

МЕТОДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

К. Р. Балабан, Г. В. Бей

Анотація. Сучасний бізнес функціонує в умовах високої невизначеності, що зумовлено глобалізацією, технологічними змінами та економічними циклами вимагає від підприємств постійної адаптації та розробки гнучких стратегій. Стаття присвячена аналізу методів, які дадуть змогу підприємствам ефективно формувати стратегії в умовах невизначеності. Особлива увага приділяється практичному використанню цих інструментів для підвищення стійкості та конкурентоспроможності бізнесу, що функціонує в умовах постійних змін. Результати дослідження можуть бути корисними для підприємств, які прагнуть ефективно адаптуватися до викликів сучасного ринку, та для фахівців, які займаються розробкою стратегій в умовах невизначеності.

Ключові слова: стратегія, підприємство, антикризове управління, конкурентоспроможність, невизначеність.

Постановка проблеми. У сучасній українській економічній моделі розвиток конкуренції в умовах розгортання кризових процесів потребує особливої ваги. Кризові явища порушують рівновагу підприємств, що змушує керівництво активно використовувати інструментарій прогнозування кризи та її раннього розпізнавання, а також ефективно нейтралізувати її негативний вплив. Водночас забезпечити успішну діяльність підприємства можна лише через формування конкурентної стратегії, яка надає ринкові переваги та є інструментом антикризового управління. Проте недооцінка важливості розробки таких стратегій в антикризовому управлінні стає перешкодою для збільшення виробничо-технічного потенціалу та стабільного економічного зростання як окремих підприємств, так і національної економіки загалом. У цих умовах виникає потреба у вдосконаленні підходів до формування конкурентних стратегій у межах антикризового управління, які б дали змогу підприємствам ефективно використовувати ресурси, забезпечувати конкурентні переваги та зміцнювати позиції на ринку, оперативно реагуючи на всі негативні зміни ринкового середовища.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вивчення стратегічного планування є доволі розповсюдженою темою серед вітчизняних і зарубіжних науковців. Основні методологічні положення розроблення стратегії опубліковані в працях І. Ансоффа, П. Друкера, Г. Мінцберга, М. Портера, В. Ляшенко, В. Міщенко, Б. Пшика, Р. Слав'юка, Л. Шемаєвої, В. Савчука, М. Шевчука, В. Пономаренка, М. Чумаченка та ін. Проте ця тема залишається актуальною постійно, тому і потребує регулярних досліджень та розвитку серед вчених.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування методології та інструментів розробки ефективної конкурентної стратегії в умовах негативного впливу зовнішніх факторів, динамічності та невизначеності.

Виклад основного матеріалу. Стратегія – це узгоджений комплекс зобов'язань і дій, орієнтованих на використання ключових компетенцій та отримання конкурентної переваги. Обираючи стратегію, підприємства приймають рішення серед можливих альтернатив, щоб визначити, як саме вони досягатимуть стратегічної конкурентоспроможності. У сучасних умовах, зокрема під час воєнного стану та карантинних обмежень, підприємства стикаються з обмеженим спектром діяльності, фінансовими та маркетинговими кризами, що вимагає ефективного стратегічного планування. Правильне та якісно організоване стратегічне планування дає змогу підприємству адаптуватися до кризових зовнішніх умов із мінімальними втратами. Стратегічне планування полягає у формуванні конкретного плану для досягнення глобальної мети, водночас в умовах сьогодення основними цілями можуть бути виживання підприємства, фінансова безпека та потенційний розвиток.

Стратегічне планування ґрунтується на таких принципах [1, с. 60]:

- динамічна рівновага, тобто під час визначення цілей і планування ключових показників треба передбачати, що темпи зростання доходів перевищуватимуть темпи зростання витрат;
- участь, а саме обов'язкове залучення до процесу планування керівників усіх рівнів і спеціалістів;

- неперервність, тобто необхідність постійного перегляду результатів діяльності та їх передумов з урахуванням змін у зовнішньому середовищі;
- інтеграція щодо узгодження планів на всіх рівнях ієрархії та координація планів на одному рівні.

Різні підходи до створення системи стратегічного управління вимагають чіткого розуміння його переваг для діяльності окремих підприємств. Змістовне поняття стратегії трактується кожним вченим по-різному, проте має спільні характеристики: унікальність, наукова новизна, можливість втілення в реальність, практична корисність та сучасний підхід до моделей системи бізнесу.

Розглянемо визначення науковців щодо змісту стратегії (табл. 1). У таблиці представлено різні підходи до визначення поняття «стратегія», які підкреслюють різноманітність розуміння цього терміна в наукових колах. З погляду Л. Протасової, стратегія розглядається як системний підхід, що визначає напрями діяльності підприємства.

