УДК 338.984

Впливовість невизначеності на формування стратегії розвитку підприємства

Костіна Ольга Миколаївна
викладач кафедри менеджменту, логістика та економіки
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця
olga.kostina@m.hneu.edu.ua

Кожний суб'єкт господарювання (СГ) у процесі свого розвитку знаходиться у системі взаємовідносин та взаємозв'язку внутрішнього і зовнішнього середовища. Кожна форма взаємовідносин елементів підприємства з елементами оточення є стратегічною проблемою, що вимагає обґрунтованого підходу до їх вирішення у конкурентно-агресивному середовищі, для якого характерні різні рівні невизначеності.

Проблема формування стратегії розвитку (ФСР) підприємства вивчається і досліджується багатьма вітчизняними і зарубіжними вченими, а саме: І. Ансофф, І. Єршова, І. Пічурін, М. Портер, Р. Румельт, Ф. Котлер, Х. Кортні, та ін., що дозволяє узагальнити різні точки зору щодо ФСР суб'єкту господарювання у мінливому середовищі й різкого зростання конкуренції та невизначеності для досягнення позитивного результату в діяльності конкретного підприємства.

Мета дослідження – аналіз найбільш суттєвих особливостей процесу формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням впливовості рівня невизначеності у оточенні суб'єкту господарювання.

За результатами детального вивчення характеристики, особливостей, змістовності ФСР підприємства [1-5] у ринковому середовищі пропонується наступне розуміння процесу ФСР з урахуванням вимог сьогодення. Процес ФСР підприємства – це один із визначальних бізнес-процесів організації, який передбачає послідовне (чи поетапне) виконання (на основі взаємопов'язаного ланцюга: аналіз – вибір – контроль реалізації стратегії) функціональних

взаємодій згідно системи взаємопов'язаних і взаємообумовлених функцій стратегічного менеджменту (як спосіб управлінського впливу на стратегічні проблеми підприємств) СГ у конкурентному середовищі.

Еволюція стратегічного менеджменту (СМ) пов'язана з триваючим зростанням нестабільності зовнішнього середовища підприємства, а підвищення рівня нестабільності супроводжується появою нових методів СМ, які регламентують діяльність суб'єкту [2, 5]. Сьогодні кризова ситуація в Україні призводить до того, що підприємства здійснюють свою діяльність в умовах високого рівня невизначеності. Це потребує сучасної методики щодо створення стратегії розвитку, яка буде адаптована до відповідного рівня невизначеності, що надасть потенційну можливість розробити сценарії майбутнього розвитку підприємства, або пристосуватися до найбільш імовірного майбутнього. Саме недооцінка фактору невизначеності може привести до вибору стратегії, яка не дозволяє захиститися як від загроз конкурентів, так і скористатися власними унікальними можливостями, які з'являються у підприємства [5] у цей період. Ця кризова ситуація пов'язана з відмовою від жорстких рамок стратегічного планування та прийняттям суто інтуїтивних рішень. Такий стан справ потребує виваженого підходу до визначення невизначеності та її кількісної характеристики (рівень невизначеності).

Дослідження свідчать [2, 3, 5], що стратегічні рішення тісно пов'язані з типами інформації, що використовуються у процесі прийняття стратегічних рішень. Це стосується тенденцій потенційного попиту на майбутню продукцію (1-й тип), з'являється можливість виявити чинники (раніше вважалися невизначеними) та відомості про ефективність впровадження сучасних технологій, еластичності попиту на товари визначених категорій і про плани конкурентів по нарощуванню виробничих потужностей (2-й тип). В умовах кризи (висока невизначеність) – це програми антикризових заходів (3-й тип), які можуть суттєво вплинути на ефективну роботу підприємства у довгостроковій перспективі.

