

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-72>

УДК 338.2:332.14

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧОГО ПЛАНУ В РЕАЛЬНОМУ БІЗНЕСІ НА ПРИКОРДОННИХ ТЕРИТОРІЯХ УКРАЇНИ

FEATURES OF IMPLEMENTING THE PRODUCTION PLAN IN REAL BUSINESS IN THE BORDER TERRITORIES OF UKRAINE

Самодай Валентина Петрівна

кандидат економічних наук, доцент,

Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4043-5426>**Рибальченко Світлана Миколаївна**

кандидат економічних наук, доцент,

Сумський державний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3971-9069>**Растова Катерина Павлівна**

студентка,

Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5457-0216>**Samoday Valentyna, Rastova Katerina**

Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko

Rybalchenko Svitlana

Sumy State University

Актуальність теми зумовлена складною геополітичною та економічною ситуацією в Україні, особливо на прикордонних територіях, які зазнають впливу війни. Підприємства цих регіонів стикаються з порушенням логістики, втратою постачальників, скороченням виробничих потужностей і загрозами безпеці працівників. Війна змушує бізнес змінюватися: перехід до гнучкого виробництва, пошук альтернативних постачальників, автоматизація та цифровізація стають ключовими стратегіями. Виробничі плани підприємств допомагають адаптувати свою діяльність до ризиків. Водночас відкриваються нові можливості – співпраця із сусідніми країнами, розширення експорту та залучення міжнародних інвестицій. Окрім економічних аспектів, підприємства відіграють важливу соціальну роль: вони зберігають робочі місця, підтримують регіональну економіку та забезпечують населення необхідними товарами.

Ключові слова: бізнес, реалізація, прикордоння, план, ризик, управління, воєнний стан, виробничий план.

The relevance of this topic is due to the difficult geopolitical and economic situation in Ukraine, especially in the border areas that are directly affected by the war. Manufacturing enterprises in these regions face unprecedented challenges that require rapid adaptation, flexible management and non-standard approaches to doing business. Martial law significantly affects the manufacturing sector, disrupting logistics chains due to hostilities, blocking transport routes and imposed restrictions on transportation. This leads to the loss of suppliers, reduction of production capacities, shortage of raw materials and threats to the physical safety of workers. The peculiarities of the border region add new difficulties, in particular, complicated access to international markets, the need to adapt to changed trade corridors and specific state regulations of business in wartime. In these circumstances, enterprises are forced to quickly find ways to survive and develop. Diversification of suppliers, automation of production processes, digitalization of management and transition to flexible production models are becoming important strategies. Access to new markets, cooperation with international partners, attraction of foreign investments and state support are becoming increasingly important. Despite numerous difficulties, war also opens up new opportunities. Manufacturing enterprises can use state and international support programs, establish ties with neighboring countries and actively

integrate into global economic processes. Expanding exports, developing new niches and introducing innovative technologies are becoming not only a way to preserve business, but also an opportunity for its development. In addition to the economic component, the social aspect of enterprises' activities plays an extremely important role. They not only provide jobs and support the regional economy, but also participate in humanitarian initiatives, helping the population and the military. In addition, manufacturing enterprises contribute to the creation of strategic reserves of products necessary for both defense and humanitarian needs, which is an important factor in national security.

Keywords: business, implementation, border, plan, risk, management, martial law, production plan.

Постановка проблеми. Реалізація виробничого плану на прикордонних територіях під час воєнного стану є складним завданням через нестабільну економічну ситуацію, логістичні труднощі, ризики безпеки та обмеженість ресурсів. Війна змінює умови ведення бізнесу, вимагаючи швидкої адаптації, збереження кадрового потенціалу та пошуку альтернативних шляхів збуту.

