

**Олійник Максим**

(науковий керівник: д.е.н., проф. професор кафедри менеджменту та публічного управління Желок Т.Л.)

## **ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ РИЗИКІВ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Модель поведінки суб'єктів господарювання в динамічному ринковому середовищі залежить від обраної стратегії розвитку, яка має бути спрямована на демаркацію і досягнення поставлених цілей, визначення напрямів конкурентного позиціонування на ринку, пошуку і використання додаткових можливостей для успішного ведення бізнесу.

Основними компонентами стратегічного планування є: 1) системний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища; 2) встановлення стратегічних цілей та орієнтирів; 3) визначення стратегії їх досягнення; 4) розробка стратегічного плану їх досягнення [1]. Стратегічне планування оцінює перспективи, виявляє можливості й загрози зовнішнього середовища, сильні й слабкі сторони внутрішнього середовища, а також аналізує зміни конкурентної позиції організації на ринку. При цьому в його рамках головні передумови успішної діяльності перебувають назвні фірми, тобто її успіх пов'язується з тим, наскільки вона вдало пристосовується до навколишнього середовища: економічного, науково-технічного, міжнародного тощо.

Будь-яка методологія стратегічного планування спрямована на вирішення однієї з головних проблем розвитку – зменшення невизначеності майбутнього та ризиків. Основними причинами, що зумовлюють невизначеність стратегічного планування, є стохастичність та нелінійність більшості процесів у економічній сфері, відсутність достовірної інформації та знань щодо взаємозв'язку соціально-економічних процесів, принципова неможливість врахування всіх чинників, які можуть виникнути або динамічно змінити свої характеристики і суттєво вплинути на розвиток системи, особливо у середньо- та довгостроковій перспективі, тощо. Практика та наукові дослідження дозволяють констатувати, що саме за таких умов методологія стратегічного планування може реалізовуватися на наступних концептуальних засадах:

1) з використанням моделі безупинної адаптації. Використання ідеї комплексних адаптивних систем на основі планування різного роду можливостей адаптації, побудованих під конкретну загрозу. Значною є ймовірність того, що сьогоднішні загрози відрізняться від загроз, що виникнуть через 10-15 років. Тому як процес розробки і удосконалення методології стратегічного планування, так і її окремі складові мають передбачати можливість адаптації до змін оточуючого внутрішнього та зовнішнього середовища.

2) планування на основі можливостей, яке передбачає визначення

можливостей, адекватних широкому спектру майбутніх потенційних загроз. При цьому принциповим є відмова від сценаріїв, побудованих на загрозах. Згідно з цим підходом для кожного сценарію створюється свій «комплект» потреб і можливостей на основі уніфікованих блоків (модулів). При цьому важливим є відбір адекватних типів блоків. Фактично зазначений підхід є одним з варіантів структурної адаптації: на будь-яку загрозу (виклик, ризик) на основі попередньо сформованого комплексу універсального модуля і методики його застосування готується необхідна відповідь

3) впровадження методології керованого хаосу. Під хаосом розуміється порядок, в якому превалюють невизначеності. При цьому необхідно мати на увазі, що хаос має місце лише для однієї сторони конфлікту, інша сторона формує і керує цим хаосом. Подолання хаосу вимагає серйозних матеріальних та інтелектуальних ресурсів і нетрадиційних підходів до вирішення;

4) використання безпекової моделі, яка базується на теорії «п'яти компонентів» Дж. М. Брайсона: менеджменту «з нарощуванням компонентів»; менеджменту стратегічних проблем; контрактного менеджменту; портфельного менеджменту; менеджменту за допомогою цілей та контрольних індикаторів [2].

5) паралельна розробка низки стратегій та інших стратегічних документів для різних сценаріїв з наступним відбором найкращих з них за визначеними критеріями. Проте необхідно зважити, що не завжди можна передбачити усі «катастрофічні» для системи забезпечення національної безпеки держави ситуації, а також на значну трудомісткість задач стратегічного планування. Тому за таких умов для здійснення стратегічного планування доцільно застосовувати інші концепції, методи, підходи, механізми, засоби та процедури формування та впровадження стратегій та інших відповідних документів, необхідно мати систему індикаторів, що свідчать про успіх або провал стратегій, щоб вирішити – зберігати ці стратегії й надалі, змінити їх чи припинити.

Зміни, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі, можуть відкрити перед суб'єктами економічної діяльності значні можливості, але якщо вони до них не готові, то на момент виникнення кризи більшість способів реагування на ці зміни будуть недоступні. Основна причина цього полягає у тім, що всі системи побудовані на категоріях, і ці категорії можуть у якийсь момент виявитися невідповідними.

В умовах трансформаційних процесів, незавершеності економічної, адміністративної та інших реформ використання стратегічного планування як дієвого інструменту управління потребує подальших досліджень. Стратегічне планування може забезпечити виживання підприємства в постійно змінюваних умовах зовнішнього середовища і жорсткої конкуренції і може вважатися інноваційним інструментом ведення бізнесу.

#### **Використані джерела**

1. Свистович М.Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування: