

УДК 334.02

DOI <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2022-1-4>

### Блага Наталія Василівна

кандидат економічних наук, доцент,  
Львівський державний університет внутрішніх справ  
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9433-9459>

## ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

**Анотація.** У статті досліджено сутність та особливості планування розвитку підприємства враховуючи системну невизначеність. Поняття планування як інструменту оптимізації та важливість його сценарного розвитку заради уникнення банкрутства лягли в основу моделі, що поєднує стохастичні та детерміновані чинники розвитку підприємства за непрямого управління за критеріями ефективності. В умовах непередбачуваності зовнішніх прогнозів та концептуальної невизначеності внутрішнього середовища базисом для прийняття управлінських рішень можуть бути сценарні підходи із пробними елементами короткострокового планування. Метою статті є дослідження механізму планування розвитку підприємства в умовах невизначеності. Для досягнення поставленої мети в роботі уточнено сутність планування розвитку підприємства – це побудова покрокових етапів, котрі обумовлені відповідними сценаріями та орієнтовані на досягнення оперативних цілей. Сьогоднішні макроекономічні умови в країні в силу об'єктивних причин характеризуються високим ступенем невизначеності. Понад те таких рис невизначеності набуває і внутрішнє середовище підприємства. Тому у ситуації, що склалася, критично важливо є поєднувати конкретні плани щодо майбутніх дій компанії із гнучким реагуванням на зовнішні події. Як інструмент такого поєднання у роботі запропоновано використовувати сценарний підхід для координування проектних дій та реакцій. Такий підхід дає змогу розробникам поєднувати різні погляди та типи поведінки із увагою до деталей та налаштуванням на максимальне використання досвіду окремих виконавців. Інструмент сценаріїв є придатним до повторного використання, масштабування, абстрагування та класифікації. Його використання полегшує комунікацію та підвищує ефективність планування у середньостроковій перспективі. Враховуючи умови невизначеності економічного розвитку країни в роботі виокремлено важливість планування на підприємстві як ефект корисності, котрий визначається плануванням сценаріїв розвитку підприємства. Запропоновано основні етапи планування розвитку підприємства в умовах невизначеності. У підсумку запропоновано як в умовах невизначеності відновити розвиток існуючих підприємств і допомогти вижити підприємствам, що занепадають.

**Ключові слова:** планування, розвиток підприємства, невизначеність, стратегія розвитку підприємства.

### Blaga Nataliya

Lviv State University of Internal Affairs

## ENTERPRISE DEVELOPMENT PLANNING UNDER UNCERTAINTY

**Abstract.** The article examines the essence and features of enterprise development planning taking into account systemic uncertainty. The concept of planning as an optimization tool and the importance of its scenario development for the sake of avoiding bankruptcy formed the basis of a model that combines stochastic and deterministic factors of enterprise development under indirect management based on performance criteria. In the conditions of unpredictability of external forecasts and conceptual uncertainty of the internal environment, scenario approaches with trial elements of short-term planning can be the basis for making management decisions. The purpose of the article is to study the mechanism of enterprise development planning in conditions of uncertainty. In order to achieve the set goal, the essence of enterprise development planning is clarified in the work – it is the construction of step-by-step stages, which are determined by relevant scenarios and are oriented towards the achievement of operational goals. Today's macroeconomic conditions in the country are characterized by a high degree of uncertainty due to objective reasons. Moreover, the internal environment of the enterprise acquires such features of uncertainty. Therefore, in the current situation, it is critically important to combine specific plans for the company's

*future actions with a flexible response to external events. As a tool for such a combination, the work proposes to use a scenario approach to coordinate project actions and reactions. This approach allows developers to combine different perspectives and behaviors with attention to detail and tuning to maximize the experience of individual performers. The scripting tool is reusable, scalable, abstractable, and classifiable. Its use facilitates communication and increases the effectiveness of planning in the medium term. Taking into account the conditions of uncertainty of the country's economic development, the paper highlights the importance of planning at the enterprise as a utility effect, which is determined by the planning of enterprise development scenarios. The main stages of enterprise development planning in conditions of uncertainty are proposed. As a result, it is proposed to restore the development of existing enterprises and help the declining enterprises to survive in conditions of uncertainty.*