Проблема полягає у визначенні ефективних методів підтримки виробництва в кризових умовах, оптимізації операційних процесів та розробці стратегій, що дозволять підприємствам не лише функціонувати в умовах війни, але й закласти основу для подальшого розвитку в післявоєнний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій, присвячених успішній реалізації виробничих планів на прикордонних територіях України в умовах воєнного стану, виявляє низку ключових аспектів та рекомендацій для бізнесу.

Сучасні наукові праці та бізнес-аналітика підтверджують, що стратегічне виробниче планування сприяє оптимізації використання ресурсів, підвищенню продуктивності праці та конкурентоспроможності компаній. У дослідженнях Майкла Портера акцентується увага на важливості ефективного управління ланцюгами постачання та гнучкого виробництва в умовах глобального ринку. Відомий економіст Пітер Друкер наголошував, що чітке планування – це основа успішного бізнесу, а його відсутність може призвести до хаосу та втрат. Відомий бізнесмен Генрі Форд зазначав, що планування – це запорука ефективного виробництва. Без плану навіть найкраща ідея приречена на провал. Уоррен Баффет наголошував, що ризик виникає тоді, коли ви не знаєте, що робите, що прямо вказує на важливість ретельного виробничого планування.

Співавтори книги "Бізнес-планування підприємницької діяльності", Варналія З. С., Васильців Т. Г., Лупака Р. Л. та Білика Р. Р., зупиняються на важливості інтеграції ринкових, виробничих, організаційних та фінансових аспектів для досягнення успішної реалізації підприємницьких проєктів. Виходячи із

вищезазначеного слідує, що успішна реалізація виробничих планів базується на стратегічному управлінні, адаптивності до змін та інноваційних підходах у бізнесі.

Під час зустрічі «Бізнес Північного регіону: виклики воєнного стану та шляхи до відновлення» було обговорено основні перешкоди для розвитку бізнесу в північних регіонах України. Серед них виділяються порушення логістичних ланцюгів, нестача фінансових ресурсів та зниження попиту на продукцію [2]. Ці фактори значно ускладнюють реалізацію виробничих планів підприємств.

Національний інститут стратегічних досліджень у доповіді «Заходи підтримки промисловості України під час повномасштабної війни» підкреслює важливість державної підтримки для стабілізації промислового сектору. Зокрема, зазначається про надання безповоротної фінансової допомоги підприємствам, що релокувалися, та впровадження ваучерної підтримки для маркетингових потреб і сертифікації продукції. Ці заходи спрямовані на збереження виробничих потужностей та адаптацію бізнесу до нових умов [4].

В аналітичній доповіді «Пріоритети розвитку реального сектору в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України» визначено ключові напрямки для забезпечення стійкості економіки. Серед них: впровадження принципів сталого розвитку, ресурсоефективного виробництва та диверсифікація постачальницьких ланцюгів. Ці підходи допоможуть підприємствам адаптуватися до викликів воєнного часу та підготуватися до післявоєнного відновлення.

Останні дослідження підкреслюють необхідність комплексного підходу до підтримки бізнесу на прикордонних територіях в умовах воєнного стану. Поєднання державних ініціатив, таких як фінансова допомога та ваучерна підтримка, з внутрішніми стратегіями підприємств щодо адаптації та впровадження сталих практик, є ключем до успішної реалізації виробничих планів у складних умовах [6].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У нинішніх умовах воєнного стану, особливо на прикордонних

територіях, бізнес стикається з багатьма непередбачуваними факторами: від порушення логістичних ланцюгів до невизначеності політичної ситуації та загроз безпеці. Проте існують підприємства, які завдяки гнучкості управління та адаптації виробничих процесів, вміють не лише функціонувати в воєнних умовах, а й розвиватися. Прикладом можна розглянути відкриття квіткового магазину. Діяльність квіткового магазину, який залежить від постачання свіжих квітів, стабільної логістики та купівельної спроможності населення, потребує адаптації до нових реалій [5]. Однак навіть у складних умовах можливо не тільки зберегти бізнес, а й знайти нові можливості для розвитку.

