

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2023. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12.74>

УДК 005.33

*О. О. Рябуха,
аспірант кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0583-9377>*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНИХ РИЗИКІВ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

*О. Riabukha,
Postgraduate student of the Department of Management and Civil Service,
Bohdan Khmelnytskyi National University at Cherkasy*

STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT UNDER THE CONDITIONS OF COMPETITIVE RISKS AND UNCERTAINTY

У цій статті розглянуто проблеми стратегічного управління за умов невизначеності екзогенних параметрів бізнес-середовища. Визначено, що стратегічний менеджмент спрямовано на формування стратегії господарюючого суб'єкта для цілей підвищення економічної ефективності його діяльності, конкурентних переваг та отримання можливості при плануванні подальшого розвитку на ринку враховувати екзогенні фактори зовнішнього середовища, які швидко змінюються, і превентивно готувати

кваліфіковані кадри з метою реалізації стратегічних можливостей. Розкрито поняття економічної невизначеності та перераховані причини її виникнення, виділено рівні невизначеності. Обґрунтовано думку про те, що нестабільність та невизначеність зовнішнього середовища можуть бути можливостями для подальшого розвитку підприємства. Розкрито вплив фактору невизначеності на вибір типу стратегії, що формується в організації, з метою підвищення її конкурентоспроможності. Зроблено припущення, що існування та стрімкий розвиток підприємства в невизначених умовах зовнішнього середовища визначається рівнем компетенції керівника у питаннях стратегічного управління, а уміле управління визначає ефективність діяльності підприємства.

This article examines the problems of strategic management of the insignificance of exogenous parameters of the business environment. It is indicated that strategic management is aimed at formulating the strategy of business entity with the method of increasing economic efficiency and competitive advantages, which makes it possible to plan further development of the market without avoiding identify exogenous factors of the external environment that are rapidly changing, and preventively prepare qualified personnel using the method implementation of strategic opportunities. The concept of economical insignificance and overinsurance of the reasons for its guilt are revealed as equal to insignificance. The idea is raised that the instability and insignificance of the external environment is an internal potential for the possibility of further development. There is a clear influx of the factor of insignificance into the choice of the type of strategy that is formed in the organization, by increasing competition. The founding and rapid development of entrepreneurship in the unimportant minds of the modern middle class is considered equal to the competence of the minister in the nutrition of strategic management. Skillful management determines the efficiency of business activities. The research involves the introduction of new tools aimed at reducing the risk of the enterprise strategy. As a tool for managing the change process using the method of sustainable

development, a system of strategic development management of the company is proposed. The authors have substantiated that the environment in which a business operates is not stable, which is why modern organizations are constantly facing situations of uncertainty. Accordingly, as proven in the study, reducing the likelihood of various risks arising from such situations is only possible if an appropriate development strategy is formulated. In the management system of current companies, you can see two main warehouses: an operation aimed at maximizing flow activities, and a long-term (project) one, which will ensure the stable development of the organization in the future.

Ключові слова: *стратегічне управління, невизначеність, ризик, сталий розвиток, фактори ризиків, потенціал підприємства.*

Keywords: *strategic management, uncertainty, risk, sustainable development, risk factors, enterprise potential.*

Постановка проблеми. В умовах жорсткої конкурентної боротьби, всі організації повинні швидко реагувати на будь-які зміни зовнішнього середовища, оскільки необхідно враховувати той факт, що, зважаючи тільки на внутрішній стан справ компанії, розробка стратегії довгострокового виживання на ринку, яка дозволить «йти в ногу» зі змінами, стає практично неможливою. Багаторічний досвід засвідчив унікальність кожного підприємства, а тому не існує універсальної моделі стратегічного управління, яка вмістить у себе стратегії, котрі підходять до будь-якої ситуації, що склалася на підприємстві. Важливість стратегічного управління полягає в тому, що виживання підприємств у умовах конкурентної боротьби неможливе, якщо не визначені чіткі орієнтири, які вказують на цілі цього підприємства. Поняття довело свою перспективність і необхідність, оскільки є основою ведення управлінських процесів в умовах ринку. Отже, вивчаючи його особливості та переваги, керівники суб'єктів господарювання зможуть значно підвищити рівень якості роботи на ринку, правильно оцінювати ситуацію і