За результати вивчення авторських підходів [1-5] та власних досліджень було виявлено сутність та фактори взаємовпливу на невизначеність. Невизначеність у системі – це ситуація, коли повністю або частково відсутня інформація про можливі стани системи (підприємства) та його зовнішнього середовища. Були виокремленні такі основні властивості невизначеності та їх прояв: непередбачуваність подій у системі та оточенні; неминучий супутник великих (складних) систем з прямо пропорційній залежністю (від невизначеності); потреба у прийнятті рішень (досить часто) без достатньої інформації про чинники середовища та їх взаємовплив; ускладнення щодо передбачення зовнішніх змін керівниками підприємств; підвищення ймовірності ризиків провалу стратегії підприємства; прямо пропорційний вплив чиннику невизначеності на поведінку системи; ускладнення проведення розрахунків витрат щодо альтернативних стратегічних напрямів тощо. Були систематизовані і узагальненні [2, 3, 5] для практичного використання чотири види невизначеності для ФСР підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Види невизначеності при ФСР підприємства

№ з/п	Види невизначеності	Характерні особливості	Ключові аспекти
1	2	3	4
1	Досить точно прогнозовіне майбутнє СГ	Невизначеність має незначний вплив на ФСР підприємства	Достатньо розробити одну стратегію майбутнього розвитку СГ. Використовується стандартний набір методів для ФСР (дослідження ринку та конкурентів). Слід дослідити ланцюжок розрахунку вартості і використати модель п’яти сил М. Портера для визначення небезпеки і виникнення проблем конкретного СГ. Це допоможе знайти конкурентну перевагу щодо зайняття СГ найвигіднішої позиції на ринку
2	Альтернативні варіанти майбутнього СГ	Найпоширеніший і обумовлений змінами у державному регулюванні та у законодавчо-нормативному полі	Кожний СГ зіштовхується зі змінами у державному регулюванні та законодавстві, тому досить складно передбачити поведінку конкуруючих підприємств у галузі. Кожний з можливих варіантів цілком зрозумілий, але передбачити, який з них буде реалізований, вкрай складно. У цій ситуації керівництву необхідно розробити кілька відокремлених сценаріїв, що обумовлює обґрунтування на відповідному варіанті розвитку подій. Метод сценаріїв передбачає наявність декількох етапів і певної послідовності дій

Продовження табл. 1

1	2	3	4
3	Діапазон можливих варіантів майбутньо-го (ДМВМ)	Дозволяє виявити ДМВМ, який визначається декількома змінами	ФСР для підприємств є значно складнішим, потрібен методологічний апарат планування. Необхідно виявити ряд сценаріїв, які описували б альтернативні варіанти майбутнього, а потім зосередитися на відстеженні ринкових сигналів і змінах у законодавстві. Це вимагає виконання декількох правил (обмежитись 4-5-ма варіантами; уникати створення зайвих сценаріїв, але не єдиного; скласти комплекс сценаріїв корпоративної стратегії розвитку), що дозволить оцінити ступінь стійкості діючих стратегій, визначити переможців, аутсайдерів і ризик реалізації стратегії розвитку
4	Повна невизначе-ність	Це найбільш багатовимір-ний	Практично неможливо спрогнозувати стратегію розвитку підприємства, але менеджери (при систематизації відомостей) можуть скласти загальне уявлення про майбутнє виявити певну множину змінних, що визначають основний напрямок розвитку ринку та індикатори, які здатні сигналізувати про позитивні чи негативні зміни

Наведені види невизначеності для ФСР підприємства необхідно використовувати при аналізі діяльності кожного підприємства, що надасть менеджерам потенційну можливість обґрунтовувати комплекс заходів до конкретного суб'єкту господарювання у конкурентному середовищі, а це потребує моніторингу маркетингових досліджень середовища з подальшою їх адаптацією.

Перелік використаних джерел:

1. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.; 2. Гринберг Н. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент / Н. Гринберг // Стратегический менеджмент. – 2005. – № 6. – С. 3-7; 3. Концептуальні засади управління підприємством як економічною системою : монографія / В. О. Коюда, Т. І. Лепейко, С. К. Потьомкін та ін.; за заг. ред. В. О. Коюди. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – 416 с.; 4. Кортні Х. Стратегія в умовах невизначенності / Х. Кортні, Дж. Керкленд, П. Вігері // Економічні стратегії. – 2002. – №6. – С. 78-85; 5. Корчак М. С. Формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності / М. С. Корчак // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка. – 2017. – Випуск 1(7). – С. 85-90.