

**Юрій Е.О.,**  
к.е.н., доцент кафедри фінансів,  
Буковинський державний фінансово-економічний університет  
**Луцик І.Б.,**  
аспірант,  
Буковинський державний фінансово-економічний університет

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

**Анотація.** У статті здійснено аналіз стратегічної діяльності господарюючого суб'єкта в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Проведено систематизацію основних підходів до формування стратегії розвитку підприємства. Проаналізовано сутність та структуру зовнішнього середовища діяльності підприємств та виявлено можливості і загрози для господарюючих суб'єктів.

**Ключові слова:** стратегічний план, ринкові відносини, підприємство, стратегія, зовнішнє середовище, конкурентоспроможність.

**Постановка проблеми.** Визначальними рисами сучасного світу є високий ступінь невизначеності, підвищена динамічність, глобалізація, жорстка конкуренція, які обумовлюють необхідність ретельного обґрунтування стратегії розвитку підприємства та створення умов для її ефективної реалізації. Комплекс складних та важливих завдань, таких як аналіз зовнішнього середовища та потенціалу підприємства, визначення його місії та системи цілей, формування стратегічного плану, організація та контроль його виконання, є елементами стратегічного управління підприємством. Ефективне вирішення цих завдань передбачає освоєння теоретико-методологічних основ стратегічного управління підприємством та оволодіння специфічним методичним інструментарієм довгострокового прогнозування, планування і аналізу в умовах невизначеності та ризику.

Відповідно, ефективність діяльності економічних суб'єктів у значній мірі визначається їхньою стратегією розвитку. Підприємства, що приділяють увагу актуальним питанням власної стратегії, виявляються більш конкурентоспроможними і стійкими в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Питання формування стратегії актуальні для всіх типів підприємств: як для великих, так і для малих суб'єктів господарювання, як для державних підприємств, громадських організацій, так і для комерційних структур.

Актуальність даної теми посилюється ще й тим, що у світовій економіці виникають нові фактори підвищення рівня невизначеності, які не входять до існуючих наукових концепцій та не можуть бути пояснені на підставі відомих закономірностей. До цих факторів можна віднести суперечливість глобалізації та регіоналізації економіки, незлагодженість між споживчими настроями та динамікою прибутків, масова індивідуалізація продукції, що вже впливають на діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання.

Враховуючи вищесказане, ми вважаємо вивчення питань особливостей формування стратегії розвитку підприємства в

умовах невизначеності зовнішнього середовища надзвичайно актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Відносно змісту та різновидів стратегій організації в умовах невизначеності зовнішнього середовища в літературі існують різні погляди.

Так, Б. Карлофф визначив стратегію як узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії [5, с. 91–101].

Д. Куїнн також визначав стратегію як план, що інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднувати в єдине ціле [10, с. 530–541].

Г. Мінцберг, М. Портер, проводячи дослідження стратегічної поведінки великих корпорацій на конкурентних ринках, з'ясували, що стратегія є не тільки планом, а комплексом рішень та дій; і є не послідовністю виконання запланованого, а прямо протилежне цьому, це відправна точка [10, с. 530–541].

І. Ансофф, використовуючи концепцію стратегічного менеджменту, зазначав, що стратегія – один з декількох наборів правил прийняття рішення щодо поведінки організації, і виділив чотири групи правил: правила встановлення відносин підприємства із зовнішнім середовищем; правила встановлення відносин і процесів всередині підприємства; правила ведення щоденних справ; засоби вимірювання результатів сьогоденної і майбутньої діяльності компанії. Він описує стратегію як сукупність правил для прийняття рішень з метою забезпечення стійкого зростання і розвитку підприємства; виокремлюючи дві групи правил: правила взаємовідносин підприємства з зовнішнім середовищем (стратегія бізнесу) і правила встановлення рівноваги між власними внутрішніми змінними (організаційна концепція) [1, с. 321–332].

Також проблему невизначеності підприємства в умовах зовнішнього середовища досліджували такі вчені, як В.В. Черкасов [13, с. 142–151], Г.М. Коломієць [6, с. 10], Т.М. Литвиненко [8, с. 46–55] та ін. Вони вважають, що у сучасній літературі мають місце дві основні концепції стратегії: філософська та організаційно-управлінська. Філософська – акцентує увагу на визначенні напрямку розвитку організації, який дає відповідь на питання: в якому бізнесі діє організація і в якому бізнесі вона повинна бути? Відповідно до іншої – організаційно-управлінської – концепції, стратегія пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності організації. При цьому вона містить відповідь на питання, як організація діє на вибраних нею ринках.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте, не дивлячись на помітну зацікавленість питанням особливостей формування стратегії підприємств в умовах

невизначеності зовнішнього середовища вважаємо, що йому приділено на сьогоднішній день недостатньо уваги.

