

Нескородько О. А.

здобувач PhD,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1300-7749>

Oleh Neskorodko

KROK University

СЦЕНАРНИЙ ПІДХІД ДО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

SCENARIO APPROACH TO PLANNING OF ENTERPRISE ACTIVITIES IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Анотація. Стаття присвячена дослідженню сценарного планування діяльності підприємства в умовах невизначеності. Актуальність теми обумовлена різким зростанням рівня невизначеності в останні роки, а також її руйнівним впливом на діяльність підприємств. В статті наведена характеристика сучасного ділового середовища та оцінка рівня невизначеності, роз'яснена концепція VUCA-світу, розкриті причини необхідності застосування сценарного планування діяльності підприємств. Наведена міжнародно прийнята методика кількісної оцінки рівня невизначеності ділового середовища у світі, представлено графік міжнародного індексу невизначеності з 2008 року. Досліджені підходи вчених до визначення причин стратегічної невизначеності, в тому числі наведена сутність концепції подій-«чорних лебедів» та їхні головні риси. Виявлено причину, через яку стратегії з високим потенціалом успіху також мають високий ризик невдачі, розкрито сутність концепції «стратегічного парадоксу». Наголошено на принциповій неможливості передбачення майбутнього та необхідності підготовки підприємства до різних сценаріїв майбутнього. Розкрито принцип необхідної невизначеності як способу мінімізації негативних наслідків непередбачуваності змін середовища функціонування компанії. Розкрита сутність сценарного планування та наведено теоретичне обґрунтування його застосування для підготовки підприємства до різних можливих сценаріїв та мінімізації негативного впливу невизначеності. Наведені елементи системи сценарного планування. Розкрито важливість діалогу та залученості учасників сценарного планування для досягнення результату. Підкреслено значення навчання для формування ефективного стратегічного мислення, наведено етапи циклу навчання Колба. Показаний взаємозв'язок між сценарним плануванням та ефективністю роботи компанії. Проаналізовано послідовність реалізації сценарного планування, наведена характеристика та типовий інструментарій його етапів. Зазначені перспективні напрямки подальших досліджень цієї теми.

Ключові слова: невизначеність, VUCA-світ, сценарне планування, фінансове планування, стратегічне планування, стратегія.

Abstract. The article is devoted to the study of scenario planning of enterprise activities under conditions of uncertainty. The relevance of the topic is due to the sharp increase in the level of uncertainty in recent years, as well as its destructive impact on the performance of enterprises. The article provides a description of the modern business environment and an assessment of the level of uncertainty, explains the concept of the VUCA world, reveals the reasons for the need to apply scenario planning of enterprise activities. An internationally accepted methodology for quantitatively assessing the level of uncertainty of the business environment in the world is presented, a graph of the international uncertainty index since 2008 is presented. The approaches of scientists to determining the causes of uncertainty are studied, including the essence of the concept of "black swan" events and their main features. The reason is revealed, due to which strategies with a high potential for success also have a high risk of failure, the essence of the concept of "strategic paradox" is revealed. The fundamental impossibility of predicting the future and the need to prepare the enterprise for various future scenarios are emphasized. The principle of necessary uncertainty is revealed as a way to minimize the negative consequences of unpredictability of changes in the company's operating environment. The essence of scenario planning is revealed and the theoretical justification for its application to prepare the enterprise for various possible scenarios and minimize the negative impact of uncertainty is given. The elements of the scenario planning system are given. The importance of dialogue and engagement of scenario planning participants in achieving a result is revealed. The importance of learning for the formation of effective strategic thinking is emphasized, the stages of Kolb's learning cycle are given. The relationship between scenario planning and the company's performance is shown. The sequence of scenario planning implementation is analyzed, the characteristics and typical tools of its stages are given. Promising directions for further research on this topic are indicated.

Keywords: uncertainty, VUCA world, scenario planning, financial planning, strategic planning, strategy.

