

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-140>

УДК 339.976.2

АДАПТИВНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

ADAPTABILITY OF THE INDUSTRIAL DEVELOPMENT STRATEGIC PLANNING IN TERMS OF GLOBAL INSTABILITY

Ципліцька Олена Олександрівна

доктор економічних наук, доцент,

Державна установа «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3803-9421>

Дейнеко Олександр Турсунбайович

кандидат економічних наук,

Українсько-американський університет Конкордія

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5314-242X>

Tsyplitska Olena

State Organization "Institute for Economics and Forecasting of NAS of Ukraine"

Deineko Oleksandr

Ukrainian-American Concordia University

У статті розглянуті виклики для стратегічного планування промислового розвитку в умовах нестабільності зовнішнього середовища, способи та шляхи їх подолання. Окреслено чинники, які ускладнюють розроблення стратегічних документів для промисловості, серед яких: складність процесу стратегічного планування, прискорення перебігу соціально-економічних та політичних процесів, поява нових технологій. Проаналізовано сутність невизначеності та її рівні, які обумовлюють необхідність адаптації процесу стратегічного планування до роботи в умовах обмеженого доступу до інформації та високих ризиків негативних подій і втрат. Обґрунтовано необхідність переходу від статичного до динамічного та від комплексного до диверсифікованого планування, від директивних до гнучких методів планування. Запропоновано підходи до роботи зі сценаріями промислового розвитку в умовах обмеженості інформації.

Ключові слова: промисловість, сценарний підхід, рівні невизначеності, методи планування, етапи адаптивного стратегічного планування.

The article examines the emerging challenges for strategic planning of industrial development during the full-scale invasion of the Russian Federation of Ukraine. Industry is one of the key sectors of the economy for the sustainable livelihood of regions, a center of innovative activity and a provider of quality jobs. As part of the implementation of regional development strategies, it needs special attention and the implementation of measures to support its activities and further development. At the same time, the critical level of uncertainty requires adaptation of the strategic planning process to ensure the quality of strategic documents. The purpose of the article is to determine the approaches to the adaptation of strategic planning for industrial development under the environment instability. It is determined that uncertainty as a result of instability is increasing with the dynamics of global processes, complexity of socioeconomic and political environment, which shortens the strategic planning horizon, and with limited access to necessary for industrial development strategic planning data and information. The study also deals with the factors that complicate the development of strategic documents for industry including: the multiplicity of the components of strategic planning process, the acceleration of socio-economic and political processes, the emergence of new technologies. Four main levels of uncertainty were analyzed. They can be distinguished by the scenario range size: the higher the level of uncertainty the wider the scenario range. To improve the quality of industrial strategy it was recommended to transform traditional approaches from static to dynamic and from complex to diversified planning, as well as from prescriptive to flexible planning methods. Six stages adapted for each level of uncertainty were proposed. They will help strategy developers to deal with scant information and to choose appropriate indicators

for strategic goal setting process. As a conclusion it was highlighted that creation of discrete scenarios, careful collection and cataloging of information, identification of current challenges and selection of effective tools in many options of the future ensure the adaptability of strategic planning at various levels of uncertainty in the environment of industrial development.

Keywords: industry, scenario approach, levels of uncertainty, planning methods, stages of adaptive strategic planning.

Постановка проблеми. Протягом останнього десятиліття суттєво загострилися проблеми, пов'язані з глобальною нестабільністю: непрогнозовані фінансові кризи, пандемія Covid-19, війни, що вимагає перегляду підходів до стратегічного планування.

Повномасштабна російська агресія фактично знівелювала зусилля, докладені місцевими органами виконавчої влади для розроблення регіональних стратегій розвитку на 2021–2027 рр., внаслідок чого регіони мають переглянути стратегії та розробити план дій на 2024–2027 рр. з урахуванням нових реалій. Серед останніх – релокація бізнесу, внутрішня і зовнішня міграція трудових ресурсів, руйнування інфраструктури та промислових підприємств, зокрема, бюджетоутворюючих для окремих регіонів, втрата або зміна традиційних логістичних шляхів, значний рівень триваючої загрози для функціонування об'єктів енергозабезпечення тощо.

