

Анатолій ФІАЛКОВСЬКИЙ
аспірант Західноукраїнського
національного університету

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

Стратегічне управління передбачає збалансоване прийняття стратегічних рішень, які враховують наслідки розроблених планів та надають можливості для формування тактичних дій в контексті змін у середовищі підприємства. У цих умовах керівникам вищого рівня управління стоїть завдання розробки нових підходів до управлінських рішень, зокрема, стратегічних, у умовах невизначеності, з використанням відповідного інформаційного забезпечення.

Згідно з прогнозами МВФ, у 2024 році передбачається зменшення світової економіки на 3%. Україна, яка знаходиться у стані військового конфлікту, є більш вразливою до економічних труднощів, і ВВП може впасти значно сильніше. Прогнозоване падіння економіки України є результатом глобальних економічних проблем, таких як несприятлива ситуація на важливих ринках сировини для України, закриття товарних ринків для українських експортерів та зміни у глобальних виробничих ланцюгах.

Отже, у контексті турбулентних умов і невизначеності концепція стратегічного управління національною економікою, галуззю або підприємством реалізується через усвідомлене прийняття стратегічних рішень. Ці рішення вимагають розробки нових управлінських парадигм, які базуються на знаннях, інформації та цифрових комунікаціях[1].

Швидкість реакції бізнесу на зміни у зовнішньому середовищі та якість прийняття стратегічних управлінських рішень є ключовими для його стійкості та ефективності функціонування. У цих умовах одним з основних завдань управління стає адаптація внутрішніх процесів, зокрема, процесу стратегічного планування, до невизначеності.

Управлінське рішення представляє собою формалізований метод управління, що базується на виборі між альтернативами. Це результат управлінської діяльності та відображення результатів обговорень, міркувань і аналізу, спрямованих на досягнення визначених цілей.

Формулювання управлінських рішень, зокрема, стратегічних, потребує використання належного інформаційного забезпечення та ефективних аналітичних методів. Це дозволяє менеджерам отримувати точні прогнози розвитку галузі та приймати обґрунтовані рішення щодо стратегічного розвитку підприємства[2].

Розглядаючи діяльність підприємств у змінних умовах, надзвичайно важливим є формування ефективних інформаційно-комунікаційних потоків для

підвищення ефективності системи управління. Ця проблематика стає особливо актуальною в контексті невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища та емерджентності економіки.

На сучасних підприємствах інформаційно-комунікаційні потоки утворюють складну систему, що включає різноманітні технічні, технологічні, віртуальні, інтелектуальні та інші компоненти, і для їх опрацювання залучено велику кількість працівників. На кожному етапі діяльності підприємства відбувається обмін інформацією, що циркулює між різними рівнями управління, що сприяє ефективнішій передачі інформації і підвищує оперативність та адаптивність діяльності підприємства.

Забезпечення сталого розвитку суб'єктів господарювання нерозривно пов'язане з розробкою та реалізацією стратегічних управлінських рішень, які характеризуються великим рівнем невизначеності через довготривалий часовий інтервал і значний вплив на подальшу діяльність підприємства. Одним із основних завдань управління в таких умовах є зменшення ймовірності негативних подій та уникнення ризиків, зокрема, стратегічних.

Сучасна ситуація вимагає переосмислення часового горизонту прийняття стратегічних рішень, зміни підходів до формування бізнес-стратегій, які були доцільними в умовах стабільного зростання ринку, але стають неефективними в умовах турбулентності та невизначеності, а також зміни інформаційного змісту прийняття рішень[3].

Необхідність створення методичного підходу до розробки стратегічних рішень на основі актуальної інформації про вибір стратегії підприємства залежно від рівня невизначеності є об'єктивною.

Рівні невизначеності можна класифікувати на чотири:

1. Рівень, коли майбутнє можна достатньо точно прогнозувати;
2. Рівень, коли існують альтернативи майбутнього;
3. Рівень, коли існує діапазон можливих варіантів майбутнього;
4. Повна невизначеність.

Таблиця 1 надає більш детальний опис стратегічних рішень та стратегій залежно від рівня невизначеності.

Сучасна ситуація вимагає переосмислення таймінгу стратегічних рішень та зміни підходів до формування бізнес-стратегій, які раніше були ефективними в стабільному ринковому середовищі, але непридатні в умовах турбулентності та невизначеності, які маємо зараз. Запропоновані нами критерії рівнів невизначеності під час ухвалення рішень про стратегію підприємства є важливими, оскільки більшість керівників, як міжнародних, так і місцевих, стикаються з несприятливими прогнозами та очікуваннями.