приймати ефективні рішення, які сприяють подальшому розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем підвищення ефективності діяльності підприємств, аналізу стратегій їх розвитку присвячені роботи багатьох зарубіжних і вітчизняних учених. Найбільш відомими є праці таких дослідників, як І. Ансофф, О. С. Віханський, П. Друкер, Л. Є. Довгань, Г. Мінцберг, О. Є. Кузьмін, М. Портер, З. П. Румянцева, Н. А. Саломатін, А. Дж. Стрікланд, А. А. Томпсон, Р. А. Фатхутдінов, А. Д. Чандлер, З. Є. Шершньова. Питання стратегічного управління розвитком підприємства в умовах конкурентних ризиків і невизначеності досліджували: Л. П. Авраменко, А. В. Пилипенко, О. М. Гуцалюк, О. В. Ставицький та інші.

Метою статті є визначення можливостей і важливості стратегічного управління розвитком підприємства в умовах конкурентних ризиків і невизначеності.

Виклад основного матеріалу. Світовий економічний простір, що стрімко розвивається і змінюється, задає обмеження для розвитку бізнесу. До одного з таких обмежень можна зарахувати ризики та невизначеність майбутнього. Щоб певною мірою зменшити стан невизначеності та уможливити конкретизації основних орієнтирів для фінансово-господарської діяльності у перспективі підприємства використовують інструмент стратегічного планування.

Необхідність розробки стратегії для подальшого розвитку компанії не викликає сумнівів. Як відомо, у найбільш загальному значенні стратегію можна визначити як сукупність прийомів та цілей щодо досягнення мети у майбутньому. Формулювання конкретних стратегії базується на аналізі поточних та прогнозі бажаних результатів діяльності суб'єкта господарювання. На цьому етапі перед їх керівництвом постає серйозна проблема: майбутнє характеризується невизначеністю, яка має бути врахована при розробці стратегії розвитку. В силу багатьох обставин порівняти

можливість настання ризикової ситуації з планованими діями буває достатньо важко.

Стратегічний менеджмент – невід’ємна складова сучасного управління. Стратегічний менеджмент має бути спрямовано на формування стратегії господарюючого суб'єкта з метою підвищення економічної ефективності його діяльності, досягнення конкурентних переваг. При плануванні подальшого розвитку необхідно враховувати екзогенні фактори зовнішнього середовища, що швидко змінюються, і превентивно готувати кваліфіковані кадри з метою реалізації стратегічних можливостей, що виникають в умовах конкурентних ризиків і невизначеності [2, с. 424].

Традиційна модель розробки стратегії передбачає, що майбутнє передбачуване; інструментарій цієї моделі ґрунтується на оцінюванні дисконтованого грошового потоку. При цьому моделювання майбутніх грошових потоків не враховує фактору невизначеності.

Ґрунтуючись на зібраних даних, прийнято виділяти чотири умови, що визначають актуальність стратегічного управління.

1. У другій половині XX століття кількість завдань, що вимагають невідкладного втручання керівництва, значно зросла. Більшість завдань були абсолютно незнайомими для організацій, тому вирішення цих проблем ускладнювалось тим фактом, що досвіду у вирішенні таких завдань керівництво компаній не мало.

2. Кількість завдань стрімко збільшувалася відповідно до розширення географічних кордонів національної економіки США, яке, у свою чергу, призвело до ще більшого ускладнення проблем у галузі управління.

3. Вищий рівень управління ставав головним аспектом, у той час, як управлінські навички, набуті на початку XX століття, перестали відповідати новим умовам вирішення проблем [9, с. 111].

4. Спостерігалася нестабільність зовнішнього середовища, яка виражалася різкою зміною ситуації та високим рівнем непередбачуваності. Гнучке управління ставало найзначнішою формою організації робочого часу,

що забезпечувало адаптацію підприємства і своєчасне реагування на чинники зовнішнього середовища, і дозволяло всій управлінській системі підприємства швидко здійснювати перебудову управлінського впливу на прийняття необхідних рішень.

