

УДК 658.5:005.5

JEL classification: D21, D90, M21, L10, O12

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(3))**ФОРМАЛЬНІ СЦЕНАРІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА****АЛЕКСІЄНКО Олег**

здобувач PhD

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0005-1762-1967>[o\\_ivanovich@ukr.net](mailto:o_ivanovich@ukr.net)**МАТЮХ Сергій**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри міжнародних економічних відносин

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-9899-109X>[matuh@khmnu.edu.ua](mailto:matuh@khmnu.edu.ua)

*Розглянуті поняття розвитку та розвитку підприємства. Зазначено на окремі види розвитку підприємства, зокрема організаційний, економічний, соціально-економічний, інноваційний, сталий тощо. Поняття розвитку підприємства візуалізовано у системі координат з окремими координатами часу, компетенцій підприємства та його якісних характеристик. Сформовано апарат для формалізації сценаріїв розвитку підприємства. Визначено загальні позитивні та нейтральні формальні сценарії розвитку підприємства, та надано їхню характеристику. Визначено загальні негативні та умовно-негативні формальні сценарії розвитку підприємства, та надано їхню характеристику.*

**Ключові слова:** розвиток, розвиток підприємства, види розвитку, компетенції, якісні характеристики підприємства, сценарії, позитивні сценарії розвитку, негативні сценарії розвитку.

**FORMAL SCENARIOS OF AN ENTERPRISE DEVELOPMENT****ALEKSIENKO Oleh, MATIUKH Serhii**

Khmelnitskyi National University

*The concepts of development and enterprise development are examined. Existing viewpoints on the essence of enterprise development are shown. Feasibility of formalizing enterprise development in the form of specific evaluations or other generalizations of its progress is demonstrated. Existing approaches to assessing enterprise development are outlined. Due to a synthetic nature of enterprise development assessments in most evaluation approaches, the need for further research on the formalization of enterprise development, including usage of scenario-based tools, is substantiated.*

*Various types of enterprise development are highlighted, including organizational, economic, socio-economic, innovative, and sustainable development. The concept of enterprise development is visualized within a coordinate system with separate axes for timeline, enterprise competencies, and qualitative characteristics. It is shown that the combination of differences in such indicators across various axes determines different trajectories of enterprise development.*

*A symbolic framework is developed for formalizing an enterprise development scenario using the relationship of differences across specific coordinates representing the progress of enterprise development. It is argued that enterprise development should only be tracked if its duration exceeds a certain minimum time threshold. The larger the enterprise, the longer this minimum time required to identify its development.*

*General positive and neutral formal scenarios of enterprise development are identified, along with their characteristics under different conditions of the relationship between differences in specific coordinates representing the progress of enterprise development, which have a positive qualitative assessment. General negative and conditionally negative formal scenarios of enterprise development are also identified, with their characteristics outlined based on different conditions of the relationship between differences in specific coordinates representing the progress of enterprise development, which have a negative qualitative assessment.*

**Keywords:** development, enterprise development, types of development, competencies, qualitative characteristics of an enterprise, scenario, positive development scenarios, negative development scenarios.

Стаття надійшла до редакції / Received 16.03.2025

Прийнята до друку / Accepted 17.04.2025

**ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ****ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Останніми роками тематика розвитку підприємства залишається одним із важливих напрямів наукових досліджень. Це пояснюється важливістю системного цілеспрямованого розвитку підприємства як набуття нових рис, можливостей та компетенцій, за умов несприятливого стану зовнішнього середовища. Водночас управління розвитком підприємства, забезпечення цільового розвитку різних видів (інноваційний, організаційний, стратегічний тощо) потребує його більш формального представлення у системі управління підприємством. Формалізація розвитку підприємства у вигляді певних оцінок, умов, індикаторів є важливою для оцінювання поточного перебігу розвитку та формування бачення його майбутнього перебігу. Сучасні

підприємства стикаються з високим рівнем невизначеності майбутнього свого стану, що зумовлює необхідність використання управлінського інструментарію, який би дозволив під час ідентифікації розвитку підприємства, його встановлення або прогнозування таку невизначеність подолати. У складі такого інструментарію може бути використаний традиційний та добре відомий для сучасного управління підприємством сценарний підхід, який дає змогу варіативно визначити стан певного процесу або системи у часі у майбутньому та описати різні можливі траєкторії руху такого процесу або системи у часі.

### **АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Розвиток підприємства є частковим проявом розвитку як більш загального поняття. У загальному розумінні розвиток трактується у такий спосіб:

- процес, внаслідок якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого [1];
- незворотні, спрямовані, закономірні зміни матеріальних систем, зміст і зумовленість яких характеризується дією основних законів діалектики [13];
- процес виникнення або підсилення чого-небудь; процес зростання, зміцнення; процес удосконалення, покращення; перехід від одного якісного стану до іншого, кращого [19];
- процес переходу системи з одного стану в інший, що супроводжується зміною її якісних та кількісних характеристик [24].

