



Стала економіка

УДК 658.012.2

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20527057>

**Адаптивне планування промислового виробництва
в умовах невизначеності ринку**

Давиденко Сергій Васильович,

к. е. н., доцент, доцент кафедри управління та бізнес-адміністрування,

Державний податковий університет, Україна

<https://orcid.org/0000-0003-0888-1941>

Леонова Єлизавета Сергіївна,

студентка, Державний податковий університет, Україна

<https://orcid.org/0009-0000-6551-2638>

Прийнято: 18.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026

Анотація. В статті досліджено питання адаптивного планування промислового виробництва в умовах невизначеності ринкового середовища, як об'єктивного перманентного фактору функціонування вітчизняних підприємств. Розкрито сутність адаптивного планування як управлінського інструменту впливу на роботу бізнесу; визначено його ключові принципи: гнучкість, циклічність, зворотний зв'язок, проактивність і багатоваріантність. Систематизовано основні виміри ринкової невизначеності для промислових підприємств – збутову, ресурсну, регуляторну та операційну. Запропоновано матрицю відповідності планових інструментів чотирьом рівням невизначеності ринкового середовища та



підготовлено алгоритм побудови адаптивного виробничого плану. Визначено основні бар'єри впровадження адаптивного планування на вітчизняних промислових підприємствах і запропоновано етапи для їх уникнення.

Ключові слова: *адаптивне планування, промислове виробництво, невизначеність ринкового середовища, сценарне планування, адаптивні тригери.*

**Adaptive planning of industrial production
In a climate of market uncertainty**

Serhii Davydenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor in the
Department of Management and Business Administration, State Tax University,
Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-0888-1941>

Yelyzaveta Leonova,

Bachelor's degree student, State Tax University, Ukraine
<https://orcid.org/0009-0000-6551-2638>

Abstract. *This article examines adaptive planning in industrial production within the context of market uncertainty, which has evolved from a temporary phenomenon into a permanent feature of the business environment for domestic enterprises. Traditional planning, based on fixed time horizons and deterministic forecasts, loses its effectiveness under such conditions – particularly during a state of emergency, when destabilisation simultaneously affects demand, resources, the regulatory environment and operational activities.*

The essence of adaptive planning is revealed as a dynamic hypothesis subject to regular review, and its key principles are identified: flexibility,



cyclical, feedback, proactivity and multi-variability. The four main dimensions of uncertainty for industrial enterprises – demand, resource, regulatory and operational – are systematised, and their critical nature under martial law is substantiated.

A matrix has been proposed to map planning tools against four levels of market uncertainty: ranging from rolling horizon planning in conditions of relative predictability to flexible plans with adaptive triggers in force majeure situations. A seven-step algorithm for constructing an adaptive production plan has been developed – from diagnosing the environment and selecting the planning horizon to setting review triggers, monitoring deviations and evaluating the effectiveness of the planning cycle. The main barriers to the implementation of adaptive planning at domestic industrial enterprises have been identified – information and analytical, competence-related, motivational and resource-related – and a three-phase model for a phased transition to adaptive approaches has been proposed, comprising preparatory, pilot and large-scale phases.

The proposed toolkit lowers the entry threshold for enterprises that previously avoided adaptive planning due to its perceived complexity, and provides a clear methodological framework for making planning decisions under conditions of uncertainty at any level. The key conclusion is that uncertainty does not eliminate the need for planning, but merely changes its form – from a rigid, deterministic plan to a flexible, adaptive system.

Keywords: *adaptive planning, industrial production, market uncertainty, scenario planning, adaptive triggers.*

Постановка проблеми. Проблематика планування для багатьох вітчизняних підприємств має два ключових аспекти: (1) відсутність практики планування своєї діяльності як такої та (2) спрощене формальне планування окремих, переважно, фінансових показників. За даними окремих опитувань,