В Україні невизначеність середовища функціонування виникає на фоні розвитку трансформаційних процесів. На рівні підприємства взаємодія цих феноменів породжує додаткове ускладнення умов діяльності. Це, безсумнівно, потребує побудови нових системних теоретичних уявлень, які враховують максимальну можливість ефектів, що виникають завдяки впливу невизначеності на поведінку вітчизняних підприємств.

**Мега статті** полягає в аналізі необхідності стратегічної діяльності підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Відповідно до мети, виділено наступні частини загальної проблеми:

1. Розкрити сутність і поняття стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

2. Проаналізувати основні підходи до формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

3. Визначити особливості факторів зовнішнього середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Глобалізація економічних процесів, зростання конкуренції між виробни-

ками, збільшення впливу високотехнологічних компаній обумовили широке визнання стратегічного мислення як єдиного правильного підходу до управління підприємством в умовах ринку, і на сьогоднішній день стратегія стає невід'ємною частиною управління бізнесом практично у всіх країнах з ринковою економікою [11, с. 67].

На нашу думку, стратегія підприємства в умовах швидких змін зовнішнього середовища на сьогоднішній день розглядається як результат, а також як сукупність взаємозалежних рішень, що визначають пріоритетні напрямки використання ресурсів, зусиль підприємства для реалізації його місії, забезпечення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках, а також як засіб реалізації інтересів підприємства.

В сучасних умовах єдиного підходу до формування стратегії не існує. У зв'язку з цим необхідно проаналізувати погляди вчених щодо формування стратегії.

Розглядаючи таблицю 1, можемо підсумувати, що спільні риси притаманні всім підходам: визначення місії (сфери діяльності), аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання цілей стратегії та їх досягнення, розробка й виконання стратегічного плану, проекту та програми. На практиці процес стратегічного управління не має таких відокремлених один від одного етапів. Тому в залежності від особливос-

Таблиця 1

Основні підходи до формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища

№ з/п	Автор	Характеристика підходу
1.	І.О. Бланк	Виділяє вісім етапів розроблення: 1) визначення загального періоду формування стратегії; 2) дослідження факторів середовища; 3) оцінка сильних і слабких сторін діяльності організації; 4) комплексна оцінка стратегічної позиції організації; 5) формування стратегічних цілей діяльності; 6) розроблення цільових стратегічних нормативів діяльності; 7) прийняття основних стратегічних рішень; 8) оцінка розробленої стратегії, а також два етапи реалізації стратегії: забезпечення реалізації стратегії і організація контролю її реалізації
2.	Л.Є. Довгань	Виділяє загальну ефективність організації: показники ефективності організації, оцінки результативності організації, аналіз зростання масштабів діяльності, оцінка підвищення вартості організації
3.	М.М. Лещенко	Виділяє комплексну оцінку ефективності стратегії, що складається з оцінки конкурентоспроможності підприємства та оцінки ефективності стратегії
4.	Н.Д. Падерін	Передбачає такі етапи: 1) визначення головної цілі/місії стратегії підприємства; 2) аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; 3) оцінка конкурентоспроможності підприємства чи продукції; 4) розробка варіантів стратегії; 5) оцінка та вибір оптимального варіанта стратегії; 6) оформлення та затвердження стратегії як документа; 7) реалізація розробленої стратегії; 8) оцінка виконання стратегії/місії
5.	О.Ю. Масленніков	Виділяє наступне: 1) визначення періоду реалізації стратегії; 2) визначення стратегічних цілей діяльності підприємства; 3) розробка фінансової політики; 4) уточнення цілей стратегії; 5) оцінка розробленої стратегії та її виконання
6.	Ж. Франшон, І. Романе	Передбачають побудову матриці, яка ґрунтується на розрахунку трьох коефіцієнтів: результат господарської діяльності, результат діяльності, результат фінансово-господарської діяльності. Матриця стратегій дає змогу визначити поточне положення підприємства стосовно фінансового ризику, розглядати ситуацію в динаміці та прогнозувати зміни стратегії

Джерело: розроблено автором на основі [9–13]

тей сфери, в якій функціонує підприємство, та особливостей зовнішнього середовища необхідно обирати конкретний підхід формування стратегії.