Таблиця 1

Характеристика підходів до визначення поняття стратегії

Автор	Визначення поняття
Л. В. Протасова [2]	Стратегія – системний підхід визначення напрямів діяльності підприємства
М. Портер [3]	Стратегія – підхід до реагування на зовнішні можливості та загрози, а також на внутрішні сильні та слабкі сторони, з метою досягнення стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі
Дж. Кемпбел [4, с. 13]	Стратегія – визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, ухвалення курсу дій і розміщення ресурсів, необхідних для виконання цих цілей
Г. Мінцберг [4, с. 15]	Стратегія – ефективна ділова концепція бізнесу, доповнена набором реальних дій, які здатні привести цю ділову концепцію до досягнення реальної конкурентної переваги, здатної зберігатися тривалий час

Джерело: складено автором на основі [2–4]

Класичне визначення М. Портера акцентує на стратегії як способі реагування на зовнішні можливості та загрози, а також на сильних та слабких сторонах підприємства, що сприяє досягненню довгострокових конкурентних переваг.

Інтерпретація стратегії за Дж. Кемпбелом спрямована на визначення за допомогою стратегії основних довгострокових цілей підприємства, ухвалення курсу дій і оптимального розподілу ресурсів для досягнення цих цілей. Г. Мінцберг та його послідовники розглядають стратегію як ефективну бізнес-концепцію, підкріплену конкретними діями, спрямованими на досягнення стійкої конкурентної переваги, здатної забезпечити тривалий успіх підприємства.

Важливою частиною стратегії є аналіз ринкових можливостей і визначення внутрішнього та зовнішнього середовища існування підприємства. Нестабільність і невизначеність суттєво впливають на вибір стратегії під час стратегічного планування в період кризи. У цей період майбутнє стає важкопрогнозованим, підприємства часто переходять від довгострокових цілей до короткострокових, що дає змогу швидше реагувати на зміни та пристосовуватися до нових умов. Невизначеність вимагає від бізнесу бути гнучким та здатним швидко адаптуватися, і у стратегічному плануванні передбачає формування більшої кількості варіантів розвитку, що дають змогу оперативно змінювати напрями й тактичні дії.

Виділяють такі види криз [5]:

- фінансова криза (або криза ефективності) виникає внаслідок погіршення економічних та фінансових показників через збиткові операції, що знижують прибутковість і рентабельність підприємства;
- операційна криза виникає внаслідок поточної чи потенційної збиткової діяльності підприємства, обумовлена відсутністю системного операційного контролю та аналізу;
- маркетингова криза виникає у разі втрати наявних клієнтів, відсутності нового попиту та зростання витрат на маркетинг;
- соціальна криза виникає через внутрішні конфлікти на виробництві, між підрозділами або між працівниками та керівництвом;

- інформаційна криза проявляється через політичні та соціальні бар'єри сприйняття інформації, а також надлишок інформації, що ускладнює виділення важливої інформації для підприємства;
- кадрова криза обумовлена нестачею кваліфікованих кадрів та високою плинністю персоналу;
- техніко-технологічна криза виникає внаслідок відставання від сучасних технологій, відсутності автоматизації та оновлення обладнання;
- організаційно-управлінська криза формується через управлінські помилки, суперечливі стратегії та незлагодженість в управлінських рішеннях, що ускладнює розвиток підприємства.

Ці різновиди криз зумовлені як зовнішніми факторами (політична ситуація, карантинні обмеження, законодавчі бар'єри, зниження платоспроможності), так і внутрішніми – через неефективне управління та господарську діяльність на підприємстві.

Розглянемо методи аналізу стратегічного планування в умовах нестабільності та невизначеності (табл. 2). Застосування кожного з методів залежить від конкретних умов зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому діє підприємство. Представлені методи покривають широкий спектр аспектів стратегічного управління, як-от оцінка конкурентного середовища, аналіз внутрішніх ресурсів і управління процесами.