переважна більшість українського бізнесу зараз не має стратегії свого розвитку, а, отже, не формує запит на планування як інструмент їх реалізації [1]. А застосування традиційних підходів до виробничого планування, побудованих на детермінованих прогнозах і фіксованих горизонтах, втрачає ефективність в умовах зростаючої волатильності ринкового середовища. Для промислових підприємств це набуває особливої гостроти: тривалі виробничі цикли, висока капіталомісткість і жорсткі технологічні обмеження роблять помилки у плануванні критично дорогими. В умовах воєнного стану окремі виклики та негативні ефекти - дестабілізація попиту, ресурсних ланцюгів, регуляторного середовища та операційної діяльності - кумулятивно обмежують спроможність підприємств до розвитку. Це вимагає вирішення завдання підвищення ефективності управління через трансформацію системи та методів планування діяльності підприємства, передусім, його виробничого блоку. Попри наявність достатньо ґрунтовних наукових розробок у сфері планування, зростання ринкової невизначеності актуалізує проблематику визначення дієвих інструментів саме адаптивного планування, обґрунтування його особливостей та алгоритмів його впровадження, які забезпечували б доступність та ефективність планування для широкого кола підприємств. Дослідження питань синтезу теоретичних та практичних аспектів інтеграції адаптивного планування в систему управління сприятиме підвищенню спроможності вітчизняних підприємств до розвитку, конкуренції та забезпечення відновлення потенціалу національної економіки у воєнний та повоєнний періоди.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання адаптивного планування та управління підприємством в умовах невизначеності привертає дедалі більшу увагу вітчизняних дослідників. Ковбатюк М. розглядає адаптивне стратегічне планування як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства, що дозволяє виявляти потенційні ризики, розробляти



плани на випадок непередбачуваних ситуацій і вбудовувати стійкість у бізнес-моделі, а також сприяє розвитку культури безперервного навчання та організаційної адаптації [2]. У свою чергу, Носань Н. з колегами, систематизують принципи стратегічного планування, серед яких особливо виділяють гнучкість та адаптацію як необхідні умови функціонування підприємства в сучасному бізнес-середовищі, наголошуючи на важливості активної комунікації та взаємодії з усіма зацікавленими сторонами [3].

Артемчук Д., акцентуючи увагу на критичній необхідності вміння адаптуватись, розглядає низку механізмів його реалізації – цифровізацію, оптимізацію витрат, партнерство [4]. Харківські вчені підкреслюють домінуючу роль цифровізації у переході підприємств від розробки стабільних стратегій до динамічної адаптації, розкриваючи особливості гнучкого стратегічного планування за багатьма характеристиками [5].

Значна увага приділяється питанню фінансової адаптації яка чи не найшвидше демонструє успішність або ж проблемність розвитку підприємства. Так, Химич І. з авторами розкривають проблематику розробки адаптивної фінансової моделі для бізнесу у воєнний час, яка має враховувати динамічність змін, прийнятність альтернативних дій та рішень, формування комплексної та гнучкої фінансово-економічної системи [6].

Ципліцька О. та Дейнеко О. досліджують адаптивність стратегічного планування промислового розвитку в умовах глобальної нестабільності, обґрунтовуючи необхідність переходу від статичного до динамічного та від директивних до гнучких методів планування, і пропонують алгоритм прийняття рішень, диференційований для різних рівнів невизначеності [7]. Пугачевська К. та Лисенко Е. характеризують генезис сучасних підходів до адаптивного управління, обґрунтовуючи, що пріоритетом управління змінами на вітчизняних підприємствах є не реактивне вирішення проблем, а проактивне нарощування власного потенціалу [8]. Юхман Я., Бережницький



О. більш детально досліджують сучасні інструменти оцінки адаптаційного потенціалу підприємства, зокрема, SWOT, PEST, GAP, сценарний аналізи, акцентуючи увагу на їх перевагах та недоліках [9].

Терлецька Ю. з колегами розглядають адаптацію як стратегічний вектор управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища, доводячи, що ефективність системи адаптації базується на систематичному моніторингу відповідності фактичного рівня адаптації нормативному та охоплює всі рівні управління – від стратегічного до оперативного [10]. Єлецьких С. та Михайличенко Н. ґрунтовно розглядають теоретичні засади та методики адаптивного планування як складової системи контролінгу на підприємстві, підкреслюючи його важливість для підготовки якісних управлінських рішень [11].