Постановка проблеми. В сучасному світі підприємства функціонують в умовах невизначеності та швидкозмінного середовища, що є великою перешкодою для планування діяльності. У таких умовах особливої актуальності набуває проблема забезпечення адаптивності підприємств до зовнішніх змін і здатності приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах невизначеності. Традиційне планування, що базується на прогнозуванні та лінійній екстраполяції

тенденцій, часто виявляється недостатнім для врахування множинності можливих варіантів майбутнього. У цьому контексті сценарне планування постає як ефективний інструмент, що дозволяє підприємствам моделювати альтернативні варіанти розвитку подій, оцінювати потенційні ризики та можливості, а також формувати більш стійкі та гнучкі стратегії. Сценарний підхід сприяє не лише підвищенню якості управлінських рішень, але й розвитку гнучкого мислення,

орієнтованого на невизначеність і багатоваріантність майбутнього.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у формування теоретичних та методологічних засад сценарного планування зробили Chermack T. [5] та Raynor M. [9]. Alexander J. [4] дослідив практичні аспекти застосування сценарного підходу у фінансовому плануванні. Cordova-Pozo K. та Rouwette E.A.J.A. [6] систематизували знання про сценарне планування, зокрема дослідили три основні школи, кожна з яких пропонує власні методи поєднання якісних наративів із кількісним аналізом. Oliver, J.J. [7, 8] дослідив значення сценарного планування для управління невизначеністю в умовах стрімких технологічних змін та продемонстрував практичне застосування сценарного моделювання на прикладі розробки стратегії YouTube. Чикуркова А.Д., та ін. [3] дослідили явище «стратегічної інерції» як одну з ключових перешкод на шляху адаптивного розвитку організацій, а також проаналізували еволюцію функцій сценарного планування та його трансформаційний потенціал у сучасному бізнес-середовищі. Фрум О.Л. та ін. [2] продемонстрували практичне застосування сценарного моделювання для планування прибутковості підприємства в умовах невизначеності. Прокопенко М.О. [1] провів дослідження впливу цифровізації та автоматизації обслуговуючих процесів на сценарне планування. Попри велику увагу дослідників до теми сценарного планування, залишаються недостатньо вивченими питання імплементації інструментарію сценарного планування у повсякденну діяльність підприємств.

Формулювання цілей статті. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка концептуальної моделі застосування сценарного підходу як інструменту планування діяльності підприємств в умовах невизначеності ділового середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Невизначеність ділового середовища стала настільки

значущим фактором сьогодення, що значна кількість науковців вважає доцільним говорити про так званий VUCA-світ. Це концепція, що описує сучасне бізнес-середовище та геополітичну реальність як нестабільну (Volatility), невизначену (Uncertainty), складну (Complexity) та неоднозначну (Ambiguity). Такий комплекс характеристик передбачає відсутність ясності чи передбачуваності щодо майбутніх подій. Інформація в такому середовищі часто є неповною або суперечливою, що ускладнює прийняття обґрунтованих рішень.

Для кількісної оцінки рівня невизначеності Міжнародним валютним фондом було розроблено міжнародний індекс невизначеності (WUI). Він розраховується щомісячно на основі звітів Economist Intelligence Unit. На рисунку 1 наведено графік WUI з січня 2008 по березень 2026 року.

Як видно з графіку, WUI досяг рекордних показників у 2025 році і продовжує залишатися на незвично високому рівні.

Одним з факторів невизначеності є так звані «чорні лебеді» – рідкісні, несподівані події, які мають дуже великий вплив на світ. Концепція «чорного лебедя» була запропонована N. Taleb у його книзі *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable* [10]. Головна суть концепції полягає в тому, що деякі події практично неможливо передбачити заздалегідь, але коли вони стаються, вони радикально змінюють ситуацію. Наприклад, великі фінансові кризи, раптові війни або технологічні прориви можуть бути «чорними лебедями», тому що до їх появи більшість людей не очікувала їх саме в такій формі. Згідно з концепцією, «чорні лебеді» мають три головні риси. По-перше, це подія, яку майже ніхто не прогнозує. По-друге, вона має величезні наслідки. По-третє, після того як подія вже сталася, люди починають пояснювати її так, ніби вона була очевидною, хоча насправді це не так. З огляду на такі характеристики «чорних лебедів», N. Taleb реко-

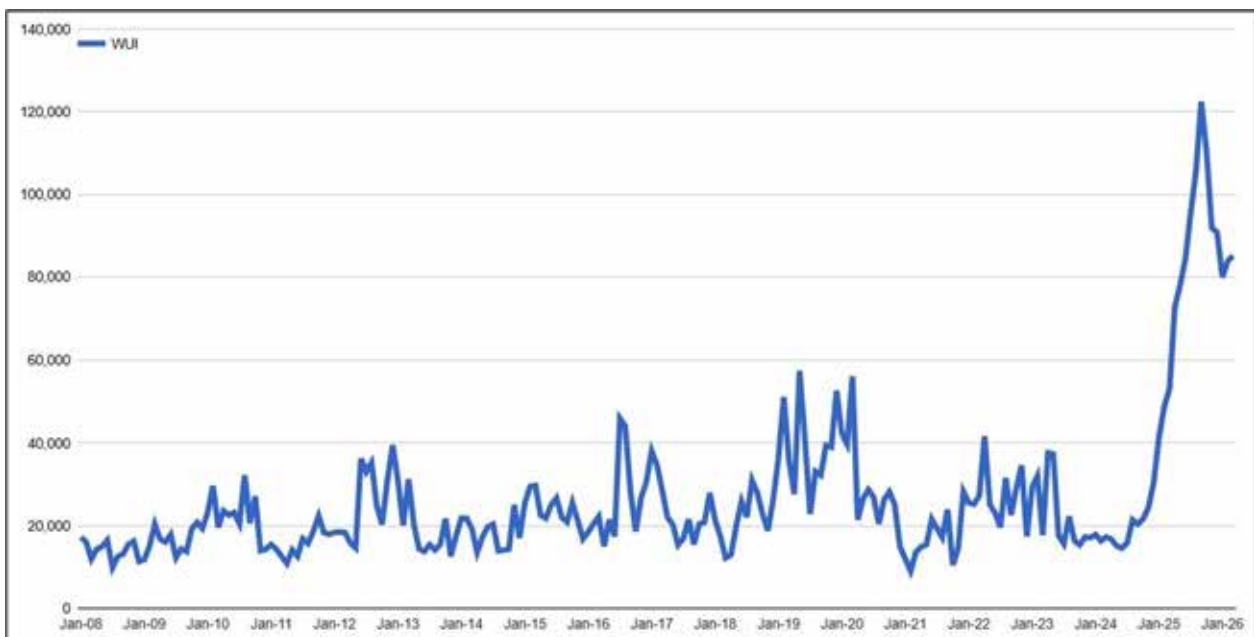


Рисунок 1 – Графік міжнародного індексу невизначеності з січня 2008 р. по березень 2026 р.

Джерело: [11]

мендує не покладатися на точні прогнози, а бути готовим до несподіванок.

На думку М. Раунор, точне прогнозування майбутніх умов ускладнюється трьома основними причинами: природною непередбачуваністю майбутніх подій, складною природою ймовірності та впливом випадковості на результати. Ця відсутність надійного передбачення обумовлює складність прийняття стратегічних рішень. Не дивлячись на це, більшість стратегій базуються на певних переконаннях щодо майбутнього. Стратегія компанії повинна містити певні припущення щодо того, як ділове середовище може змінитися з часом. Звідси виникає так званий «стратегічний парадокс»: необхідність приймати стратегічні рішення, незважаючи на принципову невизначеність майбутніх умов. При цьому одна й та сама стратегія в разі правильного визначення майбутніх умов може привести компанію до успіху, а якщо майбутній контекст виявиться відмінним від прогнозованого, то ця ж стратегія може стати провальною. Причиною цього є те, що ефективні стратегії, які призводять до проривних успіхів, часто передбачають жорсткі обмеження та зобов'язання, які, в свою чергу, зменшують здатність компанії до адаптації в разі настання непередбачуваних подій. Отже, стратегії з високим потенціалом успіху також мають високий ризик невдачі.

