишається достатньо високим. Водночас у сільському господарстві фіксуються значні коливання, що, відповідно, свідчить про залежність від зовнішніх чинників.

Разом з тим у будівництві та енергетичному секторі спостерігається нестабільність показників, оскільки в окремі періоди вони набувають від'ємних значень. При цьому транспортна галузь демонструє помірне зростання, хоча її показники також залишаються чутливими до змін зовнішнього середовища.

У цьому контексті забезпечення ефективного стратегічного планування передбачає врахування галузевих особливостей та рівня ризиків, оскільки саме тому підприємства формують диференційовані підходи до управління. При цьому управлінські рішення орієнтуються на підвищення стійкості до зовнішніх шоків. Відтак стає очевидним, що універсальні моделі планування втрачають ефективність у сучасних умовах.

Крім того, трансформація операційно-управлінських інструментів передбачає інтеграцію механізмів адаптації до кризових явищ, що дозволяє забезпечити безперервність діяльності підприємств. Відтак кардинально змінюється специфіка прийняття управлінських рішень, яка орієнтується на мінімізацію втрат і підтримку ліквідності.

Нині умови функціонування підприємств характеризуються впливом воєнних чинників, що формують додаткові ризики та обмеження. Зокрема, спостерігається дефіцит ресурсів, ускладнення логістичних процесів та зниження платоспроможності попиту. Тому підприємства змушені адаптувати свою діяльність до нових умов, що, безумовно, ускладнює процес стратегічного планування [7, с. 128].

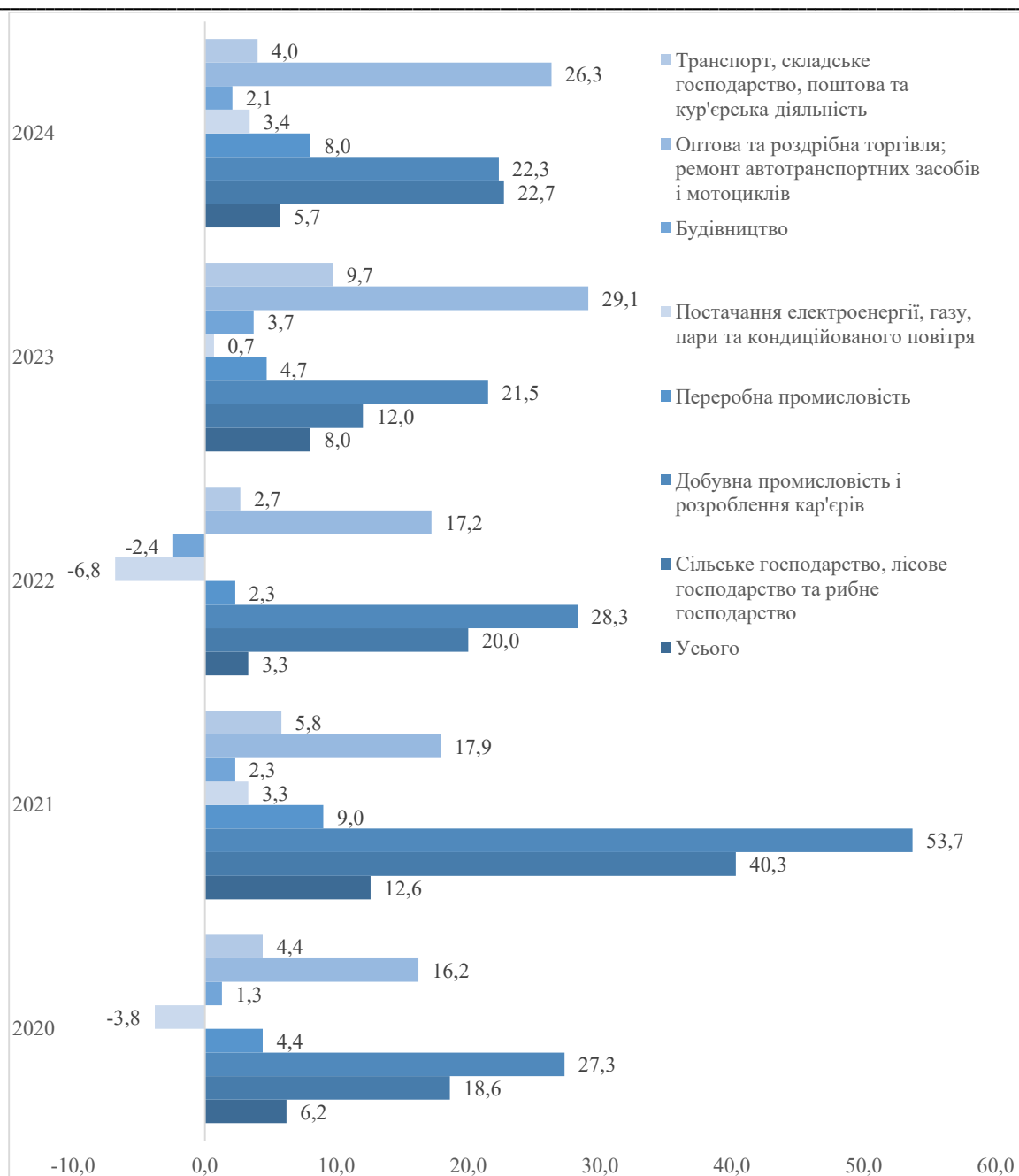


Рисунок 2 – Рентабельність операційної діяльності підприємств України, %

Джерело: складено на основі [12]

Тут відзначимо, що стратегічне планування в умовах воєнного стану повинно орієнтуватися на забезпечення виживання підприємств, оскільки це виступає базовим пріоритетом їх функціонування. Важливо зберегти кадровий потенціал і забезпечити мінімальний рівень операційної діяльності. Тому в умовах високої невизначеності підприємства мають зосереджуватися на формуванні гнучких стратегій, навіть якщо зовнішнє середовище залишається нестабільним. Також вкрай необхідно забезпечити рівновагу між адаптацією до ризиків і збереженням потенціалу розвитку.