Горячова О. з колегами на прикладі українських підприємств в умовах воєнного стану показують, що компанії змушені зміщувати фокус зі стратегічного планування на оперативне, застосовуючи короткострокове планування та гнучкі моделі управління [12]. Цікавими є дослідження, що показують практичне застосування інструментів адаптивного планування для конкретних компаній, часто малого та середнього бізнесу [13], що підкреслюють широту сфери дослідження проблематики адаптивності в плануванні та системі корпоративного управління загалом.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Серед широкого кола теоретичних та практичних досліджень проблематики адаптивного планування розвитку підприємств недостатньо акцентованими є питання узгодженості інструментів планування та оцінок рівня невизначеності ринкового середовища, а також можливих зовнішніх та внутрішніх перешкод розбудови системи планування на підприємстві.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад адаптивного планування



промислового виробництва в умовах невизначеності ринкового середовища та розроблення рекомендації щодо його підготовки та впровадження на підприємствах для забезпечення ефективності їх системи управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Планування є однією з ключових функцій управління промисловим підприємством – воно узгоджує цілі, ресурси та дії у часі. Для промислового виробництва це особливо критично: якщо виробничі цикли багатоетапні, переналагодження потужностей тривале та витратне, а невизначеність планів обумовлює перевиробництво, прямі матеріальні втрати та фінансові збитки, руйнування репутації. Традиційне виробниче планування на детермінованих прогнозах і фіксованих горизонтах прийнятне в умовах стабільного середовища, але втрачає ефективність, коли невизначеність стає нормою. Фіксований горизонт не дозволяє вчасно реагувати на зміни, а точність прогнозів падає при посиленні волатильності.

Адаптивне планування – це якісно інша управлінська концепція та інструментарій. Вона пропонує розглядати план не як статичний документ, а як динамічний, що підлягає регулярному перегляду на основі зворотного зв'язку з ринком. В широкому контексті адаптивне стратегічне планування трактується як процес регулярної розробки та коригування системи формалізованих планів на основі безперервного контролю та оцінювання змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства [2, с. 68].

Ключові принципи адаптивного планування можна звести до п'яти: гнучкість – здатність змінювати параметри плану у відповідь на сигнали середовища; циклічність – повторюване виконання планових циклів з урахуванням накопиченого досвіду; зворотний зв'язок – систематичне відстеження відхилень і їх використання для коригування; проактивність – передбачення змін, а не лише реагування на них; і нарешті багатоваріантність – одночасне розроблення кількох планових сценаріїв. Разом ці принципи



змістовно відрізняють адаптивний підхід від традиційного лінійного планування.

Адаптивне планування охоплює всі рівні управлінської ієрархії, але механізми адаптації на кожному з них різні. На стратегічному рівні – це перегляд довгострокових пріоритетів і корекція ресурсної стратегії. На тактичному – гнучке коригування виробничих програм у середньостроковому горизонті. На оперативному – щоденне реагування на відхилення в обсягах і структурі виробництва. У цьому контексті гнучкість та адаптація розглядаються як невід'ємні принципи сучасного стратегічного планування – підприємства повинні бути готовими змінювати свої стратегії відповідно до змін умов і цілей [3].

Окремо варто виділити таку ознаку адаптивного планування як перманентне удосконалення та трансформацію під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів впливу (змін) на ринкове середовище в цілому так і безпосередньо на підприємство. Управління змінами на вітчизняних підприємствах має бути орієнтоване переважно не на вирішення існуючих проблем, а на використання наявних можливостей і сильних сторін підприємства [8, с.158]. Це принципово відрізняє адаптивний підхід від реактивного антикризового управління: акцент переноситься з усунення наслідків впливу на зміцнення потенціалу та готовності уникати ризиків чи трансформувати невизначеність у можливість росту.

Невизначеність є невід'ємною характеристикою ринкового середовища, однак її природа і ступінь суттєво різняться залежно від галузі, географії та часового горизонту. Для вибору адекватного планового інструменту важливо враховувати природу та взаємообумовленість між невизначеністю та ризиком. Якщо невизначеність – це відсутність повної, точної або достовірної інформації щодо майбутніх подій, то ризик є конкретизованою



формою невизначеності, що вже може бути оцінена з точки зору ймовірності та наслідків [14].