Стратегічний парадокс досі залишається своєрідним «прокляттям» стратегічного планування. Він змушує керівників компаній мати справу зі зростаючим числом факторів, що породжують невизначеність умов бізнес-середовища, і це постійно ставить під сумнів їхній стратегічний вибір. Розв'язання цього парадоксу полягає у відокремленні управління зобов'язаннями від управління невизначеністю. Керівництво компанії та її топ-менеджери, відповідальні за найдовший часовий горизонт, повинні зосереджуватися на управлінні невизначеністю, тоді як операційні менеджери мають зосереджуватися на забезпеченні виконання прийнятих зобов'язань. Це становить сутність принципу необхідної невизначеності. Критично важливим інструментом реалізації принципу необхідної невизначеності є стратегічна гнучкість – концептуальна рамка, спрямована на ідентифікацію джерел невизначеності та формування альтернативних варіантів дій, необхідних для мінімізації ризиків або використання потенційних можливостей. Незамінним інструментом досягнення стратегічної гнучкості є сценарне планування.

Вперше сценарне планування у бізнесі було застосовано нафтовою компанією Royal Dutch Shell на початку 1970-х років. Один із складених ними довгострокових сценаріїв досить точно передбачив цінові

шоки на нафту 1973 року, що дозволило компанії пережити волатильність ціни набагато краще, ніж її конкурентам. Цей приклад ілюструє, як готовність до настання несприятливого сценарію допомагає компанії його пережити. Але важливо підкреслити, що сценарне планування не відкриває єдиного шляху до успішного ухвалення стратегічних рішень. Цей інструмент ніколи не усуне всю невизначеність майбутнього. Змінних дуже багато, а взаємозв'язки дуже складні [7]. В основі сценарного мислення лежить фундаментальна ідея про те, що ми не можемо передбачити майбутнє, але ми можемо підготуватися до невизначеності. Цінність сценарного планування полягає в тому, що воно дозволяє позначити велику кількість потенційних варіантів майбутнього, і переконатися, що організація готова до кожного з цих варіантів. Визначивши заздалегідь можливі сценарії майбутнього, стає можливим розпізнати ознаки конкретного сценарію на початку його реалізації та вжити необхідних заходів, наприклад скоригувати фінансові плани. Таким чином, сценарне планування є інструментом, що дозволяє знизити рівень невизначеності під час прийняття стратегічних рішень [6].

Актуальність сценарного планування для розробки стратегії та планів підприємства неможливо переоцінити. В умовах прискорення темпів зміни контексту традиційні методи планування, засновані на історичних даних, лінійних прогнозах та причинно-наслідкових зв'язках, часто зазнають невдачі. Натомість, сценарне планування дозволяє суттєво знизити рівень невизначеності, одночасно забезпечуючи надійну структуру для адекватного формулювання стратегічних намірів.

Сценарне планування потребує системного підходу. Згідно з концепцією Т. Чермак, система сценарного планування складається з таких елементів: діалог та залученість, навчання, прийняття рішень, ментальні моделі, лідерство, ефективність організації. Схематично ці складові представлені на рисунку 2.

Діалог та залученість мають вирішальне значення для процесу сценарного планування, оскільки вони є засобами, за допомогою яких ідеї, досвід, знання, переконання та припущення поширюються між учасниками процесу. Вони є засобом для зміни мислення всередині організації. Через них відбувається обмін ментальними моделями та розвиток спільного бачення організації та її зовнішнього середовища.