Загальна нестача фінансових ресурсів на поточне відновлення у регіонах тощо. Промисловість є одним з ключових секторів економіки для стійкого життєзабезпечення регіонів, осередком інноваційної діяльності та постачальником якісних робочих місць. В рамках реалізації регіональних стратегій розвитку вона потребує особливої уваги та реалізації заходів з підтримки її діяльності та подальшого розвитку. Водночас критичний рівень невизначеності вимагає адаптації процесу стратегічного планування для забезпечення якості стратегічних документів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегічне планування в сфері управління соціально-економічним розвитком держави, у тому числі в умовах невизначеності, досліджувалася такими вітчизняними і зарубіжними вченими як В. Геєць, Р. Гуммельбрунер та Х. Джонс, М. Ковбатюк, К. Нараянан та К. Раманатан, Д. Фукушима, Т. Пойстер, Х. Куртні, Дж. Кіркланд та П. Вігері, Й. Бен-Хаїм, М. Менке.

Однак застосовувані у стратегічному плануванні на мезо- та макрорівні підходи, які походять з корпоративної сфери, покладаються переважно на ретроспективу та приділяють мало уваги внесенню коригувань і

роботі з обмеженими даними. Тож необхідно дослідити, яким чином доступний інструментарій може бути адаптований для підвищення якості стратегічного планування за високого рівня невизначеності майбутнього.

Метою статті є обґрунтування підходів до адаптації стратегічного планування промислового розвитку в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Академік В.М. Геєць вказує, що «проблема нестабільності отримала... феноменологічний характер. ...нестабільність в економіці вийшла за рамки обмеженого існування за фазами економічних криз і набула змісту трансцендентального феномену...» [2, с. 11–12]. Появі несподіваних і непередбачуваних подій присвячена робота Н. Талеба «Чорний лебідь. Про (не)ймовірне у реальному житті» [3]. Основною ідеєю твору став не заклик навчитися передбачати «чорних лебедів» (оскільки це малоімовірно), а підвищувати стійкість соціально-економічних систем.

Невизначеність як результат глобальної нестабільності створює ситуацію, за якої: порядок або природа речей невідомі; наслідки, ступінь або параметри обставин, умов або подій є непередбачуваними; не можна з'ясувати достовірні ймовірності можливих результатів [4]. Невизначеність впливає на державу, яка реалізує промислову політику, та на промисловий сектор, що є її об'єктом, через втрати. Ризик втрат створює певний адаптивний виклик [5, с. 68], який допомагає максимізувати переваги стратегічного планування і знизити невизначеність завдяки створенню чіткого плану дій і обґрунтованого сценарію майбутнього.

В світі завдяки новим технологіям та швидкості їх поширення, зміни відбуваються динамічніше та мають більш широкий вплив: інструмент OpenAI зріс до 100 мільйонів користувачів всього за два місяці. Технології Індустрії 4.0 і 5.0 трансформують старі бізнес-моделі та створюють нові моделі зайнятості; крім того, перед європейськими країнами постав критичний виклик декарбонізації. В результаті почали скорочуватися й горизонти стратегічного планування (рис. 1).

Зазначені аспекти під впливом політик і практики Європейського Союзу сприяють розвитку методології стратегічного планування. Так, у 2023 р. при розробці регіональних стратегій соціально-економічного розвитку впроваджено нові вимоги [7] – фокус на інновації, екологічне балансування регіонального розвитку, оцінку гендерного впливу, оцінку і врахування потреб вигодонабувачів та заінтересованих осіб, врахування внутрішньорегіональних та зовнішніх викликів.