Для промислових підприємств можна виділити чотири основні виміри невизначеності: (1) – збутовий – коливання обсягів і структури споживання, зміна уподобань покупців, непередбачувана поведінка конкурентів; (2) – ресурсний – волатильність цін і доступність сировини, комплектуючих, енергоносіїв; (3) – регуляторний – зміни у законодавстві, митній і податковій політиці; (4) – операційна – надійність обладнання, кадрове забезпечення, логістичні ланцюги. Для промислового підприємства кожен із цих вимірів безпосередньо відбивається на собівартості та виконанні виробничої програми – а не лише на фінансових показниках у звіті. В умовах воєнного стану всі чотири виміри набувають критичного кумулятивного впливу, що принципово ускладнює будь-яке планування.

В існуючих умовах невизначеності ринкового середовища вплив дестабілізуючих факторів на конкурентні позиції промислових підприємств значно посилюється [15]. Системний моніторинг факторів невизначеності є не допоміжною функцією, а необхідною умовою своєчасного коригування виробничих програм. Практичний досвід вітчизняних підприємств підтверджує цю логіку: в умовах воєнного стану компанії змушені зміщувати свій фокус зі стратегічного на оперативне планування, застосовуючи короткострокове планування та гнучкі моделі управління [12, с. 304]. Зростання невизначеності скорочує плановий горизонт і підвищує значущість механізмів швидкого реагування.

У наукових дослідженнях виокремлюється чотирирівнева типологія невизначеності середовища, яка диференціює ситуації від передбачуваного майбутнього до справжньої неоднозначності, коли стан і динаміку середовища практично неможливо передбачити [7]. Саме ця типологія слугує



концептуальною основою для розробленої матриці відповідності планових інструментів рівням невизначеності (табл.1).

Таблиця 1.

Матриця відповідності інструментів адаптивного планування та рівнів невизначеності ринкового середовища

Рівень невизначеності	Характеристика середовища	Інструмент адаптивного планування	Переваги	Обмеження
Низький (I)	достатньо передбачуване, малоризикове, багатоальтернативне	планування з ковзним горизонтом	простота реалізації, висока точність короткострокових планів	різкі кон'юнктурні зміни
Помірний (II)	часткового передбачуване, середньоризикове, достатньо альтернативне	сценарне планування	багатоваріантність, значна гнучкість	недостатні ресурси для реалізації
Високий (III)	обмежено передбачуване, ризикове, обмежено альтернативне	стохастична оптимізація планів	врахування імовірнісних рівнів для планових параметрів	складність розрахунків
Критичний (IV)	непередбачуване, високоризикове, малоальтернативне	гнучке планування за адаптивними тригерами	своєчасність коригувань, помітний вплив на результати	лідерська та командна компетентність

Джерело: розроблено авторами на основі [7]

Планування з ковзним горизонтом (Rolling Horizon Planning) є базовим інструментом адаптивного планування, що застосовується передусім в умовах відносно передбачуваного середовища (Рівень I). Його суть полягає у поступовому просуванні планового горизонту вперед: після закінчення чергового звітнього чи планового періоду горизонт зміщується



(продовжується) й план доповнюється новим періодом з урахуванням актуальних даних. Для промислових підприємств це може означати, наприклад, щомісячний перегляд квартального виробничого плану з коригуванням обсягів і асортименту відповідно до свіжих замовлень і даних про наявність матеріалів. Поєднання ковзного планування зі стохастичною оптимізацією дозволяє суттєво підвищити стійкість виробничих планів до коливань попиту та доступності ресурсів.

Сценарне планування ефективно на другому рівні невизначеності, коли розвиток ринкової ситуації може мати кілька альтернативних траєкторій. Для цього рівня рекомендовано обмежити кількість сценаріїв до 4–5, уникаючи варіантів, що не містять унікальних наслідків для прийняття стратегічних рішень [7].

У виробничому контексті сценарне планування дає змогу заздалегідь визначити, яку частину потужностей резервувати під гнучке переналадження, скільки сировини тримати у страховому запасі і які постачальники є альтернативними – ще до того, як ситуація зміниться.

Стохастична оптимізація виробничих планів – найбільш математично складний інструмент, що застосовується на третьому рівні невизначеності. На відміну від детерміністичних моделей, стохастичні підходи явно моделюють невизначеність через ймовірнісні розподіли ключових параметрів і шукають оптимізовані цільові параметри. У промисловому виробництві це особливо ефективно при плануванні завантаження потужностей в умовах нестабільного попиту: модель враховує ймовірнісний діапазон замовлень і формує план, який залишається виконуваним при більшості сценаріїв. Досягнення належного рівня виробничо-господарської діяльності підприємства вимагає комплексного підходу до побудови організаційної системи планування операційної діяльності як її необхідної основи [16].



