

УДК 005.34:005.412:005.51

JEL Classification: D81, G32, M10

DOI 10.35433/ISSN2410-3748-2024-1(34)-8

Вербовський Ігор
кандидат педагогічних наук, доцент
доцент кафедри професійно-педагогічної, спеціальної освіти,
андрагогіки та управління
Житомирський державний університет імені Івана Франка
<https://orcid.org/0000-0001-7202-3429>

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Актуальність наукового дослідження сутності та значення стратегічного управління в умовах ризику та невизначеності зумовлено викликами часу, характерними ознаками якого є кризові стани в багатьох сферах господарювання та життєзабезпечення населення, а також зростання конкурентних передумов для різноманітних сегментів бізнес-середовища.

Метою дослідження визначено розгляд і формулювання характерних ознак стратегічного управління з урахуванням викликів часу в умовах ризику та невизначеності. У методології дослідження застосовано принципи науковості та системності.

Для здійснення аналізу сутнісних ознак стратегічного управління та дослідження вагомості застосування сучасних інноваційних підходів для аналізу та моніторингу певних змін в умовах ризику та невизначеності використано методи порівняльного аналізу, аналітико-синтетичний, статистичний, абстрактно-логічний. Для розкриття сутності та значення стратегічного управління для розвитку бізнесу з урахуванням викликів часу в кризових умовах використано низку наукових публікацій вітчизняних учених, у дослідженнях яких проведено аналіз фундаментальних і прикладних аспектів щодо стратегічного управління, а також визначено його певні особливості та характерні ознаки у сфері бізнесу.

Для розкриття сутності та значення стратегічного управління в умовах ризику та невизначеності в бізнес-середовищі більш детально представлено характеристику основних критеріїв і важелів впливу на формування базових основ стратегічного управління.

Визначено переваги та недоліки, що характеризують особливості діяльності підприємств різних галузей економіки з урахуванням сучасних важелів впливу. Доведено особливе значення врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, які можуть за певних обставин впливати на діяльність підприємств як в умовах стабільного розвитку, так і з урахуванням умов ризику та невизначеності. Проведене дослідження дає підстави узагальнити наявний досвід діяльності підприємств різних форм і видів бізнесу та стверджувати про важливість планування своєї діяльності в конкурентному середовищі не тільки на короткочасний та середньотривалий періоди, але й мислити стратегічно, передбачаючи й долаючи кризові ситуації, спрямовуючи свої зусилля в напрямі до сталого і збалансованого розвитку.

Ключові слова: бізнес-середовище, збалансований розвиток, управлінські стратегії, кризові стани, менеджмент, проєктні рішення, стратегія розвитку.

STRATEGIC MANAGEMENT IN THE FACE OF RISK AND UNCERTAINTY

The relevance of the scientific study of the essence and importance of strategic management in conditions of risk and uncertainty is due to the challenges of the times, characterized by crisis

conditions in many areas of economic activity and life support, as well as the growth of competitive conditions for various segments of the business environment.

The research methodology is based on the principles of science and systematicity. To analyze the essential features of strategic management and to study the significance of applying modern innovative approaches to analyze and monitor certain changes under conditions of risk and uncertainty, the author uses the methods of comparative analysis, analytical and synthetic, statistical, abstract and logical.

Although, at first glance, the results of scientific research on a wide range of scientific issues related to strategic management have been published, the requirements of the times require further research not only in general, but also taking into account the specifics of various sectors of the economy, in particular in conditions of uncertainty, the crisis in the Ukrainian economy, etc. To reveal the essence and significance of strategic management in the context of risk and uncertainty in the business environment, the author presents in more detail the characteristics of the main criteria and levers of influence on the formation of the basic foundations of strategic management.

The advantages and disadvantages characterizing the peculiarities of the activities of enterprises in various sectors of the economy are determined, taking into account modern levers of influence. The author proves the special importance of taking into account external and internal factors that have an impact or may, under certain circumstances, affect the activities of enterprises both in conditions of stable development and taking into account conditions of risk and uncertainty.

The study provides grounds to summarize the existing experience of enterprises of various forms and types of business and to assert the importance of planning their activities not only for short and medium-term periods in a competitive environment, but also to think strategically, anticipating and overcoming crisis situations and conditions of uncertainty, directing their efforts towards sustainable (balanced) development.