Методологічна складність бездоганної реалізації процесу стратегічного планування є однією з причин, що обмежує його потенціал в нестабільних умовах. У своєму дослідженні Т. Пойстер зазначає, що «...звіти, опубліковані Управлінням підзвітності уряду США виявили, що ... у деяких сферах федеральним менеджерам було важко встановити цілі, орієнтовані на результат, вирішувати проблеми, які стосуються федеральних агентств, належним чином залучати або включати консультації із зовнішніми стейкхолдерами в стратегічні плани» [8]. З огляду на це, якщо залучені до стратегічного планування чиновники зможуть брати участь в оцінці причинно-наслідкових зв'язків щодо викликів і проблем, вести відверті дискусії щодо втрат та ризиків і досягати консенсусу з різними стейкхолдерами, розроблені стратегії матимуть більше шансів на успіх.

В Україні проблеми стратегічного планування промислового розвитку у зв'язку з воєнним станом в першу чергу пов'язуються з недосконалим статистичним забезпеченням – великий масив даних про стан промислового виробництва наразі не публікується: на всеу-

країнському рівні – виробництво промислової продукції за видами, на регіональному рівні – від індексів промислової продукції (остання публікація – січень 2022 року) до валового регіонального продукту. Мінливою є кількість робочої сили в розрізі регіонів – внаслідок міграції населення, розриви між кількістю зареєстрованих бізнесів та їх фактичною наявністю на території регіонів, зокрема, внаслідок руйнувань або релокації підприємств.

У наукових дослідженнях [9] виокремлюється 4 рівні невизначеності (рис. 2).

Хоча жоден підхід до стратегічного планування не здатен усунути невизначеність для адаптації стратегічного планування можливо використати нові, чутливі та стійкі, підходи й методи оцінки даних для прийняття стратегічних рішень. Вони мають засновуватися на трьох ключових принципах [1].

1. Перехід від статичного до динамічного планування. Плани мають розглядатися як гіпотези про ефективність програм, а не як усталена модель розвитку, і включати неперервні цикли оцінки та коригування механізмів і дій. Доцільним в даному випадку є ітеративний підхід, який передбачає перегляд та адаптацію планів шляхом послідовних циклів реалізації або циклів набуття і використання досвіду та знань. Ітеративне планування може бути ефективно реалізоване за наявності таких умов: належна тривалість горизонту планування та його етапів, раціональні вимоги до залучених до прийняття рішень стейкхолдерів, зрозумілі структура і формат планів, які повинні дозволяти швидко оновлювати дані, візуалізувати складну інформацію.

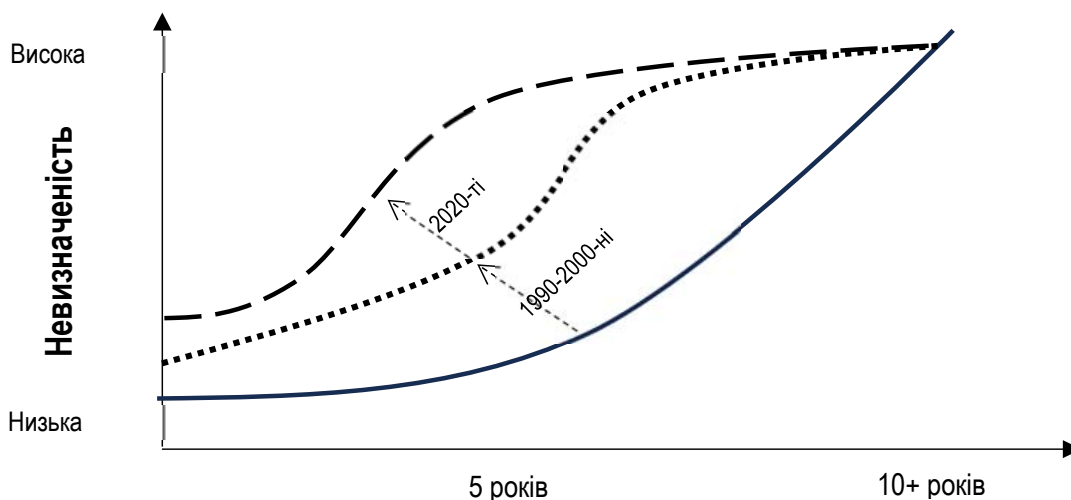


Рис. 1. Зміщення кривої глобальної невизначеності

Джерело: [6]