Важливість розвитку підприємства як однієї з фундаментальних його характеристик зумовила увагу до питань певної формалізації розвитку, яка частіше за все здійснюється у вигляді певних оцінок. Питання оцінювання розвитку підприємства з використанням певних інструментів представлено у [14, 18], і у більшості випадків результати такого оцінювання зводяться до певної дискретної оцінки, яка підлягає інтерпретації за розробленою шкалою. Винятком є робота [15], у якій передбачено як формування дискретної оцінки розвитку підприємства, так і можливість представлення такої оцінки у векторній або кортежній формі. Втім підходи до оцінювання розвитку підприємства [4, 9, 18] певною мірою є синтетичними, вони не спрямовані на розрізнене відображення змін в діяльності підприємства. Для потреб управління підприємством такого підходу до формалізації розвитку підприємства може бути недостатньо.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є висвітлення сукупності формальних сценаріїв розвитку підприємства та опис їхнього змісту.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Увага у сучасних дослідженнях приділяється як розвитку підприємства в цілому [2, 8, 10, 16, 17 та ін.], так і окремим видам розвитку підприємства. Зокрема, у сучасних дослідженнях розглядають такі види розвитку підприємства за його якісним змістом: організаційний розвиток [6, 20 та ін.]; економічний розвиток [3, 11, 22 та ін.]; соціально-економічний розвиток [7, 21 та ін.]; інноваційний розвиток [5, 22 та ін.]; сталий або стійкий розвиток [12, 23 та ін.].

Формування сценаріїв розвитку підприємства потребує, перш за все, формалізації його перебігу для аргументації використання апарату формалізації. Розуміння розвитку підприємства як сукупності позитивних змін, зміни кількісних та якісних характеристик підприємства, які ведуть до покращання його стану та властивостей, дозволяє візуалізувати розуміння розвитку підприємства у спосіб, що подано на рис. 1.

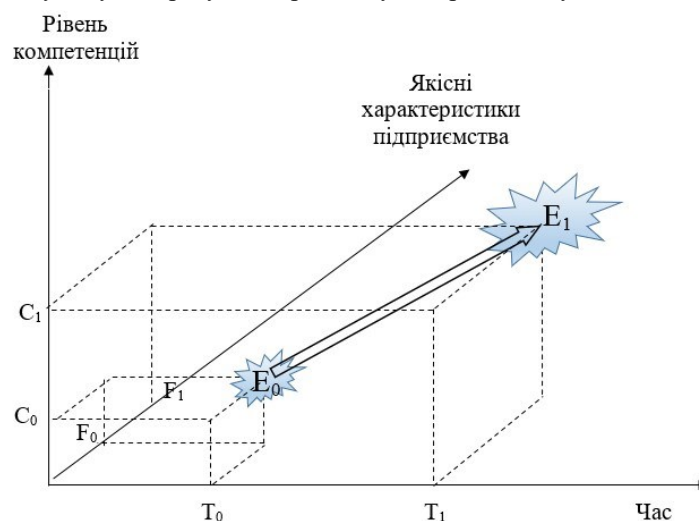


Рис. 1. Візуалізація розуміння розвитку підприємства (запропоновано автором)

Пояснення до рис. 1:  $T_0$  – момент часу, з якого починається ідентифікація розвитку підприємства;  $T_1$  – момент часу, у який проводиться ідентифікація розвитку підприємства;  $C_0$  – рівень компетенцій підприємства у момент часу  $T_0$ ;  $C_1$  – рівень компетенцій підприємства у момент часу  $T_1$ ;  $F_0$  – рівень якісних характеристик підприємства у момент часу  $T_0$ ;  $F_1$  – рівень якісних характеристик підприємства у момент часу  $T_1$ ;  $E_0$  – загальний стан підприємства у момент часу  $T_0$ ;  $E_1$  – загальний стан підприємства у момент часу  $T_1$ .

Візуально на рис. 1 сутність розвитку підприємства полягає у тому, що за час від  $T_0$  до  $T_1$  підприємство проходить шлях, сутність якого полягає у зростанні рівня компетенцій від  $C_0$  до  $C_1$ , що має привести до зростання якісних характеристик підприємства від  $F_0$  до  $F_1$ . Інакше кажучи, згідно із логікою на рис. 1, розвиток можна трактувати як перехід підприємства від стану  $E_0$  до стану  $E_1$ , який відбувається за час  $\Delta T$ , і проявляє себе як  $\Delta F$  завдяки  $\Delta C$ . Це дозволяє сформувати декілька принципових сценаріїв розвитку підприємства у загальному вигляді та надати їм якісну оцінку (табл. 2, 3). У табл. 2 надано позитивні та нейтральні сценарії розвитку підприємства у загальному вигляді, у табл. 3 розглянуто негативні та умовно-негативні сценарії розвитку підприємства у загальному вигляді.