**Keywords:** *planning, enterprise development, uncertainty, enterprise development strategy.*

**Вступ.** В умовах невизначеності операційного середовища підприємства та розвитку хаотичних процесів зовні, неабияк змінюються вимоги до засобів та методів процесу управління підприємством. Зростає усвідомлення того, що на відміну від універсальних рекомендацій і технологій управління, розроблених упродовж декад становлення теоретичних основ та практичних розвідок менеджменту, на практиці оптимальних підходів в управлінні підприємством практично не існує. Кожна конкретна ситуація повинна бути оцінена як за станом внутрішнього середовища підприємства, його сильних і слабких сторін, так і щодо можливостей та загроз щодо характеру зовнішньої діяльності та об'єктивних чинників довкілля. Проте це є не критерієм для прийняття конкретних рішень, а лише базою для подальшого дослідження, та не потрібно сліпо дотримуватись рецептів, розроблених в умовах економіки іншої країни півстоліття тому, а творчо підходити до вибору стратегії та тактики діяльності фірми. Сьогодні висококласний спеціаліст-менеджер усе менше схожий на ремісника й усе більше – на ученого дослідника, котрий знає чимало про підприємство та середовище його діяльності, тим не менш усвідомлює, що коло недоступної йому інформації далеко ширше. Яскравим свідченням таких тенденцій є вибух гнучких (agile) методик та технологій управління у сфері підприємств, що розробляють програмне забезпечення та надають інформаційні й консалтингові послуги, характерне для перших двох декад нового тисячоліття.

Концепції математичної економіки у вигляді основних положень теорії фірми передбачали пошук оптимального рішення

у формі розв'язку задач про максимізацію прибутку та мінімізацію видатків. У ринковій економіці сьогодення замість прагнення компаній до збільшення обсягів виробництва, що потенційно веде до максимізації прибутку, формується парадигма задоволення вимог споживачів, що зрештою підвищує їхню лояльність і прихильність до продукції, а отже, забезпечує довгострокові перспективи розвитку бізнесу. Підприємство не взаємодіє як ізольована система із об'єктами зовні, а намагається знайти своє місце у довкіллі, сформувати власний образ та стати елементом зовнішньої надсистеми.

В цілому це модернізує пошук ефективних методів розвитку бізнесу та їх адаптацію до сучасних ринкових умов. Глобалізація економіки, жорстка конкуренція, скорочення життєвого циклу продукції та термінів її виведення на ринок, необхідність впровадження нових технологій та мінливість умов ведення бізнесу зумовлюють необхідність орієнтації на довгостроковий розвиток підприємства, одним з основних елементів якого є коректне планування його діяльності не лише у вигляді прийняття конкретних операційних рішень на тактичному рівні, а й здійснення кроків, що у віддаленому майбутньому дадуть змогу підприємству зайняти бажану позицію чи нішу на ринку. Проблема часто є в тому що нині невизначеність ринку настільки висока, що спроби побудови довгострокових планів та прийняття стратегічних рішень стикаються із неможливістю достатньо чіткого бачення ринку через п'ять, десять чи двадцять років. Які технології набудуть поширення, котрі сегменти економіки будуть у тренді, як макро-економічна ситуація впливатиме на перспек-

тиви інвестицій у певні галузі – це питання, відповідь на яке виникає з хаосу взаємодії безлічі чинників.

Планування розвитку підприємства є необхідною умовою ефективного та стабільного його функціонування. Існування плану діяльності саме по собі є спонукальним чинником та підвищує впевненість команди у майбутньому. Потреба у плануванні розвитку кожного підприємства зумовлена прагненням до підвищення ефективності його діяльності. Успіх економічного розвитку нашої держави, окремих регіонів, галузей та суб'єктів економічної діяльності багато в чому буде визначатися мобілізацією внутрішніх ресурсів та можливостей кожного сектору підприємницької діяльності, умінням менеджера вірно вибрати сценарій розвитку та здатністю управляти підприємницьким ризиком в досягненні поставлених цілей та місії організації.

Актуальним завданням сучасного розвитку підприємств України є створення передумов для формування адаптивно-орієнтованої системи економічного розвитку. Важливою є швидка адаптація до змін, імпровізація та удосконалювання організаційних і структурних відносин, перегляд застарілих економічних зв'язків до нових, притаманним теперішнім економічним умовам. За цих умов особливої уваги набуває необхідність розвитку сценарного планування активної позиції підприємства, діяльність підприємств спрямованих на споживача та остаточний ефект. Поведінка та діяльність організації в умовах мінливого і конкурентного ринкового середовища визначають її успіх.