У регіонах, де тривають бойові дії або існує високий ризик, бізнес змушений оперативно реагувати на зміни. Це може включати перебої у постачанні сировини, непередбачувані зупинки в роботі транспортних засобів, обмеження у доступі до фінансових ресурсів. Наприклад, перевезення товарів може затримуватись через блокування кордонів або контроль з боку військових органів.

Близькість до державних кордонів створює додаткові вимоги до безпеки, перевірок та документації. З одного боку, це може бути перешкодою через затримки та додаткові витрати, а з іншого – відкриває можливості для торгівлі з сусідніми країнами, особливо якщо вдається налагодити співпрацю з партнерами за кордоном [8].

Впровадження систем управління підприємством (ERP-систем) дозволяє інтегрувати всі процеси: від закупівель до контролю якості готової продукції. Використання цифрових платформ дає можливість контролювати виробництво в режимі реального часу, прогнозувати попит і оптимізувати запаси. В умовах зростання вартості енергоресурсів важливо використовувати сучасне обладнання з високою енергоефективністю. Регулярне технічне обслуговування допомагає уникнути аварійних ситуацій та зупинок виробництва.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є оцінка впливу воєнного стану на виробничий бізнес, зокрема основних проблем підприємств (логістика, ресурси, безпека, ринки збуту); аналітика ефективних стратегій адаптації (гнучке виробництво, цифровізація, нові ринки) та соціально-економічних ефектів (зайнятість, регіональна стабільність, відновлення); розкриття перспектив розвитку: мож-

ливості та умови для стійкого функціонування бізнесу після завершення війни. Важливим є дослідження механізмів успішної реалізації виробничого плану в таких складних умовах, а також проведення аналізу основних викликів і стратегій, які дозволяють мінімізувати ризики та забезпечити стійкість бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Виробничі плани мають важливе значення для підприємств, оскільки забезпечують оптимізацію виробничого процесу, управління ресурсами та прогнозування обсягів випуску продукції відповідно до ринкового попиту. Вони допомагають уникнути простоїв, раціонально розподіляти сировину, матеріали, обладнання та персонал, що сприяє зниженню витрат і підвищенню продуктивності. Чітке планування включає контроль якості, що підвищує конкурентоспроможність продукції, а також дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін ринкових умов. Крім того, виробничі плани сприяють ефективному фінансовому управлінню, оцінці витрат, визначенню необхідних інвестицій і прогнозуванню прибутковості [3]. Завдяки цьому забезпечується стабільна робота підприємства, його розвиток та підвищення конкурентних позицій. Тобто, підприємство, що займається виробництвом товарів або послуг в цих регіонах стикаються з унікальними викликами, які вимагають нестандартних підходів до управління, гнучкості в ухваленні рішень та швидкої адаптації до змін [1] (рис. 1).

Розглянемо як приклад основні виклики та фактори, з якими стикається квітковий магазин, розташований у прикордонному регіоні, враховуючи особливості логістики, попиту, конкуренції та економічних умов цього району.

Логістика та постачання. Тобто це може бути перебої в поставках квітів через порушення транспортних маршрутів, збільшення вартості доставки через нестачу пального та підвищення тарифів перевізників та неможливість отримувати імпорتنі квіти через обмеження кордонів.

Зниження купівельної спроможності населення. Люди скорочують витрати на неперіоритетні товари, такі як квіти, а це веде до зниження попиту на розкішні букети, а на більш бюджетні композиції попит зростає.

Нестача персоналу в цей час актуальна тому що, відтік населення йде через евакуацію, мобілізацію або зміну місця проживання. А це веде до зменшення кількості працівників, що впливає на обслуговування клієнтів і виготовлення букетів.

