

---

---

### *Список використаних джерел:*

1. Антоненко А. Использование методики LAB-profile в практике управления персоналом / А. Антоненко // Менеджер по персоналу. – 2016. – № 10. – С. 70-77.
2. Єлісеєва О.К. Стимулювання в системі управління персоналом підприємств / О.К. Єлісеєва, Н.Г. Кутова // Бізнес-Інформ. – 2017. – № 4. – С. 388–392.
3. Касич А.О. Управління конкурентними перевагами підприємства / А.О. Касич, Ж.В. Харькова // Економічний аналіз. – 2016. – № 2. – Т. 25. – С. 79–85.

**Бистров М.**, аспірант  
Прикарпатський національний університет  
імені Василя Стефаника  
м. Івано-Франківськ, Україна

## **СЦЕНАРНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК БАЗОВИЙ ЕТАП ПРОЦЕСУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ГНУЧКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

В сучасних умовах статичний стратегічний план не здатний адекватно відповідати реаліям швидко змінюваного світу, не дозволяє підприємству ефективно функціонувати та розвиватися. Сьогодні компаніям необхідна стратегічна гнучкість, яка дозволяє адекватно, а головне найбільш ефективно протистояти викликам зовнішнього середовища. Без стратегічної гнучкості, виклики, на які вимушене відповідати підприємство тягнуть за собою початок нового циклу стратегічного планування. У випадку ж урахування фактора стратегічної гнучкості підприємство здійснює бізнес-процеси за заздалегідь сформованим алгоритмом розвитку з урахуванням прогнозованих викликів. Така діяльність є безумовно менш затратною та більш ефективнішою, ніж у першому випадку.

Сценарне планування можна означити як метод вивчення майбутнього, у якому бізнес-стратегія підприємства формується шляхом складання невеликої кількості сценаріїв, що визначають розгортання майбутнього і його вплив на конкурентні переваги підприємства. При цьому є можливими чотири рівні невизначеності:

- перший рівень – достатньо точно прогнозоване майбутнє;
- другий рівень – альтернативні варіанти майбутнього;
- третій рівень – діапазон можливих варіантів майбутнього;
- четвертий рівень – повна непередбачуваність.

При цьому слід зазначити, що ситуації четвертого рівня невизначеності виникають доволі рідко і з часом переходять на перший, другий та третій рівні. Сценарний підхід дає релевантні результати на другому і третьому рівнях невизначеності. Уся сукупність сценаріїв може бути поділена на сценарії рішень –

використовуються для підвищення якості прийнятих рішень і нормативні сценарії – використовуються на означення заданого напрямку.

У процесі побудови сценаріїв на підприємстві стає можливим здійснення корпоративного діалогу, забезпечується організаційне вирівнювання, надається підтримка вивченню зовнішнього середовища, впроваджується сценарне мислення серед рядових працівників та керівників. Зазвичай процес сценарного планування триває 6-9 місяців і складається з таких етапів: інтерв'ювання, проведення співбесід із формування бізнес-стратегії, зворотній зв'язок, сортування та структурування отриманих даних, аналіз і формування компетенцій для проведення стратегічного діалогу, впровадження сценарного мислення серед керівництва, підтримка стратегічного діалогу, документування значущих результатів. Якість сценарного планування оцінюється після закінчення кожного етапу за критеріями актуальності, новизни та правдоподібності.

Сценарне планування дозволяє встановити рівень невизначеності за якого функціонує компанія та розробити бізнес-стратегії, які максимально точно відповідають цьому рівню. Для забезпечення стратегічної гнучкості підприємства найкраще підходять сценарії, що описують діапазон можливих варіантів майбутнього. Тому треба сформувати набір сценаріїв, який даватиме найбільш ймовірний спектр результатів. Кількість сценаріїв слід обмежити чотирма-п'ятьма через складність маніпулювання більшою кількістю. У результаті буде описаний простір економічних рішень.