Роль та вагомість планування в системі розвитку підприємницької діяльності досліджували та обґрунтували відомі учені-економісти та практики управління західного світу: Расел Лінкольн Аскофф (Russell Lincoln Askoff), М. Джексон (М. С. Jackson), П. Дойль (P. Doyle), Філіп Штерн (P. Stern), Г. Міцберг (Henry Mintzberg), Дж. Керол (J. M. Carroll) та інші. Способи адаптації планування до сучасних реалій, та методи вибору ефективних сценаріїв розвитку підприємств вивчають про-

відні вітчизняні науковці, серед яких М. Бець [1], Б. Мізюк [2], І. Михасюк [3] тощо.

Незважаючи на наявність великої кількості підходів, а також широкий інтерес науковців до даної теми, проблема ефективності планування розвитку підприємств залишається актуальною через стрімку зміну умов діяльності та функціонування вітчизняних підприємств, нестабільний розвиток ділових умов та економічних процесів у країні в умовах воєнного стану. Тому перебудова економіки під нові реалії беручи до уваги механізм планування ефективності та розвитку підприємства має стати ключовим фундаментом для підтримки бізнесу та задля уникнення найгірших наслідків кризи.

Метою дослідження є з'ясувати суть та потребу планування розвитку підприємства в умовах невизначеності, запропонувати шляхи відновлення розвитку існуючих підприємств в умовах невизначеності і допомогти вижити підприємствам що занепадають.

**Матеріали та методи.** Інформаційною та методичною основою даного дослідження є аналіз наукових праць зарубіжних та вітчизняних вчених, статистичних даних офіційних джерел. Теоретичне осмислення планування розвитку підприємства виконано методом сходження від абстрактного до конкретного, формалізацію та метод аналогії застосовано при вивченні сценаріїв розвитку в умовах невизначеності.

**Результати дослідження.** Нині можемо спостерігати, що український бізнес працює в умовах нестабільності. За останніх півроку Україна втратила більше, ніж за два роки пандемії. Реальний ВВП у 2022 році скоротився за всіма компонентами щонайменше на 35%. За підсумками перших трьох кварталів 2022 року, ВВП скоротився на 30% [7]. Поточний стан діяльності підприємств характеризується наступними показниками (рис. 1). Лише кожне сьоме-восьме підприємство працює як і до війни, ще біля чверті підприємств частково зберегли працездатність. Підприємства як рушій економіки зазнали значного удару від збройної агресії навіть у регіонах, які відносно мало постраждали напряму від неї.



**Рис. 1. Поточний стан розвитку підприємницької діяльності**

*Джерело: побудовано автором на основі [6]*

Отже в умовах невизначеності та хаотичних процесів суспільно-економічного розвитку, посилення глобальних викликів і зростання непевності функціонування задача планування розвитку підприємств є надскладним, хоч і вкрай важливим та необхідним завданням заради уникнення банкрутства та збереження підприємства на ринку. Ризики останніх сценаріїв є надто високими в умовах, що склались. Про це свідчить індекс очікувань ділової активності (ІОДА). У листопаді 2022 року показник ІОДА впав до 42,7 з 44,9 у жовтні [8].

Нинішня ситуація потребує постійної імпровізації. Проте, найкращою імпровізацією є та, що завчасно та добре підготовлена, відповідає чітко сформованим планам, а відтак і досягненню поставлених цілей організації.

Довгостроковий підхід до вибору дій і рішень компанії чи організації складається з її стратегії поведінки, яка, як правило, орієнтована на розвиток: зайняття ринкових ніш, вихід на нові горизонти, освоєння кращих технологій тощо. Планування розвитку підприємства є базою його ефективного розвитку, оскільки помилка на цьому етапі може бути критичною. За допомогою планування на підприємстві вирішується ряд проблем,

пов'язаних з цілеспрямованою орієнтацією випуску інноваційної продукції, впровадженням і використанням нових технологій, удосконалення маркетингу, розвиток механізму управління підприємством, своєчасною та якісною підготовкою кадрів.

Планування діяльності підприємства – це процес, за допомогою якого здійснюється формування та визначення цілей, а також засобів та методів їх досягнення [4]. Рассел Лінкольн стверджує що планування – це фундамент ефективного розвитку підприємства [5]. О. Кузьмін виокремлює планування як «загальну функцію менеджменту, тобто вид управлінської діяльності, який спрямований на визначення майбутнього стану організації чи її окремих сфер, а також перспектив розвитку» [6].