Навчання є критично важливою складовою сценарного планування. На думку багатьох експертів, планування є, по суті, навчальною діяльністю, а ключовим рушієм ефективності підприємства є безперервний розвиток, а не пошук однієї правильної відповіді.

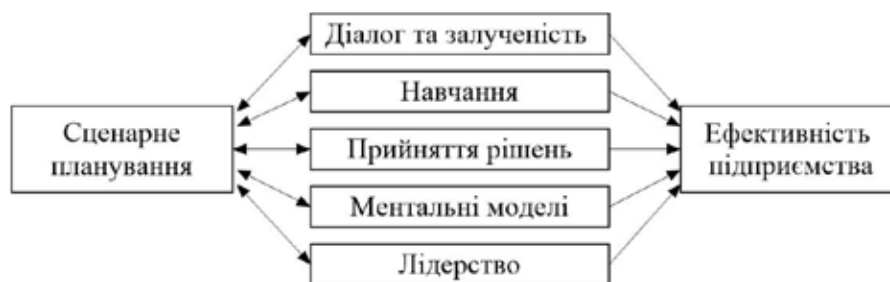


Рисунок 2 – Система сценарного планування

Джерело: побудовано автором на основі [5]

Ефективне стратегічне мислення досягається в результаті проходження через послідовні етапи навчання, відомі як цикл навчання Колба:

1. Конкретний досвід. Це безпосереднє проживання досвіду, виконання дії, участь у новій події. Відбувається контакт з новою ситуацією та обставинами.

2. Рефлексивне спостереження. Аналіз та осмислення отриманого досвіду та результатів.

3. Абстрактна концептуалізація. Формулювання висновків, правил, теорій або моделей на основі рефлексії.

4. Активний експеримент. Застосування нових висновків на практиці для планування нових дій.

Прийняття рішень є одним з найважливіших результатів сценарного планування. Однак, для цієї складової характерна наявність підводного каменя, яким є так звана обмежена раціональність. Обмежена раціональність – це властивість процесу прийняття рішень, яка перешкоджає об'єктивно раціональним рішенням, оскільки: (1) усі можливі альтернативні варіанти дій не можуть бути згенеровані окремою особою; (2) особи не можуть зібрати та обробити всю інформацію, яка передбачає наслідки альтернативи; (3) особи не можуть точно оцінити значення очікуваних наслідків. Простіше кажучи, розумові здібності людей, які приймають рішення, мають обмеження. Рішенням цієї проблеми є надання сценаріям розмовного та нарративного характеру. Дослідження когнітивних функцій людини показують нам, що інформація, яка легко запам'ятовується, має більше шансів бути використаною для дій, ніж інформація, яка залишається несвідомою та не витягнута з пам'яті. Тому все, що здатне робити інформацію більш запам'ятовуваною (наприклад, креативні назви кожного сценарію), має цінність для процесу прийняття рішень.

Ментальні моделі охоплюють припущення, цінності, досвід, переконання та ідеї людей. Вважається, що переоцінка сприйняття організації та її середовища відбувається через навчання, яке змушує учасників переглядати свої припущення та змінювати свої ментальні моделі. Зміна ментальних моделей людей – це складний та делікатний процес, але саме він грає ключову роль в формуванні спільного бачення.

Лідерство є критично важливим компонентом будь-яких зусиль щодо змін та розвитку організації. Якщо керівництво організації не залучене та не підтримує проєкт, він, ймовірно, зазнає невдачі. Лідерство, очевидно, є складним явищем, пов'язаним з тим, як особи, які приймають рішення, рухають організацію вперед та надихають людей навколо них.