Невизначеність організаційно-економічної системи – це передбачення виникнення безлічі альтернатив реалізації неоднозначних подій або явищ, які можуть призвести до різних (як позитивних, так і негативних) наслідків, що супроводжуються недостатністю інформації та відсутністю детермінованості розвитку. Таким чином, невизначеність зовнішнього середовища передбачає неповноту та неточність інформації, що веде до непрорахованої багатоваріантності очікуваного результату [1, с. 229].

Для різних рівнів невизначеності бізнес-структури розробляють різні стратегії. Визначимо основні завдання стратегічного управління:

- планування «майбутньої» організації у перспективі представлення її становища та стану як у площині внутрішнього функціонування, так і в оточенні зовнішніх взаємозв'язків;
- планування розвитку організації, спрямоване на посилення конкурентоспроможності продукції на ринку та заняття домінуючих позицій у вибраних ринкових сегментах;
- планування, спрямоване на досягнення поставлених цілей, формування нової та зміна старої стратегії.

Невизначеність параметрів зовнішнього середовища підвищує рівень ризику недосягнення стратегічних цілей організації та ускладнює оцінювання витрат та ймовірностей ризиків, пов'язаних із альтернативними стратегічними напрямками. Організації «намагаються отримати уявлення про невизначені умови за допомогою аналізу, намагаючись звести численні фактори оточення до моделі, яка буде зрозумілою і за якою можна діяти» [5, с. 37].

В умовах високого рівня невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища, зумовленого глобалізацією економіки, ускладненням ринкового простору, розвитком конкуренції, економічними санкціями, зростає роль

стратегічного менеджменту для адаптації бізнес-структур до викликів зовнішнього середовища. Нові можливості виникають, коли бізнес здатний робити чіткі та своєчасні дії запобіжного характеру, мобілізувати свою організаційну структуру, щоб успішно протистояти ризикам і невизначеності.

Незважаючи на те, що стратегічне управління вважається одним із найважливіших чинників, що дозволяють підприємству гідно триматися в конкурентній боротьбі, все ж таки залишилися підприємства, у діяльності яких спостерігається повна відсутність стратегічного менеджменту, що призводить до їх поразки в ринковій боротьбі.

Для досягнення високого рівня конкурентоспроможності, підприємство може вибрати будь-які шляхи досягнення поставленого завдання, але, за умови відсутності стратегії чи недоцільному виборі шляхів її реалізації, воно ризикує отримати збитки після неефективного використання ресурсів. Відсутність стратегічного управління на підприємстві виявляється в таких формах:

1. Діяльність планується, виходячи з міркувань того, що зовнішнє середовище підприємства є незмінним, або його зміни не включають якісних характеристик. Таке підприємство не займається стратегічним управлінням. У такому разі, діяльність підприємства базується на тому, що результат його відомий наперед і не передбачає відхилень від фактичного стану зовнішнього та внутрішнього середовища. При стратегічному управлінні визначаються і реалізуються дії підприємства в конкретний момент часу, що забезпечують певне майбутнє організації, а не розробляється план дій в майбутньому. За умови наявності стратегічного управління виробляється здатність оперативного реагування на зміни навколишнього середовища підприємства. Саме воно дозволить досягти поставлених цілей і завдань.

2. Визначення шляхів досягнення цілей починається з діагностики наявних можливостей і ресурсів, причому, єдине, що може визначити підприємство в такому випадку, це те, в якій кількості воно може виробити продукцію і яких витрат йому це коштуватиме. Але, як відомо, для

прогнозування рівня попиту та рівня затребуваних цін на продукт цих даних недостатньо.

У реальній господарській практиці часто зустрічаються ситуації, коли обрана підприємством стратегія не реалізується. У цьому разі, підприємству необхідно зайнятися її доопрацюванням.

Серед факторів, які вказують на необхідність коригування стратегії, можна виділити такі.

1. Протягом певного періоду стратегія не змогла забезпечити підприємство необхідним обсягом реалізації та прибутку.
2. Зміна показників ринку за рахунок різкої зміни стратегій конкурентів.
3. Вплив чинників довкілля підприємства, які неможливо передбачити.
4. Поява можливості значно збільшити обсяг прибутку за рахунок нових перспектив для прийняття управлінських рішень.
5. Виникнення тенденції до насичення попиту на вироблений продукт чи послугу.
6. Поставлені підприємством цілі та завдання є вже вирішеними [7, с. 48].