Keywords: *business environment, balanced development, innovations, crisis states, management, project solutions, development strategy.*

Постановка проблеми. Актуальність наукового дослідження сутності та значення стратегічного управління в умовах ризику та невизначеності зумовлено викликами часу, характерними ознаками якого є кризові стани в багатьох сферах господарювання та життєзабезпечення населення, а також зростання конкурентних передумов для різноманітних сегментів бізнес-середовища. У сучасних умовах ринкової економіки як для виробництва, так і для сфери послуг управлінські рішення, насамперед стратегічні, в контексті бачення майбутнього розвитку організації цілком доречно розглядати з позиції наявного ступеню невизначеності. У зв'язку з цим актуальною стає потреба вирішувати проблемні питання щодо формування єдиної стратегії, де мала би передбачатися ефективна система управління, враховані можливі ризики та розглядалися б управлінські рішення в напрямі стабілізації господарської діяльності організацій у довгостроковій перспективі.

Об'єктом дослідження в статті є стратегічне управління як категорія економіки. Предмет дослідження – теоретико-методологічні засади щодо визначення базових основ стратегічного управління та його значення для розвитку бізнесу з урахуванням викликів часу в умовах ризику та невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для розкриття сутності та значення стратегічного управління та його значення для розвитку бізнесу з урахуванням викликів часу в умовах ризику та невизначеності в бізнес-середовищі використано низку наукових публікацій вітчизняних учених, у дослідженнях яких проведено аналіз фундаментальних і прикладних аспектів щодо стратегічного управління, а також визначено його певні особливості та характерні ознаки у сфері бізнесу. Серед когорти сучасних дослідників проблематики невизначеності та ризику в стратегії діяльності різного спектру галузей економіки варто зазначити таких, як О. Білик, С. Войтович, М. Дронь, В. Євтушенко, О. Кім, О. Ковальчук, Б. Кривов'язюк, К. Майстренко, С. Романюк, В. Савчук, І. Федулова, О. Шумило.

Результати дослідження питань стратегічного менеджменту та ризик-менеджменту у своїй праці «Менеджмент в умовах невизначеності. Business Intelligence для ТОПів» у 2024 р. опублікував В. Савчук [8]. Аналіз маркетингової системи управління конкурентоспроможністю бізнесу здійснили О. О. Кім, О. С. Шумило та В. А. Євтушенко [3]. У публікації К. Майстренко та О. Білик, зокрема, досліджено шляхи адаптації стратегічного планування до змін, ризиків та непередбачуваних ситуацій, проаналізовано роль керівництва в цій адаптації, акцентовано увагу на компетентність менеджерів, їх здатність до стратегічного мислення та прийняття рішень у критичних умовах [5]. М. А. Дронь у своїй дисертації на тему «Стратегія управління фінансовими ризиками в умовах кризи (на прикладі банківських установ)» визначила сутність та класифікацію фінансових ризиків, схарактеризувала систему банківського ризик-менеджменту, принципи і методи оцінювання ризиків,

засоби зменшення їх наслідків для банків, виявила аспекти управління фінансовими ризиками, що потребують поліпшення, а також запропонувала удосконалену методику визначення рівня фінансового ризику з урахуванням його якісних та кількісних характеристик [2]. І. В. Федулова у своїй праці «Стратегія ризик-менеджменту. Менеджмент та підприємництво в Україні» дослідила стратегію підприємства у сфері ризиків та акцентувала увагу на тому, що під час планування стратегії ризик-менеджменту треба визначати всі чинники, що можуть спричинити відхилення від установлених стратегічних цілей, зокрема, фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства в контексті наявних ризиків [9].

І хоча, на перший погляд, опубліковані результати наукових досліджень із широкого спектру наукових проблем, які стосуються стратегічного управління, але вимоги часу зумовлюють подальші дослідження не тільки в загальному аспекті, але й з урахуванням специфіки різних галузей економіки, зокрема в умовах невизначеності, кризового стану в економіці України тощо.

Метою статті є розгляд і формулювання характерних ознак стратегічного управління з урахуванням викликів часу в умовах ризику та невизначеності.

Виклад основного матеріалу. Для розкриття сутності та значення стратегічного управління в умовах ризику та невизначеності в бізнес-середовищі наразі доцільно більш детально визначити основні критерії та важелі впливу на формування базових основ стратегічного управління, а також зрозуміти переваги та недоліки, що характеризують особливості діяльності в кризовій економічній ситуації. Особливе значення має також урахування зовнішніх і внутрішніх факторів, які мають вплив або можуть за певних обставин впливати на діяльність підприємств.