Гнучкі плани з адаптивними тригерами найбільше відповідають четвертому рівню невизначеності, зокрема, в умовах воєнного стану, глобальних криз або іншого форс-мажору. Такі плани містять заздалегідь визначені тригери – порогові значення ключових індикаторів, досягнення яких автоматично ініціює перегляд плану. При цьому система адаптації підприємства має охоплювати всі рівні управління: від стратегічного з орієнтацією на довгострокові рішення до оперативного з вирішенням поточних господарських проблем [10, с. 205].

Ефективність адаптивного планування вимагає від керівництва компаній розбудови самої системи планування як управлінського компоненту. Нами пропонується дотримання наступного алгоритму впровадження адаптивного планування передусім для промислових підприємств з тривалими виробничими процесами та циклами (табл. 2).

Запропонований алгоритм циклічний - після сьомого етапу підприємство повертається до першого для нового діагностичного циклу. Це відповідає самій природі адаптивного планування і забезпечує безперервне організаційне навчання. Найпоширеніша помилка на старті – недооцінка рівня невизначеності. Підприємство відносить себе до першого рівня і обирає просте ковшне планування, тоді як реальна волатильність попиту і ресурсів відповідає третьому. Наслідок передбачуваний: план систематично не виконується, а кожне коригування сприймається як виняток, а не як сигнал про неправильно обраний інструмент. Від точності цієї початкової оцінки залежить і горизонт: при другому рівні достатньо кварталу, при четвертому – планування далі ніж на місяць втрачає сенс без постійного перегляду.

Наслідок передбачуваний: план систематично не виконується, а кожне коригування сприймається як виняток, а не як сигнал про неправильно обраний інструмент.



Таблиця 2.

Алгоритм впровадження адаптивного планування виробництва на промислових підприємствах

Етапи	Завдання	Критерії та орієнтири
1. Діагностика середовища	Оцінка рівня невизначеності ринкового середовища (I–IV рівні)	волатильність попиту, стабільність ланцюгів постачання, регуляторні зміни, макроекономічна нестабільність
2. Вибір горизонту планування	Визначення оптимального горизонту та частоти перегляду плану відповідно до рівня невизначеності	рівень I: 12–18 міс.; рівень II: 6–12 міс.; рівень III: 3–6 міс.; рівень IV: 1–3 міс. з обов'язковим тригерним переглядом (як приклад)
3. Вибір інструменту планування	Обрання інструменту планування згідно рівня невизначеності	доступність даних, ресурси підприємства, вимоги до швидкості реагування, технологічна готовність
4. Розроблення базового плану	Розробка виробничих (сценарних, альтернативних) планів	цільові показники виробництва, потреби у ресурсах, критичні обмеження, допустимі відхилення
5. Прийняття тригерів перегляду	Визначення порогових значень ключових показників (тригерів)	критичні відхилення попиту, зміни цін на ресурси, форс-мажорні обставини, зміна регуляторного середовища тощо
6. Моніторинг та коригування	Безперервне відстеження відхилень від плану та оперативне внесення коректив	частота моніторингу, дашборди ключових індикаторів
7. Оцінка ефективності та навчання	Аналіз якості адаптивного планування	точність планування, швидкість реагування, витрати на адаптацію

Джерело: розроблено авторами



Від точності цієї початкової оцінки залежить і горизонт: при другому рівні достатньо кварталу, при четвертому – планування далі ніж на місяць втрачає сенс без постійного перегляду.

Тригери перегляду і моніторинг відхилень – це фактично одна система, яка вирішує ключову дилему адаптивного планування: коли реагувати, а коли ні. Без чітких порогових значень підприємство або реагує на кожне відхилення – і тоді плановий відділ перетворюється на пожежну команду – або ігнорує відхилення взагалі, і план стає фікцією. Оцінка після кожного циклу – це не формальність. Підприємства, які фіксують чому план відхилився від факту і що спрацювало, а що ні – поступово знижують похибку прогнозування і скорочують час реакції. Ті що цього не роблять – повторюють одні й ті самі помилки в кожному новому циклі.