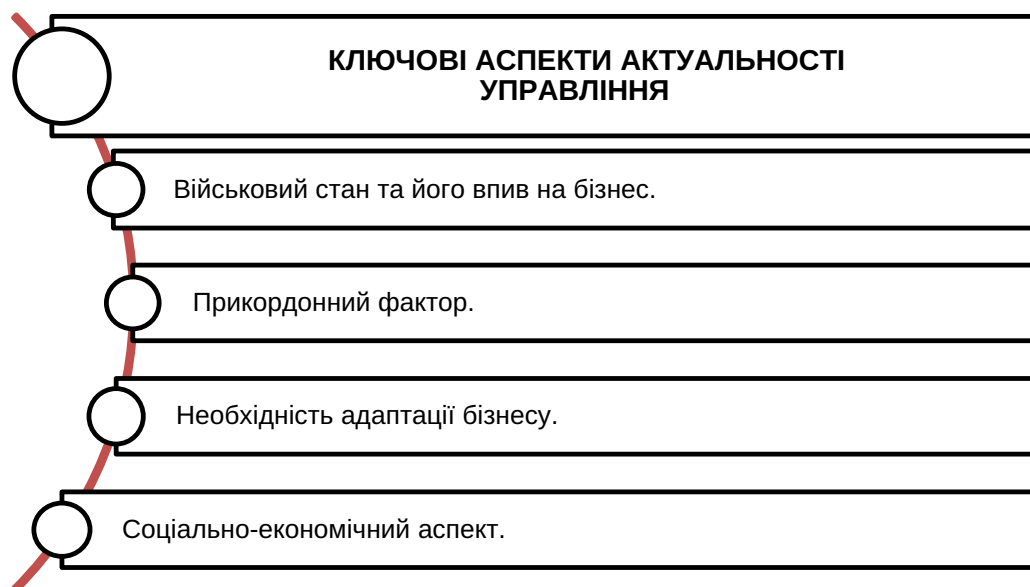


Рис. 1. Ключові аспекти актуальності управління

Джерело: власна розробка авторів

Безпекові ризики. Загроза ракетних ударів або бойових дій може призводити до закриття магазинів на певний час або назавжди, але за сприятливих обставин це може бути перебої з електропостачанням, які впливають на зберігання квітів.

Далі розглянемо стратегію адаптації та успішної реалізації виробничого плану квіткового магазину. Оптимізація постачання та зберігання квітів. Перше з чим можна зіштовхнутися – це перехід на місцевого виробника. Оскільки імпорتنі квіти можуть бути недоступними, слід співпрацювати з локальними тепличними господарствами, які вирощують троянди, хризантеми, тюльпани та сезонні квіти.

Треба враховувати термін зберігання квітів, під час відключення світла на довгий термін. Тобто, це означає збільшення асортименту стійких квітів. Варто робити акцент на квіти, які мають довший термін зберігання: сухоцвіти, кімнатні рослини, штучні квіти.

Під час відключення електропостачання треба продумати резервне зберігання та економію ресурсів. Використання холодильних установок на акумуляторних батареях для збереження свіжості квітів у разі відключень електроенергії. Також, запровадження технологій продовження свіжості квітів (спеціальні розчини для води, контроль вологості).

Доцільно розглянути оптимізацію витрат та фінансів. Якщо це власне вирощування квітів то, варто розширити теплиці або обладнати

невелику оранжерею для вирощування найпопулярніших квітів самостійно. Співпраця з іншими бізнесами, це може бути партнерство з кафе та ресторанами, які можуть замовляти квіткові композиції для декору. Спільні акції з кондитерськими («Купи букет + торт зі знижкою»). Рациональне використання ресурсів. Мінімізація витрат на дорогі пакувальні матеріали. Використання екологічних упаковок, що також привертає увагу свідомих споживачів [9].

Аналіз останніх досліджень та практичних кейсів свідчить, що ключовими факторами стійкості [2] (рис. 2), підприємств є:

1. Гнучкість і адаптація – швидке налаштування бізнес-процесів, зміна каналів постачання та збуту, використання локальних і міжнародних партнерств.