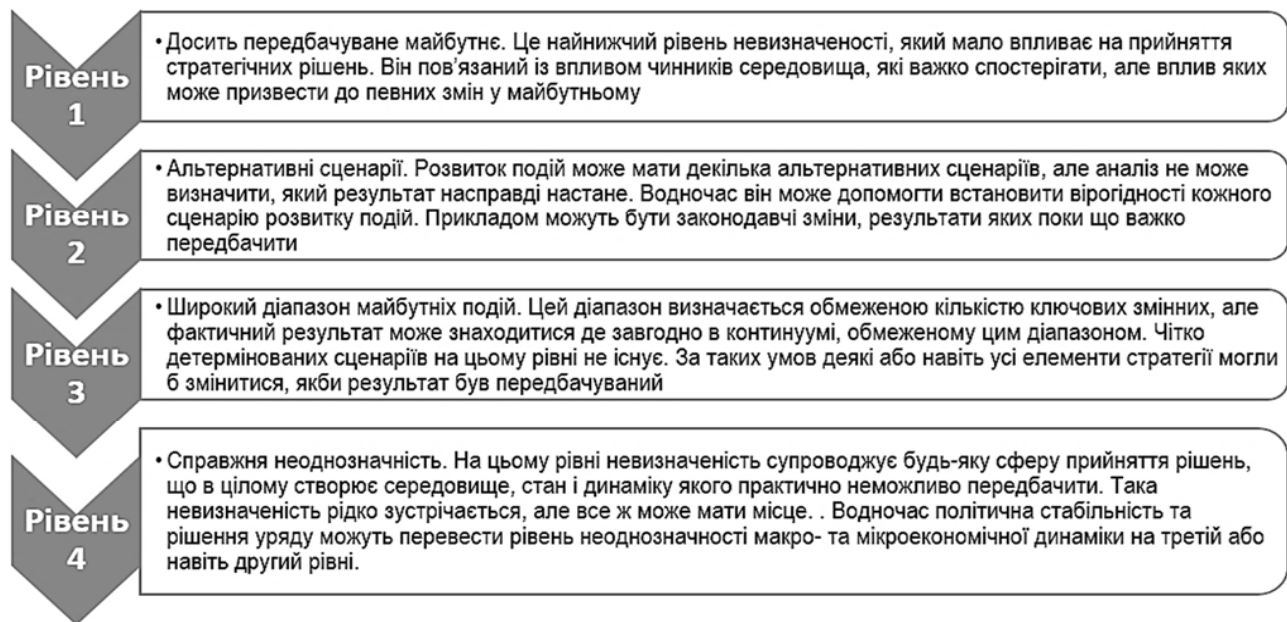


Рис. 2. Рівні невизначеності середовища для стратегічного планування

Джерело: складено за [9]

2. Перехід від директивних до гнучких методів планування, які визначають варіанти розвитку та враховують різні можливі результати. Гнучке планування може ґрунтуватися на чітко сформульованих принципах дії («якщо, то»), які забезпечують майбутній орієнтир для стратегічного плану; ґрунтуватися на «еволюційному» підході, відповідно до якого план являє собою портфель експериментів, які реалізуються одночасно, але спрямовані на досягнення головної цілі; або передбачати лише часткову розробку планів і стратегій, які поступово, з розширенням спектру інформації і даних розгортаються у повноцінні. В цьому сенсі варто згадати промислові стратегії Великої Британії та ЄС, які змінювалися, доповнювалися та адаптувалися відповідно до викликів глобалізації (кліматичні зміни, промислова гегемонія Китаю).

3. Перехід від комплексного до диверсифікованого планування. При багаторівневій структурі планування кожен рівень прийняття рішень має являти собою стратегічну основу для нижчого (підпорядкованого) рівня, забезпечуючи рамки, але утримуючись від мікроуправління. Це стимулює самоорганізацію кожного рівня та посилює відповідальність за розвиток.