Таблиця 2

### Характеристика загальних позитивних та нейтральних формальних сценаріїв розвитку підприємства (сформовано автором)

Умови	Характеристика формальних сценаріїв розвитку підприємства
$T_1 \approx T_0$	Проміжок часу може бути надто малим для ідентифікації розвитку підприємства, хоча теоретично у такий малий проміжок часу можуть відбуватися й значні зміни, зокрема у межах революційного розвитку
$E_1 = E_0$	За визначений проміжок часу $\Delta T$ розвиток підприємства не відбувся
$E_1 \approx E_0$	За визначений проміжок часу $\Delta T$ розвиток підприємства майже не відбувся. Якщо в діяльності підприємства й відбулися певні зміни, то вони не привели до істотної зміни стану підприємства
$E_1 > E_0$	За визначений проміжок часу $\Delta T$ відбувся певний розвиток підприємства, який привів до окремих позитивних змін щодо стану підприємства, його діяльності, зростання компетенцій підприємства та покращання його якісних характеристик тощо
$E_1 \gg E_0$	За визначений проміжок часу $\Delta T$ відбувся значний розвиток підприємства, який привів до суттєвих змін щодо стану та діяльності підприємства, істотного покращання його компетенцій та якісних характеристик
$C_1 \approx C_0$	За визначений проміжок часу $\Delta T$ , незважаючи на можливі зміни в діяльності підприємства, компетенції підприємства істотно не змінилися. Питання зміни якісних характеристик підприємства є невизначеним
$C_1 > C_0, F_1 \approx F_0$	За визначений проміжок часу $\Delta T$ , незважаючи на зростання компетенцій підприємства завдяки змінам, які відбулися, ідентифіковані покращання якісних характеристик підприємства не відбулися
$C_1 >> C_0, F_1 > F_0$	За визначений проміжок часу $\Delta T$ відбулося значне зростання компетенцій підприємства, яке, у тому числі, привело до покращання якісних характеристик підприємства
$C_1 >> C_0, F_1 >> F_0$	За визначений проміжок часу $\Delta T$ відбулося значне зростання компетенцій підприємства, яке, у тому числі, привело до значного покращання якісних характеристик підприємства
$C_1 > C_0, F_1 > F_0, E_1 > E_0$	За визначений проміжок часу $\Delta T$ відбулося зростання компетенцій підприємства, яке, у тому числі, привело до покращання його якісних характеристик, що в цілому сприяло загальному покращанню стану підприємства.

Пояснення до табл. 2: умови описані з використанням формального символічного апарату згідно рис. 1.

У табл. 2 наочно видно, що ідентифікація розвитку підприємства потребує певної різниці  $\Delta T$ , тобто коли  $\Delta T < \delta_{\min}$ , то говорити про ідентифікацію розвитку підприємства не є можливим. У такій умові  $\delta_{\min}$  є мінімальним періодом часу, за якого розвиток підприємства може бути виявленим. Тобто, якщо  $T_1 \approx T_0$ , то позитивні зміни за такий стислий проміжок часу можуть просто не відбуватися, а навіть якщо вони й відбудуться, то вони можуть бути неідентифіковані. При цьому  $\delta_{\min}$  не є константою для всіх умов. Її визначення потребує додаткових досліджень, але можна гіпотетично дійти припущення, що величина  $\delta_{\min}$  для ідентифікації розвитку підприємства залежить від його розміру, і чим більшим є такий розмір, тим більше величина  $\delta_{\min}$ . Інтуїтивно зрозуміло, що не має сенсу розглядати розвиток підприємства протягом одного дня, тижня або навіть місяця. Водночас інтуїтивно зрозуміло, що можна відстежувати розвиток підприємства через рік або декілька років. У загальному випадку чим більшою є величина  $\Delta T$ , тим більш наочним є розвиток підприємства, якщо такий розвиток підприємства наявний за аналізований період часу.