2. Диверсифікація ризиків – залучення нових ринків, розширення асортименту продукції, перенесення частини виробництва у безпечніші регіони.

3. Державна підтримка та міжнародна допомога – грантові програми, пільгові кредити, релокаційні ініціативи допомагають підприємствам залишатися на плаву та навіть розширювати виробництво.

4. Впровадження інновацій та цифрових технологій – автоматизація процесів, електронна комерція, розвиток онлайн-продажів і маркетингу дозволяють оптимізувати витрати та збільшити ефективність роботи.

5. Збереження кадрів та соціальна відповідальність – підприємства, що інвестують у

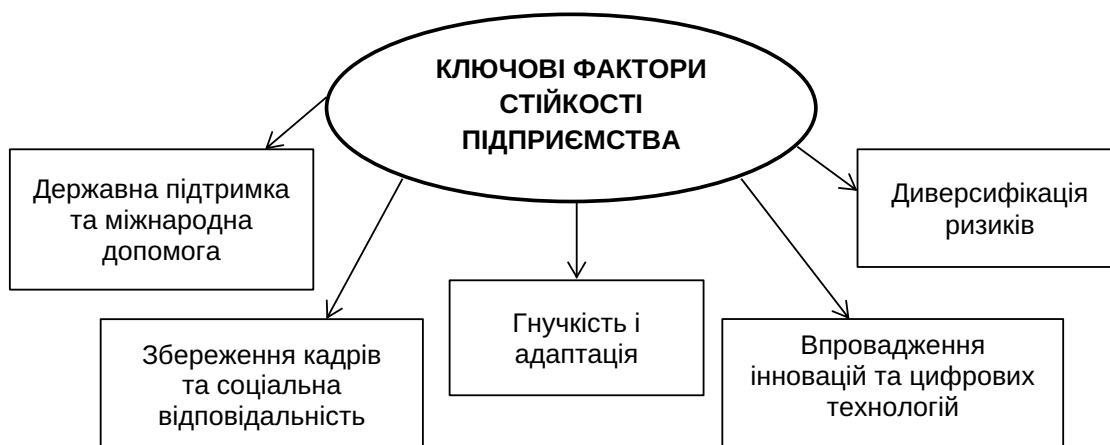


Рис. 2. Модель ключових факторів стійкості

Джерело: власна розробка авторів

підтримку своїх працівників, пропонують дистанційну або гібридну форму роботи, забезпечують гідні умови праці, мають вищі шанси на стійкість у довгостроковій перспективі.

Висновки. Успішна реалізація виробничого плану в реальному бізнесі на прикордонних територіях України в умовах воєнного стану є складним, але можливим завданням. Війна значно змінила економічне середовище, створивши нові виклики для підприємств: збої у логістиці, нестачу кваліфікованих кадрів, зниження купівельної спроможності населення, а також фізичні ризики для об'єктів виробництва. Однак, попри ці труднощі, бізнес зна-