Алгоритм також спрямований на подолання мотиваційного бар'єру впровадження: він забезпечує підприємства покроковим інструментом з чіткими критеріями рішень на кожному етапі. Управління адаптаційним потенціалом підприємства передбачає систематичне внесення коректив у стратегічні, поточні та оперативні плани – саме це і забезпечує запропонований алгоритм. Він формує методичну основу для впровадження адаптивного планування, хоча й не гарантує уникнення труднощів при його практичному впровадженні. Тому попри очевидні переваги адаптивного планування, рівень його практичного впровадження на вітчизняних промислових підприємствах залишається низьким.

Значною мірою це пов'язано з наявністю багатьох бар'єрів – організаційних, інформаційних, компетентнісних, мотиваційних і ресурсних – уникнення яких є необхідною умовою реального, а не декларативного планування загалом, і, зокрема, адаптивного.

Питання зазначених бар'єрів потребує окремого дослідження, проте зазначимо ключові особливості. Так, інформаційний бар'єр полягає у як



відсутності, так і надмірності інформації для ідентифікації невизначеності та виробничого потенціалу при плануванні. Подолання, а краще уникнення, такого бар'єру лежить у площині цифровізації, автоматизації обліку та аналізу, навчанні персоналу з відповідним фінансуванням таких завдань. Цифрова трансформація бізнес-процесів є невід'ємною складовою стратегії компаній, які успішно адаптуються до умов невизначеності [12, с. 305].

Бар'єр обмеженості компетентності торкається передусім керівників різного рівня та осіб, залучених у планування. Саме адаптивне планування найкраще сприяє прискореному підвищенню компетенцій через перманентність планування та його удосконалення під тиском невизначеності, змін, багатоваріантності комбінації управлінських рішень.

Мотиваційний бар'єр принципово важливий та складний, адже блокує передусім готовність до впровадження планування у виробництво, бізнес загалом. Шлях до уникнення пастки пасивності полягає в фокусуванні на місії та стратегії розвитку підприємства, реалізації інтересів його учасників, акцентах на особистому професійному розвитку, безальтернативності планування як інструменту забезпечення конкурентності бізнесу.

Ресурсні бар'єри особливо актуальні для стохастичного та гнучкого тригерного адаптивного планування при високому та критичному рівнях ринкової невизначеності. Загалом інвестиції в адаптивне планування – це інвестиції з відкладеним, але стійким позитивним ефектом. Підприємства, які його впровадили, демонструють вищу операційну стійкість і нижчі витрати на кризове реагування у довгостроковій перспективі.

Для системного подолання цих бар'єрів пропонується поетапна модель впровадження адаптивного планування, що включає три послідовні фази.

Перша – підготовча – охоплює аудит існуючої системи планування та виявлення її слабких місць; оцінку інформаційної інфраструктури і потреб у цифровізації; навчання ключових співробітників базовим принципам



адаптивного планування; формування пілотної робочої групи з представників планово-економічного відділу, виробництва та маркетингу.

Друга – пілотна – передбачає впровадження планування з ковзним горизонтом; розроблення базової системи моніторингу ключових індикаторів; відпрацювання механізму тригерного перегляду планів; збір і аналіз зворотного зв'язку для коригування планів.

Третя – масштабування – включає поширення адаптивного планування на всі виробничі підрозділи; впровадження сценарного планування та стохастичної оптимізації; інтеграцію адаптивного планування з суміжними системами: бюджетуванням, управлінням запасами, логістикою. Успішне планування досягається через активну комунікацію та взаємодію з усіма зацікавленими сторонами, включаючи зовнішніх партнерів [3].

Запропонований поетапний підхід може мати різні строки впровадження на підприємствах залежно від їх здатності долати наявні бар'єри. Важливим інституційним чинником, здатним прискорити подолання бар'єрів, є розробка та поширення галузевих стандартів та практик планування.

Висновки. У статті обґрунтовано теоретико-методичні засади та розроблено управлінські рекомендації адаптивного планування промислового виробництва в умовах невизначеності ринкового середовища.

Адаптивне планування виробництва є якісно відмінним від традиційного підходом, що розглядає план як динамічний процес, ефективність якого забезпечується через дотримання принципів гнучкості, циклічності, проактивності та перманентного удосконалення.