Таблиця 3

### Характеристика загальних негативних та умовно-негативних формальних сценаріїв розвитку підприємства (сформовано автором)

Умови	Характеристика формальних сценаріїв розвитку підприємства
$E_1 < E_0$	За визначений проміжок часу $\Delta T$ відбулося погіршення стану підприємства, відбулася його деградація
$E_1 \ll E_0$	За визначений проміжок часу $\Delta T$ відбулося значне погіршення стану підприємства, відбулася його істотна деградація, яка у подальшому може загрожувати самому існуванню підприємства
$C_1 < C_0, F_1 < F_0$	За визначений проміжок часу $\Delta T$ відбулося послаблення, погіршення компетенцій підприємства, яке призвело до погіршення його якісних характеристик
$C_1 < C_0, F_1 \approx F_0$	За визначений проміжок часу $\Delta T$ відбулося послаблення, погіршення компетенцій підприємства, яке, однак, не призвело до значних змін щодо якісних характеристик підприємства
$C_1 \approx C_0, F_1 < F_0$	За визначений проміжок часу $\Delta T$ значні зміни компетенцій підприємства не відбулися, але його якісні характеристики погіршилися, що може бути викликано як певними змінами у внутрішньому середовищі підприємства, так і змінами негативного характеру у його зовнішньому середовищі.

Пояснення до табл. 3: умови описані з використанням формального символічного апарату згідно рис. 1.

У табл. 2, 3 у якості формальної умови не розглянуто  $T_1 > T_0$ , але така умова є апіорі зрозумілою та додаткових пояснень не потребує. У табл. 2 розглянуто тільки ті сценарії, коли  $C_1 \geq C_0$  або  $F_1 \geq F_0$ , які виникають за час  $\Delta T$ .

Як впливає з табл. 2, траєкторія  $E_0 \rightarrow E_1$  на рис. 1 є далеко не однією можливою формальною траєкторією розвитку підприємства. Така траєкторія є «класичною» саме для розвитку підприємства у його позитивному розумінні. Але можливі й інші сценарії розвитку підприємства, у тому числі формально такі, за яких розвиток підприємства не відбувся взагалі, або має характер деградації, скорочення компетенцій, погіршення якісних характеристик підприємства. Безумовно, традиційно розвиток підприємства пов'язують із позитивними змінами у його діяльності, набуттям нових рис та можливостей. Втім формально математично розвиток підприємства може бути й «від'ємним».

Щодо розвитку підприємства можливим є формальний сценарій  $E_1 = E_0$ . Це означає, що за час  $\Delta T$  розвиток підприємства у вигляді поліпшення його стану так і не відбувся, й принципово стан підприємства, його можливості та характеристики не покращилися. При цьому підприємство могло навіть сформувати певний результат своєї діяльності у матеріальному або фінансовому вимірнику, здійснювати діяльність, виробляти товари або послуги. Але функціонування підприємства не дорівнює його розвитку. І якщо за час  $\Delta T$  зберігається умова  $E_1 = E_0$ , то підстав ідентифікувати розвиток підприємства фактично немає.

Схожу інтерпретацію має й формальний нейтральний сценарій  $E_1 \approx E_0$ . Доволі нечасто протягом певного періоду часу можлива ситуація, коли зміни на підприємстві, у тому числі зміни його стану та можливостей, відсутні взагалі. Цілком можливий сценарій, коли зміни на підприємстві відбулися, але це не призвело до ідентифікованих покращень його стану. Сам по собі факт змін ще не означає розвитку підприємства, і умова  $E_1 \approx E_0$ , як і попередня умова, свідчить, що розвиток підприємства не відбувся. У такому разі формально для встановлення факту розвитку підприємства має відбутися умова  $E_1 - E_0 > \alpha_{\min}$ . У такій умові  $\alpha_{\min}$  позначає мінімально ідентифіковану межу змін стану підприємства, які дозволяють розглядати факт його розвитку. Зрозуміло, що у разі використання будь-яких кількісних показників для кількісного оцінювання такого стану величина  $E$  матиме багатовимірний характер та певний порядок розрахунку. І зміни такої величини у межах 1-2% навряд чи дозволять стверджувати про явище розвитку підприємства. Тому для формального визнання розвитку підприємства протягом  $\Delta T$  величину  $\alpha_{\min}$  доцільно визнати та оцінити.

Найбільш «класичний», традиційний позитивний формальний сценарій розвитку підприємства може бути формально описаний умовою  $E_1 > E_0$ , яка імпліцитно доповнюється умовою  $E_1 - E_0 > \alpha_{\min}$ . Така умова описує ситуацію, коли протягом ідентифікованого проміжку часу  $\Delta T$  відбувся розвиток підприємства, наслідком якого (і умовою визнання розвитку) стало загальне покращання стану підприємства. Кількісні параметри такого розвитку, наприклад швидкість  $(\Delta E / \Delta T)$ , суттєвість  $(\Delta E / \alpha_{\min})$  можуть бути різними, але така умова беззаперечно характеризує наявність розвитку підприємства. Граничним виглядом попередньої умови у складі загальних позитивних та нейтральних формальних сценаріїв розвитку підприємства є умова  $E_1 \gg E_0$ . Інакшим виразом такої умови є  $E_1 - E_0 \gg \alpha_{\min}$ . Це свідчить про те, що протягом аналізованого проміжку часу відбувся значний розвиток підприємства у вигляді значних позитивних змін щодо стану підприємства.