Далі кожна стратегія розкладається на фактори реалізації. При цьому вся сукупність факторів поділяється на ключові та умовні. Ключові фактори є практично безризиковими і підлягають безумовній реалізації. Умовні ж підлягають реалізації на умовах реальних опціонів.

На останньому етапі – виконання та моніторингу, здійснюється спостереження за розвитком ситуації та діагностика середовища функціонування підприємства. Далі слід йти за ланцюгом: сценарій, що найбільш точно відображає майбутнє – найбільш прийнятна оптимальна стратегія – формування набору виконуваних реальних опціонів. Розглянуті дії реалізуються циклічно та практично безперервно (набір сценаріїв необхідно весь час переглядати) з метою забезпечення гнучкості стратегії.

Отже, стратегічна гнучкість може виступати дієвим засобом адекватної та ефективної протидії підприємства викликам зовнішнього середовища Використання цієї методики дозволить ідентифікувати невизначеності та розробити план дій з мінімізації ризиків та максимізації можливостей розвитку компанії.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Черкасова В.А. Формирование корпоративной стратегии на основе сценарного планирования. *Экономический анализ: теория практика*. 2009. № 6(135). С. 19–27.
2. Рейнор Майкл Е. Стратегический парадокс. Москва: ЮРАЙТ. 2016. 400 с.
3. Севастьянов А.В. Формирование гибкой стратегии в системе управления промышленными предприятиями: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Самарский государственный экономический университет. Самара, 2009. 23 с.

---

4. Hugh C. Decision-driven scenarios for assessing four levels of uncertainty. *Strategy & Leadership*. 2003. Vol. 31, No. 1. P. 14–22.

5. Van der Merwe L. Scenario-Based Strategy in Practice: A Framework. *Advances in Developing Human Resources*. 2008. Vol. 10, No. 2. P. 216–239

**Близнюк О.**, студент  
Науковий керівник: **Колосок А. М.**,  
к.е.н., доцент кафедри економіки, безпеки  
та інноваційної діяльності  
Східноєвропейського національного  
університету імені Лесі Українки,  
м. Луцьк, Україна

## **ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах жорсткої конкуренції, політико-правової та фінансової нестабільності в державі надзвичайно важливим для успішного функціонування підприємства є формування та реалізація стратегії диверсифікації його розвитку. Дана стратегія передбачає поглиблений аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на ведення бізнесу, створення конкретного плану дій направлено на мінімізацію негативних впливів та максимізацію прибутків.

Проте, зарубіжна практика діяльності бізнес-структур в ринкових умовах засвідчує, що кінцевою ціллю стратегічного планування має бути сталий розвиток підприємства, що включає не лише отримання прибутків, а й розширення виробництва, покращення соціального захисту працюючих, розбудову місцевої інфраструктури, тощо. Тому, надзвичайно актуальним є використання стратегічного планування з метою адаптації підприємства до мінливих ринкових умов, забезпечення його успішного функціонування та комплексного розвитку в рамках певної громади.

Питання формування та реалізації стратегії диверсифікації підприємства досліджувалися багатьма зарубіжними та вітчизняними вченими, серед них: Т. Адаєва, Р. Акофф, І. Ансофф, Д. Бодді, П. Друкер, М. Х. Мескон, Р. Пейтон, М. Портер, І. Пічурін, А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, Р. Фатхутдінов, Д. Хассі, А. Чандлер та ін.

Нині дана проблема детально висвітлюється в наукових працях таких вчених, як А. В. Войчак, Л. Е. Довгня, Н. В. Куденко, А. П. Наливайко, В. Д. Немцов, О. О. Орлова, З. Є. Шершньова, та вчених з країн ближнього зарубіжжя: О. С. Віханський, В. С. Єфремов, А. Б. Ідрісова, Т. П. Любанова, Р. А. Фатхутдінов тощо.

Проте у сучасних умовах гіперконкуренції та надзвичайної динамічності змін зовнішніх факторів середовища діяльності підприємства, підходи щодо формування і реалізації раціональної стратегії диверсифікації для конкретного бізнесу мають