

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

Буга Оксана Іванівна,
кандидат педагогічних наук, доцент кафедри фінансово-економічних наук
Комунального закладу вищої освіти
«Вінницький гуманітарно-педагогічний коледж»,
Стоян Юлія Олександрівна,
здобувач освіти СВО бакалавр

У сучасних умовах глобальної нестабільності стратегічне планування набуває особливої актуальності. Пандемії, військові конфлікти, економічні кризи, кліматичні зміни та стрімкий розвиток технологій формують нову реальність, у якій підприємства змушені діяти в умовах постійної невизначеності. Традиційні моделі стратегічного управління, що базуються на передбачуваності та стабільності, втрачають свою ефективність, поступаючись місцем гнучким, адаптивним підходам.

Невизначеність у зовнішньому середовищі створює як загрози, так і нові можливості для бізнесу. З одного боку, вона ускладнює прогнозування, підвищує ризики та вимагає швидкої реакції на зміни. З іншого – стимулює інновації, розвиток нових бізнес-моделей та переосмислення ролі стратегічного планування як інструменту не лише розвитку, а й виживання.

У цьому контексті виникає потреба в глибокому аналізі сучасних викликів стратегічного планування, а також у пошуку ефективних управлінських рішень, здатних забезпечити стійкість і конкурентоспроможність підприємств у мінливому середовищі.

У сучасному світі бізнес дедалі частіше стикається з ситуаціями, коли традиційні методи стратегічного планування втрачають актуальність. Причинами цього є глобальні кризи (економічні, екологічні, соціальні), війни, пандемії, технологічні прориви та нестабільність політичного середовища. В умовах невизначеності підприємства змушені шукати нові підходи до формування стратегій, які дозволяють не лише вижити, а й забезпечити довгостроковий розвиток. Проблема полягає в тому, що більшість існуючих

стратегічних моделей орієнтовані на стабільне середовище, а отже – не здатні ефективно реагувати на швидкі зміни. Це створює потребу в адаптивних, гнучких та інноваційних підходах до стратегічного планування.

Науковці та практики активно досліджують питання стратегічного управління в умовах невизначеності. Акулюшина М. О. та Лук'янчук О. М. [1] зазначають, що стратегічне планування має базуватися на постійному моніторингу зовнішнього середовища та використанні сценарного аналізу. Блага Н. В. [2] підкреслює важливість інтеграції ризик-менеджменту в процес стратегування, що дозволяє зменшити вплив негативних чинників. Якименко Є. Ю. та Артеменко Л. П. [3] акцентують увагу на необхідності швидкої реакції менеджменту на зміни, а також на ролі цифрових технологій у забезпеченні інформаційної прозорості та ефективності управлінських рішень. Загалом, сучасні дослідження демонструють перехід від жорстких стратегій до гнучких, адаптивних моделей, які враховують багатоваріантність розвитку подій.

Мета: дослідити особливості стратегічного планування в умовах невизначеності та визначити ефективні підходи до формування стратегій розвитку підприємств.

Завдання: визначити ключові чинники, що формують невизначеність у бізнес-середовищі; проаналізувати сучасні моделі стратегічного планування; оцінити можливості адаптації стратегій до змінного середовища; запропонувати практичні рекомендації для менеджерів щодо ефективного стратегування.

Невизначеність виникає через зовнішні та внутрішні чинники, які ускладнюють прогнозування. Вона може бути стратегічною (довгостроковою), тактичною (середньостроковою) або операційною (короткостроковою). Для її подолання необхідно впроваджувати адаптивні механізми управління.

Невизначеність – це ситуація, коли майбутні події, умови або наслідки не можуть бути точно передбачені. Вона виникає через: нестабільність політичного середовища; економічні кризи та інфляційні коливання; технологічні прориви та цифрову трансформацію; соціальні зміни, демографічні зрушення; екологічні катастрофи та пандемії.

Для менеджера це означає необхідність приймати рішення в умовах обмеженої інформації, високих ризиків і швидкоплинних змін.

Розглянемо традиційні і сучасні моделі стратегічного планування. Традиційні моделі (наприклад, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, стратегія Портера) орієнтовані на стабільне середовище. Вони передбачають чітке формулювання цілей, прогнозування та лінійне планування.

Сучасні моделі враховують динаміку змін і включають: сценарне планування – розробка кількох альтернативних сценаріїв розвитку подій; Agile-стратегії – гнучке планування з короткими циклами перегляду; Lean-підходи – мінімізація витрат і швидка адаптація; антикризове стратегування – інтеграція ризик-менеджменту в стратегічні процеси.

Сучасні менеджери використовують низку інструментів для ефективного стратегування: сценарний аналіз – дозволяє моделювати різні варіанти майбутнього та готуватися до них; Balanced Scorecard (BSC) – система стратегічного управління, що поєднує фінансові та нефінансові показники; Business Model Canvas – візуалізація бізнес-моделі для швидкої оцінки змін; SWOT + TOWS – поєднання аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів із формуванням стратегічних дій; дашборди та аналітичні платформи – для моніторингу ключових показників у реальному часі.

Загальновідомо, що роль цифрових технологій у сучасному стратегічному управлінні дуже велика і відкриває нові можливості такі як: Big Data та аналітика – дозволяють прогнозувати поведінку ринку; штучний інтелект – автоматизує прийняття рішень; хмарні технології – забезпечують доступ до стратегічної інформації з будь-якої точки світу; CRM-системи – покращують управління взаємодією з клієнтами; ERP-системи – інтегрують всі бізнес-процеси в єдину платформу. Також не остання роль відведена людському фактору в контексті лідерства, культури та командної роботи. У період невизначеності особливо важливими є: лідерство – здатність надихати, приймати рішення та нести відповідальність; у період невизначеності особливо важливою є роль лідера, здатного мобілізувати команду, забезпечити комунікацію та підтримку, а також

створити атмосферу довіри та гнучкості; організаційна культура – підтримка інновацій, відкритості до змін; командна взаємодія – ефективна комунікація, довіра, спільне бачення цілей.

Наприклад, Amazon – використовує сценарне планування для логістики та постачання в умовах глобальних криз; Tesla – гнучко адаптує стратегії виробництва залежно від змін у ринку електромобілів; українські ІТ-компанії – у 2022–2023 роках демонстрували здатність до стратегічної адаптації, переходу на віддалену модель роботи та переорієнтації на нові ринки. Тому менеджери мають не лише формувати стратегії, а й створювати умови для їх реалізації через людей.

Стратегічне планування в умовах невизначеності – це складний, але необхідний процес, який вимагає від менеджерів нових компетенцій, гнучкого мислення та здатності до швидкої адаптації. Використання сценарного аналізу, ризик-менеджменту, цифрових технологій та ефективного лідерства дозволяє підприємствам не лише вижити, а й досягти сталого розвитку. Успішне стратегічне планування в кризових умовах – це поєднання аналітики, інтуїції та готовності діяти в умовах обмеженої інформації.

Список використаних джерел

1. Акулюшина М. О., Лук'янчук О. М., Адирова Т. І. Економіка та суспільство. *Особливості стратегічного планування в умовах невизначеності*: вид. дім Гельветика, вип. 74, 2025.

2. Блага Н. В. Планування розвитку підприємства в умовах невизначеності: Науковий вісник 1 Львівського державного університету внутрішніх справ, Львів, 2022 С. 30-37.

3. Якименко Є. Ю., Артеменко Л. П. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. *Стратегічне управління підприємством в умовах невизначеності*: зб. тез та доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 24 квітня 2025 р. Київ: КПІ імені І. Сікорського, 2025. С. 149-150.