

**Берницька Д.І.**  
*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та економічної теорії  
Тернопільського національного економічного університету  
м. Тернопіль, Україна*

### **СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИЗИКУ**

У сучасних умовах економічного розвитку перед підприємствами постає об'єктивна необхідність самостійно визначати і прогнозувати параметри зовнішнього середовища, асортимент продукції та послуг, ціни, постачальників, ринки збуту, а найголовніше – свої довгострокові цілі та стратегію їх досягнення. Цьому сприяє ідентифікація підприємства як цілісної відособленої системи, формування нових цільових установок та інтересів.

Отже, у момент формування місії та стратегічних намірів підприємство вже підвідомо закладає у свою діяльність ризики, що мають часові межі. Модель взаємозв'язку «стратегічні наміри – ризики» демонструє, що прийняття рішень у площині стратегічних намірів призводить до виникнення ризиків і, навпаки, управління ризиками впливає на процес досягнення стратегічних намірів. Менеджмент ризиків є складовою не лише процесу формування стратегічних намірів, а й управління ними. Також слід зауважити, що у ході досягнення стратегічних намірів відбуваються зворотний зв'язок і постійне вдосконалення сформованих стратегічних наборів. Основою для вдосконалення процесу формування стратегічних намірів, на нашу думку, повинне бути управління ризиками, адже воно має забезпечити передбачення несподіваних подій, формування та досягнення цілей і реалізацію стратегії у реальних умовах сьогодення, мотивування персоналу за допомогою впевненості в майбутньому компанії, а також підвищення рівня безпеки підприємства загалом. Практика діяльності компанії підтверджує тезу про те, що не існує бізнесу без ризику, враховуючи тісний взаємозв'язок між стратегічними намірами та рівнем ризику.

У процесі діагностики ризиків при формуванні стратегічних намірів необхідно: 1) провести ідентифікацію і класифікацію ризиків; 2) виявити основні джерела ризиків; 3) визначити ймовірність завдання збитків, недосягнення мети або неотримання результату, зумовлену окремими джерелами ризиків; 4) визначити рівень ризику; 5) намітити основні дії, що дозволяють знизити рівень впливу аналізованих ризиків [2, с. 114].

Стратегічний аналіз ризиків передбачає визначення загрозованих подій у майбутньому на всіх етапах реалізації стратегічних намірів з метою оцінювання впливу ризиків на запланований результат. Він може виконуватися різними методами, але в його змісті доцільно виділяти два взаємозв'язаних і взаємодоповнюючих один одного аспекти: якісний і кількісний. Аналіз виникнення можливих галузевих ризиків передбачає дослідження таких основних факторів:

- динаміки основних техніко-економічних показників розвитку підприємств галузі, а також підприємств суміжних галузей;
- рівня конкуренції підприємств галузі;
- специфічних чинників, що характеризують функціонування та розвиток підприємств галузі;
- ринку продукції галузі та перспектив його розвитку;
- сформованої системи державного регулювання економіки та наявності державних замовлень;
- показників стійкості підприємств галузі порівняно з підприємствами суміжних галузей;
- показників науково-технічного прогресу по підприємствах суміжних галузей [3].

Стратегія розвитку підприємства – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаємостосунків усередині підприємства, а також його позиції в навколишньому середовищі, що приводить підприємство до визначених цілей. Таке розуміння стратегії виключає детермінізм у поведінці підприємства, оскільки стратегія, визначаючи напрям у бік кінцевого стану, залишає свободу вибору з урахуванням ситуації, що змінюється. Стратегії розвитку властиві ризики, на які варто звернути увагу при її формуванні. До чинників негативного впливу відносять: неадекватність зовнішнім умовам розвитку ринків; втрату контролю над ризиками: зниження показників ефективності діяльності; можливість втрат через погіршення якості активів у результаті

швидкого зростання; надлишкове інвестування, його низька ефективність; неадекватність структури виробничої системи потенційним масштабам діяльності; зниження керованості.

Вивчення ризиків, що виникають унаслідок впливу зміни обсягів виробництва й реалізації одного товару на обсяг випуску та собівартість виробництва іншого товару, необхідно для обґрунтування та вибору способів виробництва стратегічно перспективних і рентабельних видів продукції. Аналіз привабливості ринку зумовлений процесами зниження в перспективі втрат від розвитку виробництва товарів, що реалізуються на малопривабливих і неперспективних ринках. Аналіз конкурентної сили підприємства за асортиментним портфелем дає змогу визначити для кожного підприємства допустимі межі ризику. З погляду діагностики й оцінювання рівня ризиків підприємства, система контролю за досягненням стратегічних намірів може включати в себе такі компоненти: – контроль персоналу, який передбачає передусім відповідність персоналу підприємства займаним посадам за рівнем кваліфікації та психологічним факторам; – контроль витрат виробництва, що передбачає контроль за всіма видами виробничих і невиробничих витрат на підприємстві; – контроль якості, в процесі якого основна увага приділяється якості використовуваних сировини, напівфабрикатів і комплектуючих виробів, а також оцінюванню конкурентоспроможності підприємства та її основної сфери діяльності – якості продукції (послуг); – контроль результативності маркетингу, що зумовлює оцінювання ефективності заходів у галузі вивчення ринків, розробки та просування товару до споживача та ін. [1, с. 172].

Отже, концепція стратегічних намірів сприяє результативному розвитку підприємства, його зростанню та лідерству з-поміж конкурентів у довгостроковій перспективі. Формування стратегічних намірів за допомогою взаємозв'язку з ризик-менеджментом зумовлює низьку перевагу для компанії, а саме: можливість посиленого цілевстановлення для досягнення кінцевої мети існування підприємства, розробку найменш ризикованого стратегічного набору та дієвої системи показників результативності його діяльності, підвищення ефективності управління ризиками, адаптацію до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, підвищення гнучкості бізнес-моделі, ідентифікацію кожним працівником своєї ролі в досягненні стратегічної мети компанії.