Зв'язок між сценарним плануванням та ефективністю роботи компанії є двостороннім. З одного боку, сценарне планування сприяє прийняттю зважених стратегічних рішень, які в довгостроковій перспективі забезпечують стійкість та ефективність функціонування підприємства. З іншого боку, цільові показники ефективності є орієнтиром для сценарного планування, надаючи йому цілеспрямованість. В підсумку, синергія діалогу та залученості, навчання, прийняття рішень, ментальних моделей та лідерства призводить до створення системи сценарного планування, спрямованого на ефективність підприємства.

Дослідники виділяють п'ять фаз сценарного планування:

1. Підготовка проєкту.
2. Дослідження сценаріїв.
3. Розробка сценаріїв.
4. Імплементация сценаріїв.
5. Оцінка проєкту.

Перший етап включає визначення мети проєкту, його часових рамок та ключової проблеми або питання, якому він присвячений. Цей етап також включає створення команди і обговорення з нею очікуваних результатів.

На другому етапі відбувається збір необхідних даних та їх оцінка, зокрема через SWOT-аналіз, аналіз тенденцій, внутрішні інтерв'ю та інші інструменти, які допомагають зрозуміти динаміку внутрішнього та зовнішнього середовища.

На третьому етапі визначаються ключові сили, проводиться їх ранжування за рівнем впливу та рівнем невизначеності, та розробляються конкретні сценарії, в тому числі їх логіка, назва, опис. Цей етап потребує активного обміну думками всередині команди, в тому числі з використанням брейн-шторму та інших методів. Для уникнення можливих когнітивних помилок рекомендована розробка не менш як чотирьох складних та принципово різних сценаріїв.

Четвертий етап передбачає оцінку можливостей та загроз кожного сценарію, життєздатності бізнес-моделі, а також розробку можливих дій та стратегій для кожного сценарію. Компанія коригує поточну стратегію та вживає заходів для мінімізації ризику. На цьому етапі доцільний розрахунок середньозважених показників сукупності сценаріїв та закладання їх у фінансовий план підприємства.

На п'ятому етапі відбувається комплексна оцінка проєкту. Це включає в себе співставлення фактичних результатів з очікуваними, аналіз витрат/вигід проєкту, обробку і фіксацію знань та досвіду, отриманого під час реалізації проєкту.

Вищевказані етапи складають повний цикл сценарного планування і підходять для будь-якої організації. Їх послідовна реалізація дозволить зменшити негативні наслідки невизначеності та досягти запланованих результатів.

Висновки. Високий рівень невизначеності ділового середовища в сучасному VUCA-світі вимагає від керівників підприємств використання сучасних інструментів планування, що дозволяють зменшити негативний вплив невизначеності та подолати «стратегічний парадокс». Таким інструментом є сценарне планування – підхід, який ґрунтується на ідеї про принципову неможливість передбачення майбутнього і необхідності підготовки до будь-яких можливих сценаріїв. Системний підхід до сценарного планування передбачає розвиток таких його складових як діалог та залученість, навчання, прийняття рішень, ментальні моделі, лідерство. Ефективність підприємства виступає орієнтиром для сценарного планування, надаючи йому цілеспрямованість. Процес сценарного планування складається з етапів підготовки проєкту, дослідження сценаріїв, розробки сценаріїв, імплементации сценаріїв та оцінки проєкту. Кожен з етапів має свої завдання та інструментарій. В підсумку, застосування сценарного планування дозволяє будь-якому підприємству мінімізувати негативний вплив невизначеності та підготуватися до різних можливих варіантів змін у зовнішньому

та внутрішньому середовищі. Перспективним напрямком подальших досліджень є використання штучного інтелекту у сценарному плануванні, зокрема в таких

процесах як аналіз великих даних, генерація альтернативних сценаріїв, оцінка ризиків, безперервне оновлення сценаріїв у реальному часі.