Таким чином, особливостями формування стратегії в умовах невизначеності зовнішнього середовища є:

- 1) визначення можливостей ринку та перспектив підприємства відносно них;
- 2) розробка і деталізація вектора росту або напрямку, в якому функціонує підприємство;
- 3) виділення унікальних можливостей як ринку, так і товару, що виробляє господарюючий суб'єкт;
- 4) визначення конкурентної переваги підприємства.

Різка зміна умов дії вітчизняних підприємств, вимоги, що висували ринкові відносини та стан вітчизняної економіки, поставили перед ними першочергові завдання – адаптації та виживання у нових умовах [2, с. 347–356].

Зовнішнє середовище окремого підприємства складається із макросередовища і мікросередовища. Аналіз зовнішнього середовища являє собою процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні, стосовно організації, фактори, щоб визначити можливості і загрози для підприємства. Основне призначення аналізу зовнішнього середовища – виділити істотні фактори, що найбільшою мірою впливають на успіх діяльності фірми, і постійно контролювати їх зміни з метою передбачення нових можливостей, що відкриваються, і потенційних загроз. Результати аналізу дозволяють фірмі вчасно спрогнозувати появу загроз і можливостей, розробити сценарії розвитку тієї або іншої ситуації і стратегію реалізації місії та досягнення цілей організації [4, 141–146].

При розробці стратегії розвитку підприємства необхідно враховувати особливості факторів зовнішнього середовища (рис. 1).

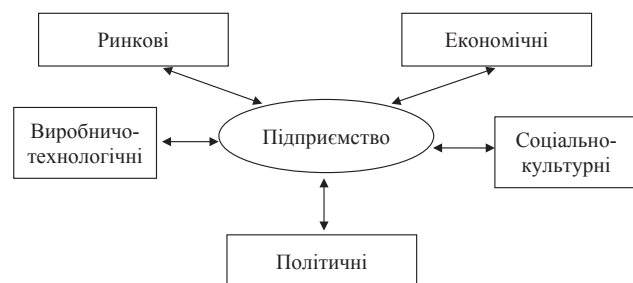


Рис. 1. Фактори зовнішнього середовища підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [2–5]

Розглядаючи рисунок 1, можемо дати загальну характеристику наведеним факторам:

1. Економічні фактори: загальні економічні положення, рівень і напрямки розвитку, темпи інфляції і дефляції, рівень зайнятості населення, бюджетний баланс, стабільність курсу гривні, ставки за кредитами, податкові ставки.

2. Соціально-культурні фактори: структура суспільства (класи, етнічні групи, меншості, поділ за особистими доходами), умови життя різних соціальних груп, соціальна напруженість у суспільстві, рівень пропозиції на ринку робочої сили, соціальні і релігійні традиції, рух на захист прав споживачів, активність професійних спілок на захист прав трудящих, організації соціального плану, їхня роль і вплив, суспільні цінності, установки, відносини, очікування і мораль.

3. Політичні фактори: політична система і життя, вплив політики на управління, розподіл повноважень федеральних, муніципальних і місцевих органів влади, митна політика, антимонопольна політика, пільги і вільні економічні зони, інвестиційна політика, політика приватизації, кредитна політика.

4. Виробничо-технологічні фактори: стан зовнішніх ланок системи розвитку, темпи відновлення технології, можливості технологічних розробок, рівень технології конкурентів, стан виробництва на зовнішніх для організації ділянках технологічних ланцюгів, зміни в технології збору, обробки і передачі інформації, у засобах зв'язку.

5. Ринкові: динаміка попиту та пропозиції, доходи різних соціальних груп, інтенсивність конкуренції, форми ринку в зацікавленій сфері діяльності, життєві цикли попиту, ціни на фактори виробництва, ринок праці, місткість ринку, життєві цикли різних видів товарів і послуг [7, с. 78–81].

**Висновки.** Отже, на сьогоднішній день підприємство повинно мати добре обгрунтовану стратегію дій, а також бути готовим адаптуватися до можливої зміни умов зовнішнього середовища. Тенденції сучасного розвитку економічної ситуації в Україні характеризуються високим динамізмом, активізацією структурних зрушень та загостренням конкурентної боротьби. Процеси у зовнішньому середовищі набувають ознак комплексності, взаємодоповнюваності та взаємопричинності. Ці явища обумовлюють необхідність наукового пошуку нових механізмів і методів стратегічного управління, стрижнем якого повинна стати стратегія розвитку підприємства, яка має відповідати перетворенням в національній економіці, гармонізувати вплив і взаємозв'язки між факторами внутрішнього та зовнішнього середовища.