Під час ідентифікації розвитку підприємства протягом аналізованого періоду доцільно звертати увагу не тільки на загальний стан підприємства та його зміну у часі, але й на зміну компетенцій підприємства та його якісних характеристик. Наприклад, можлива ситуація, яка описується як  $C_1 \approx C_0$ . Така ситуація свідчить, що протягом аналізованого періоду часу  $\Delta T$  компетенції підприємства істотно не змінилися. У більшості випадків це приведе до актуалізації умов  $E_1 = E_0$  або  $E_1 \approx E_0$ . Зрозуміло, що за таких умов діяльності підприємства навіть попри окремі можливі зміни у його діяльності немає підстав говорити про розвиток такого підприємства.

Втім, можливим є й інше комбінування умов, зокрема  $(C_1 \approx C_0) \text{ TA } (E_1 > E_0) \text{ TA } (E_1 - E_0 > \alpha_{\min})^1$  при  $\Delta T > \delta_{\min}$ . Таке комбінування свідчатиме про наявність розвитку підприємства, що, однак, буде викликаний сприятливими умовами зовнішнього середовища, у яких підприємство змогло вдало використати наявні компетенції без їхнього нарощування та отримати не тільки позитивні результати, але й удосконалення внутрішнього середовища та покращення якісних характеристик.

Можливий й інший сценарій комбінування змін у компетенціях підприємства та його якісних характеристиках, зокрема  $(C_1 > C_0) \text{ TA } (F_1 \approx F_0)$ . Такий сценарій імпліцитно передбачає, що  $(E_1 = E_0)$  АБО  $(E_1 \approx E_0)$ . Зміст такого сценарію полягає у тому, що компетенції підприємства покращилися, але це не призвело до якомусь відчутних позитивних змін якісних характеристик підприємства. Відсутність таких позитивних змін може бути викликана негативними подіями у зовнішньому середовищі, актуалізацією нових загроз або просто невідповідністю покращених компетенцій підприємства потребам з боку зовнішнього середовища. Такий сценарій може мати й дещо іншу, але схожу форму, зокрема  $(C_1 \gg C_0) \text{ TA } (F_1 > F_0)$ . У такому випадку можна говорити про те, що компетенції підприємства значно зросли, але це не привело до адекватного покращання

<sup>1</sup> У наведеному твердженні та надалі сполучник «та» прописними літерами виступає не сполучником у синтаксичному розумінні, а логічним оператором відповідно до правил Булевої логіки.

якісних його характеристик. Тобто  $\Delta C \gg \Delta F$ . Такий сценарій є можливим з декількох причин: негативний вплив зовнішнього середовища; невідповідність компетенцій підприємства потребам та вимогам зовнішнього середовища; наявність часового лагу між зростанням компетенцій підприємства та формуванням позитивного ефекту такого зростання для якісних характеристик підприємства та його загального стану. Зрозуміло, що такий сценарій є кращим за попередній, оскільки розвиток підприємства у такому сценарії існує, але такий розвиток не є пропорційним покращанню компетенцій підприємства. Тож для такого сценарію правомірно розглядати питання потенціалу розвитку підприємства за рахунок покращених його компетенцій.

Умовою, яка описує виключно позитивний сценарій розвитку підприємства, є  $(C_1 \gg C_0)$  ТА  $(F_1 \gg F_0)$ . Така умова відповідає ситуації, коли протягом аналізованого періоду часу  $\Delta T$  компетенції підприємства значно зросли, що привело до істотного покращення його якісних характеристик. У такому сценарії можна говорити про значний явний розвиток підприємства. Менш явно вираженим, але актуальним сценарієм розвитку підприємства є сценарій, який відповідає умові  $(C_1 > C_0)$  ТА  $(F_1 > F_0)$  ТА  $(E_1 > E_0)$ . Якщо попередній сценарій більшою мірою характеризує значний, можливо революційний, розвиток підприємства, то такий сценарій є характерним для еволюційного розвитку, за якого відбулося посилення компетенцій підприємства, можливо набуття нових компетенцій, наслідком чого стало покращення якісних характеристик підприємства.

На основі використання представленого символічного апарату опису формальних сценаріїв розвитку підприємства можна побачити, що такі сценарії розвитку можуть бути не тільки позитивними або нейтральними (табл. 2), але й негативними або умовно негативними (табл. 3). І самі зміни в діяльності підприємства, і зміна стану підприємства внаслідок таких змін абсолютно не обов'язково будуть позитивними, вони можуть мати й «від'ємний» характер.

