

### Список використаних джерел

1. World Report Series 2025. Retail Banking. Research Institute Capgemini. 2025. URL: [https://www.capgemini.com/fr-fr/wp-content/uploads/sites/6/2025/03/WRBR\\_25\\_Final.pdf](https://www.capgemini.com/fr-fr/wp-content/uploads/sites/6/2025/03/WRBR_25_Final.pdf) (дата звернення: 12.05.2026).

2. Філіппова С.В., Ковальова О.М., Малін О.Л. Аналіз результатів опитування щодо дослідження особливостей використання фінансових технологій українцями до та під час війни в Україні : Аналітичне дослідження. Одеса: Одеська політехніка, 2023. 45 с. URL: [https://economics.op.edu.ua/files/analytics/01\\_UUT23\\_2-U.pdf](https://economics.op.edu.ua/files/analytics/01_UUT23_2-U.pdf) (дата звернення: 12.05.2026).

3. Balachandramurthy E., Swapna N.S. The impact of FinTech on consumer financial behaviour and decision-making. *International Journal for Multidisciplinary Research*. 2026. Vol. 8, Is. 3. URL: <https://www.ijfmr.com/papers/2026/3/78745.pdf> (дата звернення: 12.05.2026).

**Леонова Є.С.,**  
здобувачка першого рівня вищої освіти  
Науковий керівник – **Ружинська Н.О.,**  
канд. екон. наук, доцент  
Державний податковий університет  
м. Ірпінь

### **ПЛАНУВАННЯ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ТЕОРІЯ ТА ВИКЛИКИ**

Невизначеність перестала бути винятком – вона стала постійним фоном господарської діяльності. Для виробничих підприємств це означає, що традиційна логіка планування – поставив ціль, розподілив ресурси, отримав результат – більше не працює так, як раніше. Зовнішнє середовище змінюється швидше, ніж встигають оновлюватися плани, а горизонт передбачуваності скорочується. Планування залишається необхідним – але його форма, логіка і горизонт мають відповідати середовищу, в якому працює підприємство.

Коли середовище стабільне, планування координує – узгоджує дії підрозділів, задає орієнтири, розподіляє ресурси. В умовах невизначеності його роль змінюється: воно стає механізмом утримання керованості – здатності підприємства розуміти, де воно знаходиться і в якому напрямі рухається, навіть коли картина постійно змінюється. Основними завданнями виробничого планування є: забезпечення цілеспрямованого

розвитку підприємства в цілому та її структурних підрозділів; перспективна орієнтація і розпізнавання проблем розвитку виробництва на ранніх стадіях; координація виробничої діяльності структурних підрозділів; інформаційне забезпечення працівників підприємства [1]. Більшість із цих завдань – про орієнтацію, а не лише про розрахунок. У нестабільному середовищі саме ця функція стає критичною: без неї підприємство реагує на події постфактум, втрачаючи ініціативу. Відсутність плану обходиться дорожче – рішення приймаються швидко і з неповною інформацією, а ціна помилки зростає.

Традиційні підходи – техніко-економічне планування з фіксованими показниками виробництва, реалізації та використання ресурсів – добре працюють у передбачуваному середовищі. Але там, де горизонт видимості скорочується, жорстка конструкція плану стає вразливістю. До основних методів планування відносяться: нормативний, техніко-економічних розрахунків, балансовий, програмно-цільовий, мережевий, бюджетний, індикативний, моделювання, експертних оцінок [1]. Якщо розглядати їх через призму стійкості до невизначеності, нормативний і балансовий методи дають точність лише за стабільних норм і ресурсів – а саме ці умови в кризовому середовищі виконуються рідко. Натомість методи моделювання та експертних оцінок краще пристосовані до роботи з неповними даними і дозволяють будувати кілька сценаріїв одночасно. За такого підходу планування операційної діяльності стає безперервним процесом вибору підприємством нових шляхів узгодженої роботи, визначення можливостей навколишнього середовища та потреб в певних ресурсах, аналізу сильних і слабких сторін підприємства, передбачення появи нових умов або чинників [1]. Саме безперервність – не разова фіксація плану, а його постійне уточнення – відрізняє адаптивне планування від традиційного річного циклу, який в умовах невизначеності застаріває ще до кінця першого кварталу. Цифровізація планових процесів підсилює цю здатність: інтегровані інформаційні системи дозволяють синхронізувати планові показники різних підрозділів у реальному часі, скорочуючи розрив між фактичними змінами та плановою реакцією.