Враховуючи це, стратегія підприємства повинна сприяти розвитку його діяльності, формуванню резервів, ефективному використанню фінансових ресурсів та підвищенню потенціалу підприємства за умов коливань ринкової кон'юнктури.

При розробці стратегії розвитку підприємства в невизначених умовах зовнішнього середовища ми рекомендуємо враховувати різні підходи до формування стратегії в залежності від характеристик галузі, в якій функціонує підприємство, а також фактори зовнішнього середовища: економічні, соціально-культурні, політичні, виробничо-технологічні та ринкові.

Вважаємо, що подальше дослідження особливостей формування стратегії розвитку підприємства дозволить виявити нові шляхи та способи її створення, що, в свою чергу, полегшить адаптацію підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища.

### Література:

1. Ансофф І. Стратегічне управління підприємством / І. Ансофф ; пер. с англ. Л.І. Євченко. – М. : Прогрес, 1989. – С. 321–332.
2. Довгань Л.Є. Стратегічне управління підприємством в умовах несприятливого зовнішнього середовища / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко // Економічна думка. – 2009. – № 23. – С. 347–356.
3. Дорофєєв М.Л. Особливості застосування матриці фінансових стратегій Фраштона і Романа в стратегічному фінансовому плануванні / М.Л. Дорофєєв [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.1-fin.ru/?id=417>.
4. Бланк І.О. Фінансова стратегія підприємства / І.О. Бланк, Г.В. Ситник, О.В. Корольова-Казанська [та ін.] // Економікус. – 2009. – № 18. – С. 141–146.
5. Карлофф Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф ; пер. с англ. К.О. Сидорова. – М. : Економіка, 1991. – С. 91–101.
6. Коломієць Г.М. Спряження невизначеності господарської систе-

- ми та її реформування : автореф. дис. ... д. е. н. : спец. 08.01.01 / Г.М. Коломієць ; Харків. нац. ун-т ім. В.Н. Каразіна. – Х., 2006. – С. 10.
7. Лещенко М.М. Формування стратегії у міжнародному бізнесі / М.М. Лещенко // Зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету. – Черкаси, 2010. – № 25. – С. 78–81.
  8. Литвиненко Т.М. Невизначеність ринкового середовища та шляхи її локалізації / Т.М. Литвиненко / Теоретичні та прикладні питання економіки : зб. наук. праць КНУ ім. Т.Г. Шевченка. – 2009. – Вип. 19. – С. 46–55.
  9. Масленніков О.Ю. Фінансова стратегія та планування в умовах становлення ринку / О.Ю. Масленніков, А.Я. Шпачук // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Л. : НЛТУ України. – 2007. – Вип. 17.3. – С. 260–262.
  10. Мінцберг Г., Куїнн Дж. Стратегічний процес / Г. Мінцберг, Дж. Куїнн ; пер. с англ. під ред. Ю. Каптуревського. – СПб. : П., 2001. – 688 с. – С. 530–541.
  11. Найт Ф.Х. Ризик, невизначеність та прибуток / Ф.Х. Найт. // Економікус. – 2003. – № 16. – С. 67.
  12. Падерин Н. Д. Стратегічне планування на промисловому підприємстві / Н. Д. Падерин, Л. М. Полева // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2. – С. 129–131.
  13. Черкасов В.В., Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність / В.В. Черкасов, В.В. Пастухова. – Київ : КНТЕУ, 2002. – С. 142–151.

**Юрий Э.О., Луцки И.Б. Особенности формирования стратегии развития предприятий в условиях неопределенности внешней среды**

**Аннотация.** В статье осуществлен анализ стратегической деятельности хозяйствующего субъекта в условиях неопределенности внешней среды. Проведена систематизация основных подходов к формированию стратегии развития предприятия. Проанализированы сущность и структура внешней среды деятельности предприятий и выявлены возможности и угрозы для хозяйствующих субъектов.

**Ключевые слова:** стратегический план, рыночные отношения, предприятие, стратегия, внешняя среда, конкурентоспособность.

**Yuri E.O., Lutsyk I.B. Features of the development strategy of enterprises in an uncertain environment**

**Summary.** In the article analyzes the strategic activities of the entity in an uncertain environment. Systematize basic approaches to strategy development company. The essence and structure of the environment of enterprises and identified opportunities and threats for businesses.

**Keywords:** strategic plan, market relations, enterprise, strategy, environment, competitiveness.