Невизначеність ринкового середовища є багаторівневим феноменом, що вимагає диференційованого підходу до вибору планових інструментів, узгоджених з особливостями ринкового середовища та їх перевагами й обмеженнями. Ефективність інструментів адаптивного планування



ґрунтується також на послідовному алгоритмі їх впровадження в систему управління підприємством, запропоновані етапи якого підкреслюють важливість кожного з них та циклічність його реалізації.

Підприємства мають долати власні комбінації інформаційних, ресурсних, компетентнісних та мотиваційних бар'єрів у процесі впровадження та реалізації адаптивного планування. Її успішність уникнення таких бар'єрів має забезпечуватись послідовною триетапною роботою передусім керівництва компаній по впровадженню адаптивного планування. Ключовим висновком є те, що ринкова невизначеність не скасовує потребу у плануванні, а лише змінює його форму – від традиційного до адаптивного.

Перспективами подальших досліджень є емпірична верифікація запропонованого інструментарію на базі конкретних промислових підприємств, розроблення методики кількісної оцінки рівня невизначеності ринкового середовища, а також адаптація алгоритму для різних галузей промисловості.

Список використаних джерел

1. Ваганов М. 94% бізнесів перебувають у тумані: Результати 100 годин інтерв'ю з власниками компаній. *NV*. <https://biz.nv.ua/ukr/experts/ukrajinskiy-biznes-lishe-6-kompaniy-mayut-strategiyu-rozvitku-50601597.html>
2. Ковбатюк М.В. Адаптивне стратегічне планування як дієвий інструмент розвитку бізнес-структур в умовах сучасних викликів. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2023. Вип. 53. С. 67–73. <https://doi.org/10.32703/2664-2964-2023-53-67-73>
3. Носань Н.С., Якименко Т.В., Панченко Р.В. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16>



4. Артемчук М. Д. Адаптивні бізнес-стратегії за умов війни та їх вплив на економічну стабільність України. *Академічні візії*. 2025. Вип. 40. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14929442>

5. Хахалєв Д., Селезньова Г., Хвостіков А. Сучасні методи планування діяльності підприємства в умовах діджиталізації: від стабільних стратегій до динамічної адаптації. *Журнал «Наукові інновації та передові технології»*. 2025. 9(49). С. 902-912. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9\(49\)-902-912](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9(49)-902-912)

6. Химич І., Крупка А., Володимир О. та Різник Н. Діяльність підприємств у воєнний час: адаптивна фінансова модель. *Міжнародний науковий журнал менеджменту, економіки та фінансів*. 2026. 5 (1). С. 42–54. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20260501.05>

7. Ципліцька О.О., Дейнеко О.Т. Адаптивність стратегічного планування промислового розвитку в умовах глобальної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-140>

8. Пугачевська К.Й., Лисенко Е.Р. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений*. 2021. №9(97). С. 158–161. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-9-97-32>

9. Юхман Я., Бережницький О. Інструментарій оцінювання адаптаційного потенціалу підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. 19(38). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-18](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-18)

10. Терлецька Ю.О., Данилюк М.В., Мажар М.І. Адаптація як стратегічний вектор управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Молодий вчений*. 2021. №1(89). С. 202–206. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-41>

11. Єлецьких С. Я., Михайличенко Н. М. Адаптивне планування фінансово-господарської діяльності підприємства: монографія. Краматорськ–



Тернопіль: ДДМА, 2024. 188 с. – URL:

<http://www.dgma.donetsk.ua/docs/news/2024/Адаптивне%20планування%20фінансово-господарської%20діяльності%20підприємства.pdf> (дата звернення 25 квітня 2026 р.)

12. Горячова О.О., Лавецький М.В., Педченко Г.В., Пиріг Я.Б. Інноваційні стратегії та підходи до адаптації українських бізнес-моделей і менеджменту якості в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2024. №12. С. 303–309. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-12-303-309>

13. Гофман М., Пекна Г., Розломій В. Економічна теорія адаптивного бізнес-планування: мікроекономічний аспект. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. 2(78). 65-72. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-65-72>

14. Лопашук І.А., Лопашук В.О., Іким А.В. Умови невизначеності як джерело ризиків у підприємницькій діяльності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. №19. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-03-01>

15. Акулюшина М.О., Зотова Л.Г., Швець В.О. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73>

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