Практика воєнного стратегічного планування в умовах невизначеності [10] свідчить, що під час планування в таких умовах мають змінитися підходи до цілепокладання та кри-

терії оцінки успішності реалізації стратегічного плану. Їх можна звести до такого:

1) не приймати виклик, з яким не можна впоратися, натомість обрати проблему та/або виклик, засоби вирішення яких є зрозумілі і доступні;

2) визначити не загальні цілі стратегії, а зосередитися на критичних, що змінює орієнтацію стратегій з найкращого можливого результату на надійний результат; а потім вибрати рішення, які дозволять досягти цього результату у найширшому діапазоні випадкових подій;

3) слід змінити і критерій успіху стратегії – з якості результату на міру, до якої особи, що приймають рішення, досягли своїх цілей.

Реалізація вказаних підходів і принципів для другого, третього і четвертого рівнів невизначеності можлива за таким алгоритмом прийняття рішень в стратегічному плануванні (див. рис. 3).

На рис. 3 відображено шість етапів, проходження яких забезпечить формування дієвої стратегії промислового розвитку в нестабільних умовах, а також особливості для рівнів III та IV, які мають бути враховані на першому етапі стратегічного планування. Тут найважливішим завданням є розробка можливих сценаріїв та оцінка залишкової невизначеності. Наприклад, в умовах воєнного стану такою невизначеністю може бути знання, чи буде виділено партнерами фінансування на відновлення промислового сектору, в якому