Планування є важливою частиною діяльності будь-якої компанії, оскільки великий досвід роботи організацій не тільки в Україні, а й у всьому світі показав [7], що однією з причин зниження економічних показників є саме недооцінка або зменшення ролі процесу планування розвитку та діяльності підприємства (рис. 2).

Домінуючі ефекти та користь планування визначаються критеріями відбору сценаріїв

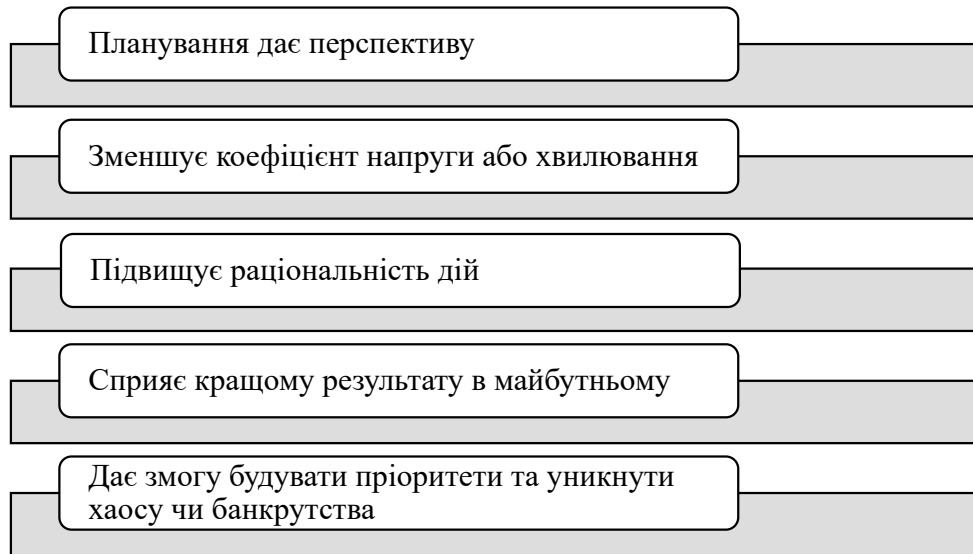


Рис. 2. Користь від планування

розвитку підприємства у поточних умовах економічного розвитку, повнотою використання творчого потенціалу планування та відсутністю емоцій при плануванні. Планування дозволяє уникнути хаосу в організації, змодельовати сценарії позитивного розвитку та досягнення цілей, дає можливість відслідковувати прогрес у реалізації окремих дій, сприяє досягненню намічених цілей.

Таким чином, можемо визначити планування як прогнозування подій, які становитимуть загрозу або можливість негативного розвитку подій щодо стану організації та її потенціалу. Менеджер, беручи до уваги користь планування, прагне зменшити негативні наслідки непрогнозованих ситуацій та сприяє позитивному розвитку. В умовах невизначеності важливий не сам план, а процес планування, що дозволяє гнучко змінювати план при модифікації зовнішніх чинників. Коли в команди виробляється єдина концепція поведінки, формується загальне усвідомлення ризиків та наявності ресурсів.

На нашу думку, планування розвитку підприємства – це швидка побудова покрокових етапів, котрі обумовлені відповідними сценаріями та орієнтовані на досягнення оперативних цілей. Крім того, це опрацювання різноманітних середньострокових сценаріїв. Іншими словами середньострокове та довго-

строкове планування – це максимально можливий вибір сценаріїв, визначених зовнішніми умовами за їхньої нестабільності. Коли завчасно продумано етапи плану та розроблено сценарії дій на кожен розвиток ситуації, підприємство чи організація працює ефективніше, зменшується ризик банкрутства, зростає прибуток та досягаються поставлені цілі.

Виокремимо основні етапи планування розвитку підприємства в умовах невизначеності (рис. 3).

Зазвичай усі короткострокові плани, як і сценарії, підпорядковані довгостроковим планам, пов'язані з місією, баченням і стратегією організації. Таке планування дозволяє уникнути непрогнозованих хаотичних дій та допомагає менеджеру зорієнтуватись у будь-якій ситуації та успішно виконувати свою роботу.

На сьогодні серед найбільш поширених підходів управління розвитком бізнесу можна виділити системний, ситуаційний, функціональний, процесний і проектний підходи. При цьому часто ці підходи розглядаються окремо і зосереджуються на одній концепції, але в процесі їх реалізації для забезпечення їх ефективності найчастіше використовуються принципи системного підходу.