Бібліографічний список:

1. Прокопенко М.О. Сценарне планування бізнес-процесів на промислових підприємствах в умовах цифровізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 15. С. 90–96. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.15.90>
2. Фрум О.Л., Дідух С.М., Лобочка Л.Л. Методичні підходи до ефективного планування стратегії прибутковості підприємства на основі методу моделювання сценаріїв. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 418–422. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-75>
3. Чикуркова А.Д., Федірець О.В., Покотильська Н.В., Тютюнник В.В. Застосування сценарного планування для підвищення ефективності стратегічного управління в умовах невизначеності. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 5 (287). С. 390–402. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-287-390-402>
4. Alexander J. *Financial planning & analysis and performance management*. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2018. 612 p.
5. Chermack T. *Scenario Planning in Organizations*. San Francisco, USA: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2011. 274 p.
6. Cordova-Pozo K., Rouwette E.A.J.A. Types of scenario planning and their effectiveness: A review of reviews. *Futures*. 2023. №149. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.futures.2023.103153>
7. Oliver, J.J., Parrett, E. Managing future uncertainty: Re-evaluating the role of scenario planning. *Business Horizons*. 2018. №61 (2). P. 339–352. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.11.013>
8. Oliver, J.J. Scenario planning: Reflecting on cases of actionable knowledge. *Futures & Foresight Science*. 2023. №5 (3–4). DOI: <https://doi.org/10.1002/ffo2.164>
9. Raynor M. *The Strategy Paradox: Why Committing to Success Leads to Failure (And What to do About It)*. Crown Business, 2007. 320 p.
10. Taleb, N. N. *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. Harlow, England: Penguin Books, 2008.
11. World Uncertainty Index. URL: <https://worlduncertaintyindex.com/>

References:

1. Prokopenko M.O. (2023). Stsenarne planuvannya biznes-protsesiv na promyslovykh pidpryemstvakh v umovakh tsyfrovizatsii [Scenario planning of business processes at industrial enterprises in the context of digitalization]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, vol. 15, pp. 90–96. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.15.90>
2. Frum O.L., Didukh S.M., Lobotska L.L. (2024). Metodychni pidkhody do efektyvnoho planuvannya stratehii prybutkovosti pidpryemstva na osnovi metodu modeliuvannya stsenariiv [Methodological approaches to effective planning of an enterprise's profitability strategy based on the scenario modeling method]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, tome 9, vol. 3, pp. 418–422. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-75>
3. Chykurkova A.D., Fedirets O.V., Pokotytska N.V., Tiutiunyk V.V. (2025). Zastosuvannya stsenarnoho planuvannya dlia pidvyshchennia efektyvnosti stratehichnoho upravlinnia v umovakh nevyznachenosti [Applying scenario planning to improve the effectiveness of strategic management under uncertainty]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of economics*, vol. 5 (287), pp. 390–402. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-287-390-402>
4. Alexander J. (2018). *Financial planning & analysis and performance management*. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 612 p.
5. Chermack T. (2011). *Scenario Planning in Organizations*. San Francisco, USA: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 274 p.
6. Cordova-Pozo K., Rouwette E.A.J.A. (2023). Types of scenario planning and their effectiveness: A review of reviews. *Futures*, vol. 149. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.futures.2023.103153>
7. Oliver, J.J., Parrett, E. (2018). Managing future uncertainty: Re-evaluating the role of scenario planning. *Business Horizons*, vol. 61 (2), p. 339–352. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.11.013>
8. Oliver, J.J. (2023). Scenario planning: Reflecting on cases of actionable knowledge. *Futures & Foresight Science*, vol. 5 (3–4). DOI: <https://doi.org/10.1002/ffo2.164>
9. Raynor M. (2007). *The Strategy Paradox: Why Committing to Success Leads to Failure (And What to do About It)*. Crown Business, 320 p.
10. Taleb, N. N. (2008). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. Harlow, England: Penguin Books.
11. World Uncertainty Index. URL: <https://worlduncertaintyindex.com/>

Стаття отримана: 16.04.2026

Стаття прийнята: 29.05.2026

Стаття опублікована: 26.06.2026