Першим інтуїтивно зрозумілим негативним сценарієм розвитку підприємства є умова  $E_1 < E_0$ , яка просто описує ситуацію, коли за аналізований період часу  $\Delta T$  стан підприємства не тільки не покращився, але й навіть погіршився, тобто замість розвитку підприємства відбулася його деградація. Причини такої деградації можуть бути численними, їхній аналіз є окремим напрямом дослідження. Але на рівні ідентифікації розвитку підприємства важливо, що відбулося погіршення його стану, відбувся «негативний розвиток». Граничним проявом такої умови  $E_1 < E_0$  є умова  $E_1 \ll E_0$ , яка відповідає ситуації значного погіршення стану підприємства, значній деградації. Якщо умова  $E_1 < E_0$  може свідчити про тимчасові проблеми в діяльності підприємства, тимчасові складнощі, які викликані подіями у зовнішньому середовищі та принципово можуть бути компенсовані, то умова  $E_1 \ll E_0$  описує ситуацію такого погіршення діяльності підприємства, яке загрожує самому його подальшому існуванню та нормальному функціонуванню.

Відповідно до табл. 1.3 за час  $\Delta T$  можливі погіршення і компетенцій підприємства, і його якісних характеристик. Зокрема, умова  $(C_1 < C_0)$  ТА  $(F_1 < F_0)$  відповідає ситуації, коли протягом  $\Delta T$  замість посилення компетенцій підприємства відбулося їхнє послаблення, погіршення, зменшення відповідності умовам та викликам зовнішнього середовища, і це призвело до погіршення якісних характеристик підприємства. Така ситуація може бути викликана невдалими управлінськими рішеннями щодо посилення компетенцій підприємства (або взагалі відсутністю таких рішень та відсутністю уваги керівництва підприємства до посилення його компетенцій), або настільки істотними змінами у зовнішньому середовищі підприємства, що наявний й навіть покращений рівень компетенцій підприємства вже новому стану зовнішнього середовища підприємства перестав відповідати. Такі зміни можуть стосуватися нових споживчих уподобань, конкурентної інтервенції, значних технологічних зрушень тощо. Головне, що внаслідок таких змін компетенції підприємства вже стають недостатніми, деградують. Зрозуміло, що така деградація компетенцій не може не вплинути на якісні характеристики підприємства.

Деяко кращим порівняно з попереднім є формальний сценарій розвитку підприємства, коли  $(C_1 < C_0)$  ТА  $(F_1 \approx F_0)$ . Такий сценарій описує ситуацію, коли за визначений проміжок часу  $\Delta T$  погіршення компетенцій підприємства об'єктивно відбулося, хоча це й не мало відмітного негативного впливу на якісні характеристики підприємства. Причин відсутності такого відчутного негативного впливу може бути декілька: певний запас міцності підприємства, сприятливі умови зовнішнього середовища, лаг часу щодо такого впливу тощо. Безумовно, такий формальний сценарій розвитку підприємства також є негативним, хоча й менш негативним для підприємства, ніж попередній.

Нарешті, з числа формальних негативних сценаріїв розвитку підприємства можливий сценарій, який описується умовою  $(C_1 \approx C_0)$  ТА  $(F_1 < F_0)$ . Такий сценарій відповідає ситуації, коли за визначений проміжок часу  $\Delta T$  компетенції підприємства майже не змінилися, але при цьому його якісні характеристики погіршилися, й таке погіршення є ідентифікованим. Така ситуація є можливою, якщо рівень компетенцій підприємства залишився без істотних змін, але умови зовнішнього середовища стали для підприємства більш несприятливими — через зміну ємності ринку, зміну споживацьких уподобань, зростання конкуренції, технологічні зсуви тощо. За таких умов навіть незмінні компетенції підприємства вже будуть меншою мірою відповідати його потребам та умовам зовнішнього середовища, що й буде себе проявляти у погіршенні його якісних характеристик.

Розглянуті сценарії (табл. 2, 3) можуть змінювати один одного з часом, і для різних  $\Delta T$  можлива зміна сценаріїв. Цінність таких сценаріїв для керованого розвитку підприємства та управління розвитком полягає у тому, що вони дозволяють формально відобразити зміни на підприємстві у вигляді змін його компетенцій,

якісних характеристик та загального стану підприємства та їхнього можливого поєднання для різних формальних сценаріїв розвитку підприємства.

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Пропозиції щодо розроблення сценаріїв розвитку підприємства базуються на сформованій тривимірній формі, у якій ув'язано чинники часу, компетенцій підприємства та його якісних характеристик. Це дало змогу розробити та розглянути сукупність позитивних, нейтральних, умовно-негативних та негативних сценаріїв розвитку підприємства, для кожного з яких розглянуто його формальний вираз та надано його характеристику. Формалізація сценаріїв розвитку підприємства є корисною для відстеження його перебігу та розроблення на такій основі необхідних управлінських рішень.