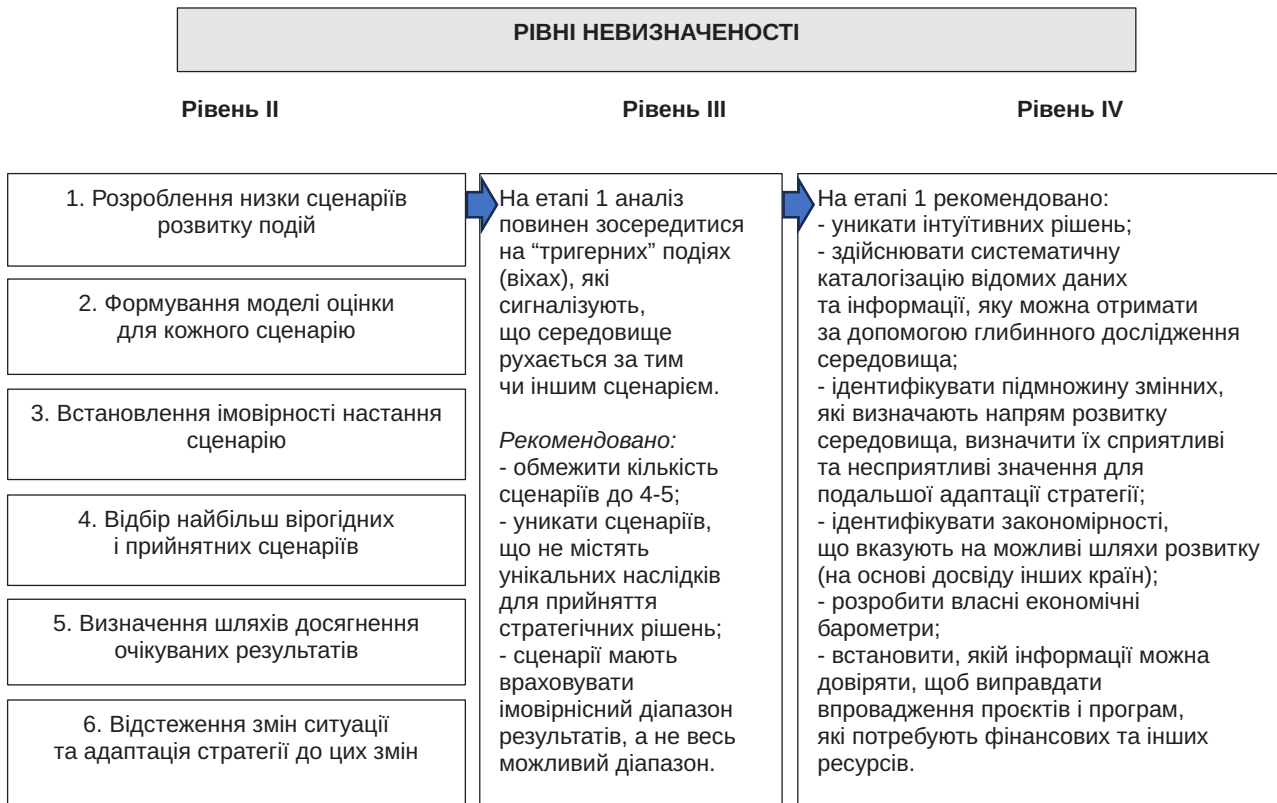


Рис. 3. Етапи побудови стратегічного плану в умовах різного ступеня невизначеності

Джерело: розроблено на основі [9; 11]

обсязі та у які строки. Для рівня III, де невизначеність зростає, доцільно обрати 4–5 дискретних сценаріїв, які мають найбільшу вірогідність. На IV рівні слід здійснити заходи для виокремлення інформації, на яку можна спиратися в процесі стратегування, – каталогізувати дані, що надходять, визначити підмножину змінних, які задають напрям зміни ситуації, розробити економічні барометри (показники, що передують і обумовлюють ті чи інші події), визначити довірену інформацію, на яку можна спиратися при обґрунтуванні програм і заходів стратегії. Адже, якщо задатися питанням – чи можна щось дізнатися про майбутнє з поточного стану промисловості, – відповідь буде ствердна: поточні виклики вже відомі, а розвиток галузей промисловості є доволі інерційним, принаймні в коротко- і середньостроковому періодах.

На другому кроці для кожного сценарію формується своя модель оцінки. В залежності від того, який сценарій реалізується, буде відрізнятися поведінка сектору або галузі. Отже, альтернативні оцінки не можуть будуватися навколо однієї моделі. Першочерговим завданням третього етапу є отримання

інформації, яка допоможе встановити відносні імовірності альтернативних варіантів. Після цього можна застосовувати класичний алгоритм прийняття рішень для оцінки ризиків та вигід, що пов'язані з кожною альтернативою. На четвертому етапі визначаються найбільш прийнятні сценарії: вони стануть ключем до аргументації стратегічних змін. Для створення стабільної довгострокової стратегії в природно нестабільному середовищі необхідно відмовитися від вибору сценаріїв, що будуються навколо одного очікуваного майбутнього стану, та спрямувати стратегічне мислення до формулювання стратегії та відбору інструментів, які зроблять промислову стратегію успішною в багатьох варіантах майбутнього [6]. П'ятий етап передбачає обговорення і визначення шляхів досягнення очікуваних результатів, інструментів їх реалізації. Для кожного з відібраних сценаріїв можуть бути проаналізовані способи реагування на ті та інші події. Якщо одні й ті самі способи ефективні в різних сценаріях, то саме вони мають бути покладені в основу стратегічного планування. На шостому етапі відстежуються зміни ситуації та коригується стратегія для адаптації до цих змін.

Висновки. Зростання невизначеності як результат динамічності та складності глобальних та локальних процесів, зокрема, повномасштабного російського вторгнення в Україну, вимагає використання нових методів, прийомів та технік роботи з інформацією та сценаріями промислового розвитку у стратегічному плануванні.