Саме принципи планування визначають характер і змістовність планової діяльності на підприємстві – їх правильне та комплексне дотримання яких створює передумови для організації ефективної роботи підприємства, підвищує обґрунтованість планів [1]. Але якщо дивитися на них не як на абстрактні правила, а як на практичні відповіді на виклики невизначеності, їхній зміст стає значно виразнішим. Принцип гнучкості – це вимога закладати в план механізми перегляду ще на етапі розробки: резервні сценарії, тригери для коригування, альтернативні варіанти розподілу ресурсів. Принцип неперервності означає, що план живе разом із підприємством і оновлюється відповідно до нових сигналів середовища.

Принцип оптимальності в умовах невизначеності трансформується: мова вже не про максимізацію за фіксованих умов, а про вибір найбільш стійкого сценарію з тих, що доступні. З переходом на якісно інший рівень поточного планування підприємство розширює внутрішні можливості нагромаджень для модернізації виробництва, стає більш привабливим для інвесторів, інформаційно прозорим для кредиторів, розширюються можливості щодо залучення коштів [1]. Стратегічне планування у цьому контексті допомагає підприємствам зберігати свою конкурентну перевагу, ідентифікувати нові ринкові можливості та ефективно використовувати свої ресурси [2] – тобто пов'язує короткострокову адаптацію з довгостроковим розвитком.

Планування рівня економічної безпеки підприємств виступає стратегічно необхідним елементом їх адаптації до нових умов функціонування в середовищі підвищеної невизначеності та ризику [3]. Для вітчизняних виробничих підприємств цей контекст набув крайнього загострення: повномасштабне вторгнення, релокація, розрив логістичних ланцюгів – все це перетворило теоретичну дискусію про адаптивне планування на щоденну управлінську практику. Традиційне одноваріантне планування з фіксованим горизонтом стає в таких умовах джерелом додаткового ризику – воно створює ілюзію передбачуваності там, де її немає. Практичною відповіддю є сценарний підхід: розробка базового, оптимістичного та песимістичного варіантів з відповідними виробничими програмами та бюджетами. Паралельно набуває поширення ковзне планування з горизонтом 3–6 місяців, коли план щомісяця зсувається вперед, а не фіксується на початку року. Наявність обґрунтованої системи планування підвищує інвестиційну привабливість бізнесу, формує довіру з боку кредиторів і партнерів та створює передумови для переходу від короткострокової стабілізації до довгострокового розвитку [3].

Зрештою, здатність планування забезпечувати стійкість підприємства в умовах потрясінь безпосередньо пов'язана з його здатністю до відновлення після шоків. Ця здатність – поглинати зовнішні удари та перебудовуватися під час змін, зберігаючи основні функції, структуру та зворотні зв'язки [4] – визначається насамперед якістю планування: його гнучкістю, сценарністю і безперервністю.

Отже, невизначеність не скасовує планування – вона змінює вимоги до нього. В умовах нестабільного середовища планування перетворюється з інструменту розподілу ресурсів на механізм утримання керованості підприємства, а традиційні жорсткі підходи поступаються адаптивним – безперервному плануванню, сценарним моделям та ковзним горизонтам. Принципи планування при цьому набувають нового змісту: гнучкість, неперервність і оптимальність стають не правилами оформлення плану, а вимогами до його здатності витримувати тиск середовища. Зрештою, саме якість системи планування визначає, наскільки швидко підприємство

відновлюється після зовнішніх шоків і чи зберігає при цьому потенціал для розвитку – що є особливо критичним в умовах воєнного стану.

Список використаних джерел

1. Пенська І.О. Організація планування операційної діяльності на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.100>.

2. Носань Н.С., Якименко Т.В., Панченко Р.В. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16>.

3. Бірюченко С.Ю., Сотник А.А., Ткачук Г.Ю. Планування економічної безпеки релокованих підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2026. № 210. С. 299–306. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.210.299-306>.

4. Хаустова В.Є., Решетняк О.І. Резильєнтність економіки: сутність і виклики для України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 30–41. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-30-41>.

**Миронець М.А.,**  
PhD

Надслучанський інститут  
Національного університету водного господарства та  
природокористування,  
м. Березне

**Блищик В.П.,**  
здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня  
Національний університет водного господарства та  
природокористування  
м. Рівне

## **ФІНАНСОВІ ВАЖЕЛІ КАПІТАЛІЗАЦІЇ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПЕРІОД ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ НА ЗАСАДАХ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Сучасна система відновлення економіки України вимагає принципово нових підходів до відтворення та нарощування потенціалу суб'єктів господарювання реального сектору. Тривала макроекономічна нестабільність, руйнування логістичних ланцюгів та втрата значної частини виробничих потужностей зумовлюють необхідність переходу від стратегії простого виживання до стратегії випереджального розвитку. Проте процес стабілізації та відбудови вітчизняних підприємств не може орієнтуватися