Висновки. На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що стратегічне планування

виступає основоположним інструментом управління, що визначає пріоритети розвитку підприємства та напрями його діяльності. Ефективність цього процесу значною мірою визначається інтеграцією ризикорієнтованого підходу, аналітичних інструментів та адаптивних моделей, що дозволяє оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища і підтримувати стійкість функціонування підприємства. Аналіз ділових очікувань та індексу невизначеності свідчить про варіативність економічного середовища та необхідність диференційованого підходу до стратегічного управління залежно від галузевих та розмірних особливостей підприємств, натомість досвід

провідних українських компаній, таких як ДТЕК та використовання ресурсного потенціалу та забезпечення
Метінвест, підтверджує практичну значущість конкурентоспроможності в умовах ризиків, включно з
інтеграції стратегічного та операційного планування воєнними, що зумовлює пріоритетність формування
для підвищення адаптивності, ефективності гнучких та сценарно орієнтованих стратегій розвитку.

Література:

1. Маковецька І. М., Ярґин М. В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 2. С. 38-41. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.023944>
2. Поляков М. А. Стратегічне планування економічного розвитку підприємств. Сталий розвиток економіки. 2023. № 2(47). С. 270-275. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-38>
3. Лутай Л., Подзігун С. Стратегічне планування економічного розвитку в сучасних умовах. Економічні горизонти. 2024. № 4(29). С. 125-133. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(29\).2024.316031](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(29).2024.316031)
4. Власенко Т. А., Мірошник О. Ю., Герасимчук О. В. Стратегічне планування як інструмент управління економічною поведінкою підприємства. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. №1. С. 104-109. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-17>
5. Блага Н. В. Планування розвитку підприємства в умовах невизначеності. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. 2022. № 1. С. 30-37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2022-1-4>
6. Майстренко К., Білик О. Стратегічне планування в умовах невизначеності: адаптація до змін у публічному секторі в Україні. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2023. № 2(68). С. 100-104. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2\(68\)-14](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2(68)-14)
7. Таран О., Павлюк Ю. Стратегічне планування конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. Економічний простір. 2025. № 198. С. 123-129. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.198.123-129>
8. Місія, бачення, цінності ДТЕК. URL: <https://dtek.com/content/files/strategiya-rozvitku-grupi-dtek-do-2030-roku.pdf>
9. Управління ризиками. Метінвест. URL: https://metinvestholding.com/ua/ar2023/pdf/ua/35%20Risk%20Management_UA.pdf
10. Ділові очікування підприємств, IV квартал 2025 року. Національний банк України, 2026. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/dilovi-ochikuvannya-pidpriyemstv-iv-kvartal-2025-roku>
11. World Uncertainty Index for Ukraine. URL: <https://fred.stlouisfed.org/series/WUIUKR>
12. Фінансові результати підприємств (річна). Держстат, 2016. URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer?md5=637d403b926e8355f0b91e9086a50779>

References:

1. Makovetska, I. M., Yarhin, M. V. (2021). Strategic planning as a basis for sustainable enterprise development. *Economika. Menedzhment. Biznes*, 2, 38-41. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.023944>
2. Poliakov, M. A. (2023). Strategic planning of economic development of enterprises. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 2(47), 270-275. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-38>
3. Lutai, L., Podzihun, S. (2024). Strategic planning of economic development in modern conditions. *Ekonomichni horyzonty*, 4(29), 125-133. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(29\).2024.316031](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(29).2024.316031)
4. Vlasenko, T. A., Miroshnyk, O. Yu., Herasymchuk, O. V. (2025). Strategic planning as a tool for managing the economic behavior of an enterprise. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, 1, 104-109. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-17>
5. Blaha, N. V. (2022). Planning enterprise development under conditions of uncertainty. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Serii ekonomichna*, 1, 30-37. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2022-1-4>
6. Maistrenko, K., Bilyk, O. (2023). Strategic planning under conditions of uncertainty: adaptation to changes in the public sector in Ukraine. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, 2(68), 100-104. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2\(68\)-14](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2(68)-14)
7. Taran, O., Pavliuk, Yu. (2025). Strategic planning of enterprise competitiveness under conditions of uncertainty. *Ekonomichniy prostir*, 198, 123-129. <https://doi.org/10.30838/EP.198.123-129>
8. Mission, vision, values of DTEK. DTEK (n.d.). Retrieved from <https://dtek.com/content/files/strategiya-rozvitku-grupi-dtek-do-2030-roku.pdf>
9. Risk management. Metinvest (2023). Retrieved from https://metinvestholding.com/ua/ar2023/pdf/ua/35%20Risk%20Management_UA.pdf
10. Business expectations of enterprises, Q4 2025. National Bank of Ukraine (2026). Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/news/all/dilovi-ochikuvannya-pidpriyemstv-iv-kvartal-2025-roku>
11. World Uncertainty Index for Ukraine. Retrieved from <https://fred.stlouisfed.org/series/WUIUKR>
12. Financial results of enterprises (annual). State Statistics Service of Ukraine (2016). Retrieved from <https://stat.gov.ua/uk/explorer?md5=637d403b926e8355f0b91e9086a50779>