Для адаптації стратегічного планування промислового розвитку до нестабільних умов

доцільно перейти від директивних до гнучких методів, від статичного до динамічного та від комплексного до диверсифікованого планування. Створення дискретних сценаріїв, ретельний збір і каталогізація інформації, ідентифікація поточних викликів та відбір ефективних в багатьох варіантах майбутнього інструментів забезпечують адаптивність стратегічного планування за різних рівнів невизначеності середовища промислового розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Hummelbrunner R., Jones H. A guide for planning and strategy development in the face of complexity. ODI Background Notes. March 2013. 12 p. URL: <https://odi.org/documents/4009/8287.pdf>
2. Геєць В. М. Феномен нестабільності – виклик економічному розвитку / НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». Київ : Академперіодика, 2020. 456 с.
3. Талеб Н.Н. Чорний лебідь. Про (не)ймовірне у реальному житті / пер. з англ. Микола Климчук. 5-те вид. Київ : Наш Формат. 2022. 392 с.
4. Narayanan K. L., Ramanathan K. Strategy during Uncertainty – Environmental Analysis. *International Journal of Management and International Business Studies*. 2014. Vol. 4, No. 3. P. 361–370. URL: https://www.ripublication.com/ijmibs-spl/ijbmisv4n3spl_16.pdf
5. Ковбатиюк М. В. Адаптивне стратегічне планування як дієвий інструмент розвитку бізнес-структур в умовах сучасних викликів. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2023. Вип. 53. С. 67–73. DOI: 10.32703/2664-2964-2023-53-67-73
6. Fukushima D. Strategic Planning in a Highly Uncertain World. Toffler Associates. May 15, 2023. URL: <https://tofflerassociates.com/vanishing-point/strategic-planning-in-a-highly-uncertain-world/> (дата звернення: 11.09.2023).
7. Деякі питання розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів: Постанова Кабінету Міністрів України від 4 серпня 2023 року № 816. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/816-2023-%D0%BF#Text>
8. Poister T. The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. *Public Administration Review*. Dec. 2010. No. 70 (1). pp. 246-254. DOI:10.1111/j.1540-6210.2010.02284.x
9. Courtney H., Kirkland J., Viguerie P. Strategy Under Uncertainty. *Harvard Business Review*. November-December 1997. URL: <https://hbr.org/1997/11/strategy-under-uncertainty> (дата звернення 30.10.2023)
10. Ben-Haim Y. Dealing with Uncertainty in Strategic Decision-making. *Parameters*. 2015. Vol 45. No. 3. P. 63–73. DOI: 10.55540/0031-1723.2743
11. Menke M. M. Strategic Planning in an Age of Uncertainty. *Long Range Planning*. 1979. Vol. 12, Issue 4. P. 27–34. DOI: [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(79\)90117-1](https://doi.org/10.1016/0024-6301(79)90117-1)

REFERENCES:

1. Hummelbrunner R., Jones H. (2013). *A guide for planning and strategy development in the face of complexity*. ODI Background Notes. Available at: <https://odi.org/documents/4009/8287.pdf> (accessed 19.10.2023).
2. Heets V. M. (2020). *Fenomen nestabilnosti – vyklyk ekonomichnomu rozvytku* [The phenomenon of instability – a challenge to economic development]. National Academy of Sciences of Ukraine, SO „Institute for Economics and Forecasting of NAS of Ukraine”. Kyiv, 456 p.
3. Kovbatiuk M. V. (2023). *Adaptyvne stratehichne planuvannia yak diievi instrument rozvytku biznes-struktur v umovakh suchasnykh vyklykiv* [Adaptive strategic planning as an effective tool for the development of business structures in the face of modern challenges]. *Zbirnyk naukovykh prats DUIT. Seriiia «Ekononika i upravlinnia»*. Issue 53. P. 67–73. DOI: 10.32703/2664-2964-2023-53-67-73
4. Taleb N. N. (2022). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. 5th edition. Kyiv, 392 p.
5. Narayanan K. L., Ramanathan K. (2014). Strategy during Uncertainty – Environmental Analysis. *International Journal of Management and International Business Studies*. Vol. 4, No. 3, pp. 361–370. Available at: https://www.ripublication.com/ijmibs-spl/ijbmisv4n3spl_16.pdf (accessed 22.10.2023).