Системний підхід передбачає виокремлення у полі аналізу основних дієвих компонентів та взаємозв'язків, які об'єднують



**Рис. 3. Етапи планування розвитку підприємства в умовах невизначеності**  
*Джерело: розроблено автором*

окремі елементи у єдину систему. Таким чином, в умовах невизначеності ми оперуємо не окремими показниками, а об'єктами, що мають своє поле впливу та можуть бути проаналізовані з погляду діапазону всіх можливих змін. Це дозволить передбачити позитивні й негативні сценарії та знизити ризики негативних наслідків при діяльності підприємств в умовах хаосу.

У розглянутих умовах невизначеність характерна як для зовнішніх чинників діяльності підприємства, так і для його внутрішнього середовища, параметри й потреби якого в умовах воєнного стану не є оперативно незалежним і набувають рис стохастичної невизначеності. Тому зростає потреба у детермінованій компоненті, якою стає мета розвитку компанії. Традиційно задача постановки мети здійснювалась згідно шаблонів: досягти визначеної частки на ринку, вийти на нові ринки, розширити асортимент продукції, опанувати нові технології. Стратегії досягнення мети мають ознаки консервативних та агресивних. Традиційні рекомендації науки управління радять у нестабільних умовах притримуватись консервативних стратегій, а укріпивши позиції компанії переходити

до більш агресивних. В умовах зовнішнього середовища із надвисокими ризиками обидві стратегії можуть виявитись надто ризиковими, а тому слід динамічно поєднувати їхні елементи задля підвищення ефективності розвитку підприємства. Щоб уникнути хаосу в управлінні варто максимально творчо формулювати сценарії розвитку ситуації (стохастичний або випадковий елемент), а згодом у рамках короткострокової перспективи дотримуватись вибраного сценарію (детермінований елемент) допоки параметри відповідності його дійсному стану речей перебувають у заданих рамках допуску.

Такий підхід є модифікацією відомого принципу оптимальності Беллмана, згідно якого дії суб'єкта у поточний момент цілком визначаються актуальним положенням його щодо поставленої мети безвідносно до передісторії дій. Таким чином, знижується роль історії розвитку у виборі майбутніх кроків. При цьому практичні наслідки такого тренду для управління компанією означають, що усе менший акцент слід робити на традиціях й шляху компанії. Виникає очевидне протиріччя із довгостроковою стратегією поведінки компанії на ринку, коли саме її сталість

та відданість традиціям була основою формування її позиції на ринку та іміджу серед споживачів. Це протиріччя зазвичай вирішується шляхом розділення різних аспектів діяльності компанії у просторі суспільної думки та очікувань її працівників. Час зараз достатньо складний, щоб суспільство та його окремі представники розуміли та сприймали підприємство як суб'єкт зовнішньої надсистеми суспільно-економічних відносин: так, підприємство є професіоналом та спеціалістом у виробництві ось такого класу продукції, але в кризових умовах воно займається більш широким колом діяльності аж до підтримки волонтерів чи випуску ситуативної продукції або надання нехарактерних послуг щоб задовольнити поточні потреби населення регіону та країни. Сьогодні це буде сприйнято належним чином та лише укріпить позиції компанії у майбутньому.

Сформувавши таким чином стратегічну мету та бачення цілей компанії слід із застосуванням сучасних методів, інструментів та інформаційних технологій розробити сценарії, елементи яких дадуть змогу сформувати траєкторію руху компанії у напрямі досягнення цілей. Сценарний підхід є поєднанням конкретних пар «умова-дія» із гнучкими правилами реакції на ситуацію, що дає змогу менеджерам керувати плинністю ситуацій. Належним чином сформовані сценарії підлягають класифікації та абстрагуванню й дозволяють узгоджувати конкретні дії та рефлексії на них.

Дизайн сценаріїв тут виступає як один із етапів планування, що дає змогу полегшити комунікацію між зацікавленими сторонами. Суттєвою їх перевагою є можливість

повторного використання для вирішення кола проблем із схожими ознаками, а також можливістю масштабування та оновлення за доступності нових даних або технологій вирішення типових задач.