Невдачі при реалізації стратегії найчастіше пояснюються тим, що шляхи її досягнення містять низький рівень узгодженості між усіма елементами стратегічного управління, що автоматично знижує ймовірність успіху. Важливо враховувати той факт, що за відсутності на підприємстві єдиної стратегії, доцільність всієї виробничої та управлінської діяльності зводиться до мінімуму. Це можна пояснити тим, що різні підрозділи приймають неефективні рішення, які значно уповільнюють процес досягнення поставленої мети, оскільки потребують постійного контролю та, за невідповідності, коригування. Нерідко така ситуація призводить до конфліктів, які згубно впливають на діяльність підприємства.

Підприємству, яке опинилося в складній ситуації, необхідно вирішити дві проблеми: вибрати проектування стратегії зростання, а також направити всі зусилля колективу в потрібному напрямку [8, с. 50].

Основні компоненти процесу формулювання стратегії включають у себе виявлення потенційних можливостей та загроз у зовнішньому середовищі компанії, а також оцінку ризиків і можливих альтернатив. Перш ніж приймати будь-які рішення, необхідно досліджувати сильні та слабкі сторони організації в сукупності з наявними чи доступними ресурсами, тобто об'єктивно оцінити здатність компанії використовувати наявні нині можливості та протистояти ризикам [3, с. 249].

Для зниження невизначеності зовнішнього середовища організація може застосовувати дві загальні стратегії. Вона може реагувати пристосуванням і зміною її дій з метою домогтися їх відповідності обстановці (адаптивна стратегія), або спробувати змінити обстановку так, щоб вона краще відповідала можливостям організації (формуюча стратегія). Основна ідея концепції адаптивних стратегій полягає у зниженні ризиків шляхом стратегічної диверсифікації.

В силу індивідуальних особливостей ризикових ситуацій і факторів, що їх викликають, інструменти їх прогнозування та усунення сильно різняться. Однак, існує кілька універсальних рекомендацій щодо управління ризиками, які повинна мати стратегія розвитку будь-якої організації:

- збільшення потенціалу підприємства;
- зменшення розбіжності реальних результатів діяльності фірми від потенційних.

Розвиток потенціалу підприємства як стратегічний орієнтир позитивно позначається на можливостях управління ризиками. В цьому випадку під потенціалом мається на увазі наявність в організації сукупності можливостей, які здатні зменшити збитки від настання ризикової ситуації [4, с. 51].

Потенціал кожного підприємства унікальний у силу специфіки його діяльності, внутрішніх і зовнішніх умов розвитку. У зазначеному розрізі потенціал можна розуміти, як деяку конкурентну перевагу, яку необхідно утримувати та розвивати для перетворення її на перевагу стратегічного характеру. Вочевидь, що при визначенні основних точок для нарощування

потенціалу керівництво компанії має акцентувати увагу на тих сферах та областях, де ймовірність виникнення ризикової ситуації особливо висока.

Також особливу значущість при виробленні та реалізації стратегії розвитку набуває облік прогнозованих і планових показників. Як відомо, основною умовою для здійснення стратегічного управління є його сумісність із результатами попередніх заходів. До таких заходів можна віднести збір та аналіз наявних показників діяльності за звітний період, а також планування їх значень у короткостроковому та довгостроковому періодах. На цьому етапі особливого значення набуває правильність сформульованих висновків і рівень відмінності поточних показників від бажаних. Чим більший цей розрив, тим важче правильно інтерпретувати стратегію на найближче майбутнє.

У цьому контексті слід особливо наголосити на необхідності детального планування та раціонального прогнозування. Зазначені завдання можуть бути реалізовані при включенні до стратегії наступних інструментів:

- підвищення поінформованості керівництва підприємства про наявність тих чи інших загроз і слабких сторін у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування підприємства;
- використання при плануванні та прогнозуванні актуальних методів аналізу, а також сучасних інформаційних технологій;
- завчасна ідентифікація невизначеності та можливості настання ризикової ситуації при побудові прогнозів і формулюванні стратегічних орієнтирів [6, с. 370].