ходить шляхи адаптації та підвищення ефективності своєї діяльності. Комплексний підхід для успішної реалізації виробничого плану в умовах воєнного стану можливий завдяки поєднанню стратегічного планування, оперативного реагування на виклики, ефективного використання ресурсів та підтримки з боку держави та суспільства. Саме ці чинники стануть основою для відновлення та зміцнення економіки України в майбутньому. Попри всі складнощі, реальний бізнес демонструє високу здатність до адаптації та трансформації, що свідчить про його потенціал у післявоєнному відновленні країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Барроу К., Барроу П., Браун Р. Бізнес-план: практ. посіб. – К. : Знання, 2020. – 409 с.
2. Бізнес-план: значення, різновиди, структура та покрокова інструкція зі створення. URL: <https://sendpulse.ua/blog/the-business-plan> (дата звернення: 01.03.2025)
3. Варналій З. С., Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Білик Р. Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності : Навч. посіб. / Чернівці: Технодрук, 2019. – 264 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/l_2057_17817213.pdf (дата звернення 01.03.2025)
4. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2019. – 230 с.
5. Іванова, В.В. Планування і контроль на підприємстві: навчальний посібник / В. В. Іванова. – 2-е видання. – Суми : Університетська книга, 2019. – 443 с.
6. Козловський В. О. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. О. Козловський, О. Й. Лесько. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Вінниця : видавництво ВНТУ, 2016. – 190 с.
7. Кучеренко В. Р. Бізнес-планування підприємства : навч. посіб. / В. Р. Кучеренко, В. А. Карпов. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Знання, 2016. – 423 с.
8. Лупак Р. Л. Державна політика імпортозаміщення в системі забезпечення економічної безпеки України: пріоритети та інструменти реалізації : монографія. 2018. – 527 с.
9. Методика розроблення бізнес-плану Європейського банку реконструкції та розвитку [Електронний ресурс]. URL: <http://www.ebrd.com/russian/pages/about.shtml> (дата звернення: 01.03.2025)

REFERENCES:

1. Barrou K., Barrou P., Braun R. (2020) Biznes-plan: prakt. posib. – K. : Znannia. [Business plan: practical. posib. – K.: Knowledge]. pp. 409. (in Ukrainian)
2. Biznes-plan: znachennia, riznovydy, struktura ta pokrokovia instruktsiia zi stvorennia. [Business plan: meanings, types, structure and instructions for creation]. URL: <https://sendpulse.ua/blog/the-business-plan> (accessed 01.03.2025), (in Ukrainian)
3. Varnalii Z. S., Vasylytsiv T. H., Lupak R. L., Bilyk R. R. (2019) Biznes-planuvannia pidpriemnytskoi diialnosti : Navch. posib. [Business planning of entrepreneurial activity: Head. Pos_b.]. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/l_2057_17817213.pdf Chernivtsi, pp 264. (accessed 01.03.2025)
4. Dykan V.L., Zubenko V.O., Makovoz O.V., Tokmakova I.V., Shramenko O.V. (2019). Stratehichne upravlinnia: navch. posibnyk. K.: «Tsentr uchbovoi literatury». [Strategic management: beginning. Pos_bnik. K.: "Center for Educational Literature"]. P. 230. (in Ukrainian)
5. Ivanova, V.V. / Ivanova V. V. – 2–e vydannia. (2019). Planuvannia i kontrol na pidpriemstvi: navchalnyi posibnyk – 2–e vydannia. – Universytetska knyha. [Planning and control in enterprise: initial assistant]. Sumy, p. 443. (in Ukrainian)
6. Kozlovskiy V. O. / Kozlovskiy V. O., Lesko O. Y. – 2–he vyd., (2016) Biznes-planuvannia: navch. posib. pererob. i dop. [Business planning: head. pos_b. view., processed and additional]. branch of VNTU. Vinnytsia, p. 190. (in Ukrainian)
7. Kucherenko V. R., Karpov. V. A. – 2–hevyd., pererob. i dop. (2016) Biznes-planuvannia pidpriemstva : navch. posib. Znannia [Business planning of the enterprise]. P. 423. (in Ukrainian)
8. Lupak R. L. (2018) Derzhavna polityka importozamishchennia v systemi zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy: priorytety ta instrumenty realizatsii: monohrafiia [Government policy of import substitution in the economic security system of Ukraine: priorities and implementation tools: monograph.]. P. 527. (in Ukrainian)
9. Metodyka rozroblennia biznes-planu Yevropeiskoho banku rekonstruktsii ta rozvytku [Methodology for dividing the business plan of the European Bank for reconstruction and development]. URL: <http://www.ebrd.com/russian/pages/about.shtml> (accessed 01.03.2025), (in Ukrainian)