**Висновки.** Задля сприяння розвитку економіки України і забезпечення функціонування роботи українських підприємств, підтримання бізнесової діяльності, відновлення та розвитку існуючих підприємств й допомоги у виживанні підприємствам, рекомендуємо:

– переорієнтувати виробництво на потрібні під час війни товари: взуття, одяг, дрібну побутову техніку, товари для дітей, тваринництва тощо;

– посилити зусилля щодо виходу на міжнародний ринок;

– спростити географічне пересування по Україні в пошуках умов для безпечного виробництва та логістики;

– заміщення втрачених кадрів за рахунок коштів фонду з безробіття;

– залучати нові проекти від всевітньо відомих донорських організацій;

– залучати фінансування від міжнародних грантових фондів.

Отже, планування розвитку підприємства є важливим елементом ефективності його функціонування та утримання його на ринку. Планування становить собою набір дій та рішень, які приводять до розроблення сценаріїв, призначених для досягнення поставлених цілей організації. Формування сценарного розвитку підприємства враховуючи механізми його планування дає змогу забезпечити високоефективну господарську діяльність та конкурентоспроможність підприємства в умовах невизначеності та хаосу.

#### Список використаних джерел:

1. Бець М. П. Планування рентабельності виробництва. *Економіка України*. 2000. Вип. 2. С. 40–45.
2. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : підручник. Львів : Магнолія плюс, 2006. 392 с.
3. Михасюк І., Косович Б., Лукашенко Т. Регулювання розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності в умовах економічної нестабільності : монографічний навчальний посібник. Львів, 2020. 303 с.
4. Морозова О. Планування як основа сталого розвитку підприємства в умовах глобалізації. *Наукові перспективи*. 2021. № 12 (18). С. 338–343.
5. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія. Івано-Франківськ, 2011. 180 с.

6. Ackoff, R. A Theory of a System for Educators and Managers. *The Deming Library*, 1993. 21.
7. Аналіз бізнесу України в умовах воєнного стану. *Київська торгово-промислова палата*: веб-сайт. URL: <https://kiev-chamber.org.ua/uk/17/2777.html>
8. Індекс очікувань ділової активності підприємств у листопаді 2022 року. *Національний банк України*: веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-pogirshiv-otsinki-dilovoyi-aktivnosti-cherez-vtrati-vid-povnomasshtabnoyi-viyni--dani-opituvannya-pidpriyemstv-u-listopadi>

#### References:

1. Bets M. P. (2000) Production profitability planning [Planuvannja rentabel'nosti vyrobnyctva]. *Economy of Ukraine*. Vol. 2. P. 40–45.
2. Mizyuk B. M. (2006) Strategic management: textbook [Stratehichne upravlinnja: pidruchnyk]. Lviv: Magnolia Plus, 392 p.
3. Mykhasyuk I., Kosovych B., Lukashenko T. (2020) Regulation of the development of entrepreneurship, trade and exchange activity in conditions of economic instability: a monographic study guide [Rehuljuvannja rozvytku pidpryjemnyctva, torhivli ta biržovoji dijāl'nosti v umovax ekonomihnoji nesta-bil'nosti : monohrafichnyj navhal'nyj posibnyk]. Lviv, 303 p.
4. Morozova O. (2021) Planning as the basis of sustainable development of the enterprise in the conditions of globalization [Planuvannja jak osnova staloho rozvytku pidpryjemstva v umovax hlobalizaciji]. *Scientific perspectives*. Vol. 12 (18). P. 338–343.
5. Kuzmin O. Ye., Melnyk O. G., Romanko O. P. (2011) Enterprise competitiveness: planning and diagnosis: monograph [Konkurentospromozhnist' pidpryjemstva: planuvannja ta diahnozyka: monohrafija]. Ivano-Frankivsk, 180 p.
6. Ackoff, R. A Theory of a System for Educators and Managers. *The Deming Library*, 1993. 21 p.
7. Analysis of Ukraine's business under martial law [Analiz biznesu Ukrajinny v umovax vojennoho stanu]. Kyiv Chamber of Commerce and Industry: website. Available at: <https://kiev-chamber.org.ua/uk/17/2777.html>
8. Index of expectations of business activity of enterprises in November 2022 [Indeks ochikuvan dilovoji aktyvnosti pidpryjemstv u lystopadi 2022 roku]. National Bank of Ukraine: website. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-pogirshiv-otsinki-dilovoyi-aktivnosti-cherez-vtrati-vid-povnomasshtabnoyi-viyni--dani-opituvannya-pidpriyemstv-u-listopadi>

Стаття надійшла до редакції 07.10.2022