У методології дослідження застосовано принципи науковості та системності. Для здійснення аналізу сутнісних ознак стратегічного управління та дослідження вагомості застосування сучасних інноваційних підходів для аналізу та моніторингу певних змін в умовах ризику та невизначеності

використано методи порівняльного аналізу, аналітико-синтетичний, статистичний, абстрактно-логічний.

Фундаментальні основи невизначеності та ризику досить глибоко розкриті в праці В. Савчук, де, зокрема, акцентовано увагу на таких кардинально важливих у сучасних умовах господарювання проблемах, як усвідомлення категорії невизначеності та умови для спонукання цього чинника працювати на бізнес [8]. Розглядаються сутнісні ознаки категорії невизначеності як природного стану оточення з виокремленням цього феномену невизначеності для бізнесу. Детально аналізується сутність парадигми (шляхів мислення) для розуміння характерних ознак невизначеності. Важлива увага приділяється розгляду відомих у світі теорій рішень, алгоритму моделювання наслідків перед прийняттям рішення та факторам їх обґрунтування. У цьому аспекті розглядаються методи, процеси та механізм ухвалення рішень як єдиної системи. Також автор у своїй праці визначив сутнісні ознаки кризових явищ, розглядаючи кризу як сумісний контент для керування бізнесом. Фактично для підприємництва умови кризи та вирішення питань подолання кризових умов є невід'ємною складовою частиною протягом усього життєвого циклу виробництва продукту або послуги, з чим стикається підприємець на різних етапах своєї діяльності, напрацьовуючи певний імунітет і набуваючи відповідні навички протидіяти негативним наслідкам кризи тощо. Уміння систематизувати ризики, враховуючи їх різноманіття, розробляючи карту ризиків, цілком може стати превентивним заходом у процесах передбачення та подолання наслідків ризикових явищ у бізнесі. Так, зокрема, аналіз й оцінювання ризиків має брати за основу такий базовий аналітичний метод, як «дерево рішень». Свою важливу роль має відігравати й набуття менеджерами навичок щодо відчуття потенційних і реальних змін, внутрішніх і зовнішніх факторів впливу, які можуть впливати на якість бізнесу, тобто аналізу чутливості бізнесу на їх вплив варто приділити відповідну увагу з боку менеджерів для ефективного управління бізнес-процесами. У цьому контексті

здебільшого рекомендують застосовувати моделі за типом Монте-Карло, розробляти свої сценарії та моделювати з урахуванням ситуаційного плану та стратегічних напрямів розвитку підприємства. Навчатися управляти ризиками в бізнес-середовищі підприємці мають повсякчас, адже динаміка змін у бізнес-середовищі та інноваційні технології спонукають до набуття відповідних знань і навичок. Водночас немалу роль відіграє вміння розуміти загальні принципи управління ризиками, застосовувати методи диверсифікації та хеджування, аналізувати та враховувати страхові ризики.

Широку цікавість для розуміння фундаментальних основ категорії невизначеності та ризику викликають наукові праці таких давніх учених-філософів, як Сократ, Платон, Аристотель. Так, наприклад, Сократ висловив думку: «Про себе скажу, що я знаю, що я нічого не знаю». З цього можливо зробити два висновки [8, с. 26]:

1. Люди, які заявляли, що все знають, у дійсності виявлялися невігласами, адже не сприймали нові ідеї та погляди;

2. Та людина, яка вважає себе такою, що не визначилася в певних аспектах, на практиці буде намагатися цілеспрямовано та скрупульозно поглиблювати свої знання, вивчати непізнане до цього. У кінцевому підсумку здобуті нею знання можуть сприяти пізнанню навколишнього світу, розумінню певних явищ тощо.

Це дає підстави сьогодні стверджувати про необхідність постійно поновлювати свої знання та здобувати нові навички. Таким чином, можливо пояснити потребу в інноваціях і прагненні впроваджувати їх у реалії економічних процесів.

Платон у свою чергу намагався створити відповідну модель ставлення до невизначеності. Завдяки Платону введено поняття «хори» як принцип сприйняття. За допомогою категорії матерії Платон пояснював виникнення світу та визначив поняття «ейдос» як ідейну модель та «батька» всіх речей, а для людства була визначена така категорія, як семантична невизначеність, що було

пов'язане з поняттями неоднозначності в описі навколишнього середовища [8, с. 26]. Саме Платону приписують той факт, що він наголошував на обов'язковості чіткого розуміння сутності різних понять та значень, тобто конкретизувати свої думки і висловлювання для чіткого розуміння їх сутності та правильних дій надалі [8, с. 26–27].