У якості напрямів подальших досліджень слід зазначити розроблення рекомендацій щодо управлінських рішень та заходів для розглянутих формальних сценаріїв розвитку підприємства. Можливим напрямом подальших досліджень слід визначити розроблення оцінювальних процедур для формування кількісної або якісної оцінки компетенцій підприємства та його якісних характеристик з метою більш точного відстеження розвитку підприємства у часі.

### **Література**

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. К., Ірпінь: ВТФ «Перун», 2001. 1440 с.
2. Гавловська Н., Закусило В., Рудніченко Є., Брецько Н. Сучасні підходи до управління розвитком підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. №3. С. 75–81.
3. Дакус А. В., Сімченко Н. О. Економічний розвиток підприємства: сутність та визначення. Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. пр. мол. вчених. 2012. Вип. 6. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/12350>.
4. Дунда С. П. Методики оцінки розвитку підприємств. Управління сучасним підприємством: матеріали ІХ-ї Міжнар. наук.-практ. конф. (25–26 квітня 2013 р., м. Київ). К.: НУХТ, 2013. С. 18–20.
5. Єпіфанова І. Ю., Литвинюк В. І. Сутність інноваційного розвитку підприємства. Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції: збірн. наук. праць. Вінниця: ВНТУ, 2023. С. 110–113.
6. Забродська Г. І., Забродська Л. Д. Організаційний розвиток підприємства: основи визначення дефініції. Молодий вчений. 2017. № 4.4. С. 55–59.
7. Залуцький В. П. Соціально-економічний розвиток підприємств на засадах лізингу. Дис... к.е.н. Львів: НУ «Львівська Політехніка», 2013. 201 с.
8. Занора В. О. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. Галицький економічний вісник. 2019. Т. 56. № 1. С. 7–13.
9. Лепейко Т. І., Баланович А. М. Комплексна оцінка рівня розвитку промислових підприємств. Проблеми економіки. 2016. № 4. С. 136–143.
10. Лук'янова В. В., Хлівненко М. Сутнісна характеристика розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2023. Том 6 (324). С. 363–366.
11. Мала Н. Т., Грабельська О. В. Стратегічне планування економічного розвитку підприємства. Становлення і проблеми розвитку. 2013. № 767. С. 45–51.
12. Міщенко С. П. Теоретичні засади стійкого розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. № 36. С. 168–171.
13. Мочерний С. В. Методологія економічного дослідження. Львів: Світ, 2001. 416 с.
14. Паламаренко Я. В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7902>.
15. Погорелов Ю. С. Оцінювання та моделювання розвитку підприємства: монографія. Луганськ: Глобус, 2010. 512 с.
16. Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І., Омелянчук С. А., Лісовський І. В., Ядуха С. Й. Особливості і зміст розвитку організацій з позиції прийняття ефективних управлінських рішень. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. №3. С. 130–134.
17. Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І., Суходоля С. А., Лісовський І. В., Ядуха С. Й. Цифрова економіка та її вплив на розвиток організації. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. №4. С. 172–176.
18. Тарасюк Г. М., Протасова Л. В. Оцінка розвитку підприємства : теоретико-методичні і евристичні аспекти. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2016. Т. 22. № 3. С. 132–139.
19. Тлумачний словник української мови / Укл. А. О. Івченко. Харків: Фоліо, 2005. 540 с.
20. Тоцький В. І., Лаврененко В. В. Організаційний розвиток підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2005. 247 с.

21. Тюха І. В. Соціально-економічний розвиток підприємства: сутність та видові прояви. Ефективна економіка. 2012. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1195>.
22. Чміль Є. Л. Контролінг в управлінні інноваційним розвитком підприємства: організаційний аспект упровадження. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наукових праць. Харків: ДБТУ, 2024. Вип. 1 (35). С. 71–83.
23. Шматко Н., Пантелєєва І., Кармінська-Белоброва М. В. Концепції стійкого організаційного розвитку великомасштабних економіко-виробничих систем. Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки). 2023. №2. С. 17–22.
24. Шубравська О. Сталій економічний розвиток: поняття і напрямки дослідження. Економіка України. 2005. №1. С. 36–42.