Резюмуючи все вищевикладене, можна сказати, що середовище функціонування підприємства не є стабільним, у зв'язку з чим сучасні організації постійно стикаються із ситуацією невизначеності. Зниження рівня ймовірності настання різних ризиків від таких ситуацій можливе лише за умови вироблення відповідної стратегії розвитку. Стратегічне управління за своєю суттю є багатограним і складним процесом, мета якого полягає у досягненні відповідності бажаного та дійсного станів компанії. У цьому випадку особливо важливо правильно ідентифікувати та ліквідувати ризикові

ситуації, що у результаті дозволить створити стабільне середовище для функціонування організації.

Висновки. Стратегія управління націлена на підвищення рівня ймовірності втілення конкретного варіанта розвитку подій. Компанія, що реалізує стратегію, повинна активно формувати інноваційне уявлення про майбутнє (у тому числі про структуру галузі, перспективні технологічні стандарти), яке буде слугувати орієнтиром для інших учасників ринку та сприяти просуванню галузі до більш стабільної і сприятливої ситуації. Останнім часом виник прагматичний підхід до ризиків і невизначеності на ринку, оскільки з них можна отримувати вигоди. Організаціям необхідно розглядати нестабільність і невизначеність зовнішнього середовища як внутрішній потенціал для можливості до подальшого розвитку, знаходити способи, які допоможуть уникнути загрози.

Література

1. Андрєєва Л. О., Лисак О. І. Методичні аспекти стратегічного розвитку підприємств. *Науковий журнал «Бізнес-інформ»*. 2016. № 6. С. 227-231.
2. Жихарєва В. В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. № 9. С. 423-427.
3. Захарчин Р. М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.7. С. 245-250.
4. Климчук С. А. Діагностика внутрішнього середовища як етап формування стратегії розвитку підприємства. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2015. Вип. 33. С. 48-60.
5. Коваленко О. В. Стратегія діяльності підприємства як генеральна програма розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2016. № 54. С. 35-39.

6. Македон В. В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1 (1). С. 369-373.

7. Меркулов М. М. Побудова стратегії розвитку підприємства на основі сформованої системи збалансованих показників. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2015. Т. 2, вип. 1. С. 47-54.

8. Раєвська О. В. Сучасний інструментарій розроблення стратегії розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26 (1). С. 47-54.

9. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109-112.

References

1. Andreeva, L. O. and Lysak, O. I. (2016), "Methodical aspects of strategic development of enterprises", *Scientific journal "Business-inform"*, vol. 6, pp. 227-231.

2. Zhikhareva, V. V. (2017), "Formation of enterprise development strategy in conditions of uncertainty", *Economy and society*, vol. 9, pp. 423-427.

3. Zakharchyn, R. M. (2014), "Modern challenges regarding the formation of an economic strategy for the development of the enterprise", *Scientific Bulletin of the National Technical University of Ukraine*, vol. 24.7, pp. 245-250.

4. Klymchuk, S. A. (2015), "Diagnostics of the internal environment as a stage in the formation of the company's development strategy", *Ways to increase the efficiency of construction in the conditions of the formation of market relations*, vol. 33, pp. 48-60.

5. Kovalenko, O. V. (2016), "The strategy of the enterprise as a general program of development", *Problems of the system approach in the economy*, vol. 54, pp. 35-39.

6. Makedon, V. V. (2013), "Development of an industrial enterprise development strategy", *Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property*, vol. 1(1), pp. 369-373.

7. Merkulov, M. M. (2015), "Building an enterprise development strategy on the basis of a formed system of balanced indicators", *Market economy: modern management theory and practice*, vol. 2, no. 1, pp. 47-54.

8. Raevneva, O. V. (2014), "Modern toolkit for development of enterprise development strategy", *Economy. Management. Entrepreneurship*, vol. 26 (1), pp. 47-54.

9. Hatser, M. V. (2014), "Enterprise development strategy in the conditions of instability of the state's economy", *Collection of scientific works of Tavriyskyi State Agro-Technological University (Economic Sciences)*, vol. 3, pp. 109-112.

Стаття надійшла до редакції 14.12.2023 р.