Таблиця 2

Методи аналізу стратегічного планування в умовах невизначеності

Метод стратегічного планування	Опис	Переваги	Недоліки	Коли застосовувати?
<i>Сценарне планування</i>	Аналіз різних можливих сценаріїв розвитку ситуації та підготовка стратегій для кожного з них	Гнучкість у реагуванні на різні ситуації; підготовленість до змін	Вимагає багато ресурсів і часу; складність у створенні всіх сценаріїв	Коли існує висока невизначеність, і необхідно розробити кілька можливих стратегій для адаптації
<i>SWOT-аналіз</i>	Оцінка сильних та слабких сторін, можливостей та загроз для підприємства	Проста реалізація; надає загальне уявлення про стан підприємства	Суб'єктивність оцінок; не враховує динамічність зовнішнього середовища	Для загального аналізу поточної ситуації підприємства або під час розробки базових стратегій
<i>PEST-аналіз</i>	Аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів, які можуть впливати на підприємство	Допомагає врахувати макроекономічні фактори; системний підхід	Не враховує внутрішніх аспектів підприємства; іноді обмежений в аналізі	За необхідності оцінки зовнішнього середовища та факторів макросередовища, які впливають на стратегію
<i>Метод аналізу сценаріїв «Що, якщо?»</i>	Оцінка наслідків можливих змін у зовнішньому середовищі для підприємства, використовуючи різні сценарії	Допомагає оцінити вплив конкретних факторів; гнучкий підхід	Трудомісткий метод; залежить від точності прогнозів	Коли потрібно оцінити вплив конкретних подій або змін зовнішнього середовища на бізнес
<i>Метод 5 сил Портера</i>	Аналіз конкурентного середовища за допомогою оцінки конкурентних сил: загрози нових учасників, конкуренції	Допомагає зрозуміти конкурентне середовище; сприяє позиціонуванню	Орієнтований тільки на зовнішнє середовище; не враховує внутрішні фактори	Для оцінки конкуренції та визначення ринкової позиції підприємства, особливо на нових ринках
<i>Матриця BCG (Boston Consulting Group)</i>	Класифікація продуктів або бізнес-одиниць за рівнем зростання ринку та часткою ринку	Полегшує прийняття рішень щодо інвестицій; зрозуміла візуалізація	Застосовується тільки для великих компаній; вузька спеціалізація	Коли необхідно оцінити інвестиційні можливості для окремих бізнес-одиниць або продуктів
<i>BSC (Збалансована система показників)</i>	Збалансований підхід до оцінки діяльності підприємства, включно з фінансовими, клієнтськими, процесними аспектами	Всеосяжний підхід; допомагає встановити стратегічні цілі та показники	Вимагає значних ресурсів на впровадження; потребує постійного контролю	Коли потрібно встановити комплексну систему стратегічних цілей і забезпечити їх моніторинг

Джерело: складено автором на основі [4, 6–8]

Порівняльна оцінка методів стратегічного аналізу показує, що кожен з них має свою послідовність, обов'язкові етапи реалізації, інструментарій, а реалізація дає змогу підприємствам набутти конкурентних переваг. Проте всі методи мають певні недоліки, зокрема обмежену доступ-

ність даних про витрати та інші показники конкурентів, а також статичний характер моделей [8]. До того ж вітчизняні підприємства часто стикаються з певними труднощами у стратегічному управлінському аналізі, а саме відсутністю спеціалізованих підрозділів для проведення такого аналізу, недостатністю необхідної інформації через слабку організацію управлінського обліку, а також браком інтересу керівництва до стратегічного управлінського аналізу.

Висновки. Стратегічне планування в умовах економічної невизначеності є важливим інструментом для забезпечення стійкості та адаптації підприємства до нових викликів. Вибір конкретного методу стратегічного планування залежить від багатьох чинників, зокрема від рівня невизначеності ринку, ресурсних можливостей підприємства та його цілей. Проте поєднання різних методів, орієнтованих на аналіз зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів та ринкових тенденцій, забезпечує підприємству більшу стійкість і готовність до змін. Отже, гнучкий та комплексний підхід до стратегічного планування є ключовим фактором для успішного розвитку підприємства в сучасних ринкових умовах.

Abstract. Modern business operates under high uncertainty caused by globalization, technological changes, and economic cycles, which requires enterprises to adapt and develop flexible strategies constantly. The article is devoted to the analysis of methods that allow enterprises to formulate strategies under conditions of uncertainty effectively. Particular attention is paid to the practical use of these tools to increase the sustainability and competitiveness of businesses operating in a constantly changing environment. The results of the study may be useful for enterprises seeking to effectively adapt to the challenges of the modern market and for professionals involved in developing strategies under conditions of uncertainty.

Keywords: strategy, enterprise, crisis management, competitiveness, uncertainty.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ковалевська А. В. Антикризове управління підприємством. *Економіка підприємства*. Харків. ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.
2. Протасова Л. В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. № 3. С. 101–105.
3. Портер М. Е. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Наш формат, 2020. 424 с.
4. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. С. 72–78.
5. Крайнюк О. В., Буц Ю. В., Барбашин В. В. SWOT-Аналіз впровадження цифрових технологій для забезпечення безпеки праці. *Комунальне господарство міст*. 2021. С. 234–238.
6. Коноплянко Д. Сутність та методи оцінки стратегічного потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-34-89.
7. Артюшок В. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-44-61.
8. Феєр О. В., Хаустова К. М., Густі С. М. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 90–97.

УДК 368

РОЗВИТОК СТРАХОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

А. В. Безпалько, В. В. Волкова

Анотація. У статті подано інформацію про сутність страхового ринку та обґрунтовано його роль у забезпеченні економічної безпеки країни. Також визначено сучасні тенденції розвитку страхового ринку в кризових умовах розвитку економіки України. На основі методу узагальнення визначено перспективні напрями подальшого розвитку страхового ринку України.

Ключові слова: страхова компанія, розвиток страхового ринку, конкурентоспроможність, криза.

Вступ. Страховий ринок є невід'ємною частиною сучасної фінансової системи будь-якої країни. Він забезпечує захист економічних суб'єктів від можливих ризиків і є інструментом стабілізації економіки. Розвиток страхового ринку України в умовах ринкових трансформацій набув особливої актуальності, оскільки ефективна система страхування є важливим складником економічної безпеки країни, сприяє залученню інвестицій та підвищенню рівня соціального захисту населення.