Види стратегій відповідно до рівня невизначеності[1]

Рівень невизначеності	Пропоновані види стратегій
1	2
Достатньо точно прогнозоване майбутнє	<i>адаптивна стратегія</i> - у цьому випадку метою аналізу є складання прогнозу майбутнього стану галузі, а стратегічні рішення полягають у виборі ринкових сегментів і засобів конкурентної боротьби. Якщо аналіз проведений досить ретельно, побудована на його основі стратегія складається з серії «безпрограшних ходів»; <i>стратегія формування</i> - однак вибір даної стратегії пов'язують з певним ризиком. Компанія, яка взяла на озброєння дану стратегію з метою докорінної зміни усталеної галузевої структури і поведінки учасників ринку, збільшує тим самим (як для себе, так і для своїх конкурентів) залишкову невизначеність ринку - в іншому випадку він залишився б передбачуваним.
Альтернативні варіанти майбутнього	<i>стратегія формування</i> - в умовах другого рівня стратегія формування націлена на те, щоб збільшити ймовірність розвитку галузі за сприятливим для конкретної компанії сценарієм (використовуючи стратегію формування при наявності першого рівня невизначеності, компанії намагаються підвищити цей рівень. Навпаки, при існуванні другого, третього або четвертого рівня невизначеності вони (за допомогою все тієї ж стратегії) прагнуть знизити його, створивши «порядок замість хаосу».)
Діапазон можливих варіантів майбутнього	<i>стратегія формування</i> – за наявності третього рівня невизначеності стратегія формування видозмінюється. Якщо в умовах другого рівня вона націлена на підвищення ймовірності втілення конкретного варіанту розвитку подій, то в даному випадку - на надання ринку загального імпульсу до розвитку, який є вигідним для компанії (оскільки третій рівень невизначеності дозволяє виявити лише діапазон можливих результатів).
Повна невизначеність	<i>стратегія формування</i> - ситуації четвертого рівня (які, відповідно, характеризуються максимальним ступенем невизначеності) можуть забезпечити компаніям, які обрали дану стратегію, більш високу прибутковість і менший ризик, ніж ситуації другого і третього рівнів. Ситуації четвертого рівня невизначеності є, за своєю природою, перехідними. Як правило, вони виникають в результаті значних технологічних і макроекономічних зрушень або змін в законодавстві. За цих умов жоден учасник галузевого ринку не знає, якою має бути оптимальна стратегія. Роль компанії, яка наважилась взяти на озброєння стратегію формування, полягає в тому, щоб створити загальне уявлення про майбутнє, яке буде слугувати орієнтиром для інших учасників ринку і сприяти просуванню галузі до більш стабільної та сприятливої ситуації; <i>стратегія збереження</i> – по-перше, потрібно прагнути до збільшення «плеча важеля» під час встановлення співвідношення між власними та залученими фінансовими ресурсами; по-друге, компанії слід уникати того, щоб через недбалість не опинитися замкненою в межах однієї стратегічної позиції.

Оскільки сучасні підприємства функціонують у змінних, флуктуаційних умовах, одним із головних завдань стає створення відповідного інформаційного забезпечення як для системи управління підприємством в цілому, так і для процесу ухвалення стратегічних рішень в умовах невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища та емерджентності економіки.

Також важливо враховувати, що у такі турбулентні періоди ключовим ресурсом є топ-команди та ключові працівники. Тут важливим є пошук нових форм взаємодії з персоналом та використання моделей, спрямованих на відповідальну самоорганізацію для досягнення спільних цілей компанії.

Підприємницькі лідери нового часу мають володіти цілісним та системним уявленням про світ при ухваленні стратегічних рішень, гнучкістю та адаптивністю, психологічною стійкістю, здатністю швидко та ефективно реагувати, критичним та творчим мисленням, а також здатністю надихати в умовах повного хаосу та непередбачуваності. Швидке навчання та інновації також є ключовими якостями, які потрібно розвивати та впроваджувати в діяльність підприємства. Ці аспекти стануть об'єктом подальших наших досліджень.

Список використаних джерел:

1. *Барібіна Я.О., Шимановська-Діанич Л. М. Підходи до розробки і прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності у контексті оновлення контенту інформаційного забезпечення. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент», випуск 4(82), 2019 р. С.118-122.*
2. *Єршова Н.Ю. Інформаційно-комунікаційне забезпечення прийняття управлінських рішень економічними суб'єктами. Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка. 2021. Вип. 39, Ч. 1. С. 96-101.*
3. *Капустник С.К. Проблематика ідентифікації ризиків стратегічних рішень підприємств галузі машинобудування/ Науковий вісник УжНУ. СЕРІЯ "ЕКОНОМІКА. 2020. № 49. Том 1. С. 158-167*

Тетяна ДРАПАК

*аспірантка Західноукраїнського
національного університету*

ВИКОРИСТАННЯ ПОТУЖНОСТІ В ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮЖКАХ СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Як можна мобілізувати глобальні інвестиції, щоб побудувати більш стійкий, сталий та інклюзивний світ після пандемії? Провідні члени глобальної спільноти інвестиційного розвитку зібралися на 7-му Всесвітньому інвестиційному форумі ЮНКТАД, щоб обговорити цей грандіозний виклик для суспільства. Дві основні теми, пов'язані з багатонаціональними підприємствами (МНК), пронизували дискусії на конференції. [1]

По-перше, доповідачі неодноразово закликали МНК діяти з новою терміновістю, щоб посилити свій внесок у стале майбутнє, надаючи інноваційні