### References

1. Velykyi tlumachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy / Uklad. i holov. red. V. T. Busel. K., Irpin: VTF «Perun», 2001. 1440 s.
2. Havlovska N., Zakusylo V., Rudnichenko Ye., Bretsko N. Suchasni pidkhody do upravlinnia rozvytkom pidpriemstva. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. 2023. №3. С. 75–81.
3. Dakus A. V., Simchenko N. O. Ekonomichni rozvytok pidpriemstva: sutnist ta vyznachennia. Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia: zb. nauk. pr. mol. vchenykh. 2012. Vyp. 6. URL: <https://eja.kpi.ua/handle/123456789/12350>.
4. Dunda S. P. Metodyky otsinky rozvytku pidpriemstv. Upravlinnia suchasnym pidpriemstvom: materialy IX-yi Mizhnar. nauk.-prakt. konf., (25–26 kvitnia 2013 r., m. Kyiv). K.: NUKhT, 2013. S. 18–20.
5. Yepifanova I. Yu., Lytvyniuk V. I. Sutnist innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva. Suchasni tendentsii rozvytku finansovykh ta innovatsiino-investytsiinykh protsesiv v Ukraini: materialy VI Mizhnarodnoi nauko-vo-praktychnoi konferentsii: zbim. nauk. prats. Vinnytsia: VNTU, 2023. S. 110–113.
6. Zabrodka H. I., Zabrodka L. D. Orhanizatsiinyi rozvytok pidpriemstva: osnovy vyznachennia definititsii. Molodyi vchenyi. 2017. № 4.4. S. 55–59.
7. Zalutskyi V. P. Sotsialno-ekonomichni rozvytok pidpriemstv na zasadakh lizynhu. Dys... k.e.n. Lviv: NU «Lvivska Politekhnik», 2013. 201 s.
8. Zanova V. O. Rozvytok pidpriemstva: sutnist, formy, vydy. Halytskyi ekonomichni visnyk. 2019. T. 56. № 1. S. 7–13.
9. Lepeiko T. I., Balanovych A. M. Kompleksna otsinka rivnia rozvytku promyslovykh pidpriemstv. Problemy ekonomiky. 2016. № 4. S. 136–143.
10. Lukianova V. V., Khlivnenko M. Sutnisna kharakterystyka rozvytku pidpriemstva. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky. 2023. Tom №6 (324). S. 363–366.
11. Mala N. T., Hrabelska O. V. Stratehichne planuvannia ekonomichnoho rozvytku pidpriemstva. Stanovlennia i problemy rozvytku. 2013. № 767. S. 45–51.
12. Mishchenko S. P. Teoretychni zasady stiikoho rozvytku pidpriemstva. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. 2011. № 36. S. 168–171.
13. Mochernyi S. V. Metodolohiia ekonomichnoho doslidzhennia. Lviv: Svit, 2001. 416 s.
14. Palamarenko Ya. V. Suchasni pidkhody do otsiniuvannia rivnia stratehichnoho rozvytku pidpriemstva. Efektyvna ekonomika. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7902>.
15. Pohorelov Yu. S. Otsiniuvannia ta modeliuvannia rozvytku pidpriemstva: monohrafiia. Luhansk: Hlobus, 2010. 512 s.
16. Rudnichenko Ye. M., Havlovska N. I., Omelianchuk S. A., Lisovskyi I. V., Yadukha S. Y. Osoblyvosti i zmist rozvytku orhanizatsii z pozytsii pryiniattia efektyvnykh upravlinskykh rishen. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichninauky. 2020. №3. S. 130–134.
17. Rudnichenko Ye. M., Havlovska N. I., Sukhodolia S. A., Lisovskyi I. V., Yadukha S. Y. Tsyfrova ekonomika ta yii vplyv na rozvytok orhanizatsii. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. 2020. №4. S. 172–176.
18. Tarasiuk H. M., Protasova L. V. Otsinka rozvytku pidpriemstva: teoretyko-metodychni i evrystychni aspekty. Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnolohii. 2016. T. 22. № 3. S. 132–139.
19. Tlumachnyi slovnyk ukrainskoi movy. Ukl. A. O. Ivchenko. Kharkiv: Folio, 2005. 540 s.
20. Totskyi V. I., Lavrenenko V. V. Orhanizatsiinyi rozvytok pidpriemstva: navch. posib. Kyiv: KNEU, 2005. 247 s.
21. Tiukha I. V. Sotsialno-ekonomichni rozvytok pidpriemstva: sutnist ta vydovi proiavy. Efektyvna ekonomika. 2012. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1195>.
22. Chmil Ye. L. Kontrolinh v upravlinni innovatsiinyim rozvytkom pidpriemstva: orhanizatsiinyi aspekt uprovadzhennia. Ekonomichna stratehiia i perspektivy rozvytku sfery torhivli ta posluh: zb. naukovykh prats. Kharkiv: DBTU, 2024. Vyp. 1 (35). S. 71–83.
23. Shmatko N., Pantelieieva I., Karminska-Bielobrova M. V. Kontseptsii stiikoho orhanizatsiinoho rozvytku velykomasshtabnykh ekonomiko-vyrobnichykh system. Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI» (ekonomichni nauky). 2023. №2. S. 17–22.
24. Shubravskaya O. Stalyi ekonomichni rozvytok: poniattia i napriamky doslidzhennia. Ekonomika Ukrainy. 2005. №1. S. 36–42.