Аристотель висловлював думку, що невизначеність уособлює собою природну частину життя, тому уникнути її неможливо. Саме обмежені знання людей та нечіткі уявлення про світ, який їх оточує, призводять до ситуації невизначеності. І лише розуміння людського середовища постійно досліджувати навколишній світ, вивчати та аналізувати наслідки певних ситуацій і дій, логічне мислення, розуміння взаємодіючих факторів тощо можуть сприяти зменшенню ступеня невизначеності. Таким чином, Аристотель обґрунтував цілковиту можливість завдяки ретельному міркуванню та діям уникнути (запобігти) невизначеності. Дещо пізніше за вищезазначених філософів Гегель у своїй діалектичній парадигмі наголошував на ролі невизначеності та суперечності під час пошуку істини. Ним було акцентовано увагу на значенні різноманітних сил і впливів, зокрема ідейного характеру, що мають безпосередній вплив на істину та її розуміння залежно від динаміки сутнісних змін різних факторів. У вченого Хайдеггера існувала думка про невіддільність від людського буття такої категорії, як невизначеність, що зумовлює потребу приймати цю істину як доконаний факт. Ці висловлювання мали на меті мотивувати людське середовище сприймати невизначеність як таку, що не потребує змін і чіткого розуміння певних категорій та ознак з погляду на майбутнє, а задовольнятися тим, що є безпосередньо під час конкретно визначеного часу та відповідних умов [8, с. 27].

Видатному німецькому фізику Вернеру Гейзенбергу належить визначення такого принципу, як «принцип невизначеності», покладений у сформульований ученим однойменний закон. Сутність цього закону в часи широкомасштабних досліджень у галузі фізики в тому, що присутність невизначеності в

матеріальному світі вважається як постійна категорія. Наразі цей принцип посідає своє важливе місце в теорії квантової механіки. Відходячи від матеріальності світу, вчені висловлюють думку про невід'ємність невизначеності від усіх речей у світі. Шотландський філософ та економіст Девід Гюм став першим, хто намагався в умовах невизначеності застосувати структурування в процесах ухвалення рішень. У своїй системі Д. Гюм запропонував розрізняти «три форми людського розуму: знання, докази та ймовірності». Серед фундаментальних досліджень питань невизначеності доцільно зазначити економіста Адама Сміта, який наголошував на відсутності повного обсягу знань у тих людей, які мають приймати рішення щодо питань економіки. Та хоча його інтерпретація невизначеності не є пріоритетною в економічній теорії, думка про недосконалість людського знання закладена в базову основу теорії ймовірності [8, с. 28].

Отже, для сучасного світу характерна невизначеність та всі пов'язані з нею аспекти, що спонукає постійно вдосконалювати свої знання та застосовувати їх на практиці, насамперед під час прийняття рішень. Так, зокрема, фізику Річарду Фейнману належить висловлювання щодо потреби людству жити в умовах невизначеності та навчитися ухвалювати певні рішення, які можуть впливати на долю людей навіть за умови відсутності повної впевненості в їх абсолютній правильності.

Цікаві також і загальні теоретичні ідеї щодо невизначеності. Так, наприклад, Кейс акцентував увагу на онтологічності невизначеності та пов'язував це із впливом соціальних явищ і суб'єктивного ставлення до оцінювання правдивості твердження відносно певного явища або події. Так, наприклад, акцентувалася увага на онтологічності невизначеності та пов'язувалося це зі впливом соціальних явищ і суб'єктивним ставленням до оцінювання правдивості твердження відносно певного явища або події. Американський економіст Френк Найт розрізняв поняття ризику та невизначеності, базовою основою при цьому вважав аналіз імовірнісних

ситуацій. Варто зауважити, що теоретичного та практичного значення й підтвердження для прийняття рішень його підхід до протиставлення ризику та невизначеності не знайшов [8, с. 29].

Нова класифікація видів невизначеності представлена в працях Бредлі та Дрехслера, які визначали для розуміння сутності невизначеності три виміри: природу, об'єкт і складність [8, с. 29–30]. Відповідно до виміру «природа» розрізняли три основні форми невизначеності: модальну, емпіричну та нормативну. Щодо об'єктів суджень (другий вимір) вирізняли два основні класи об'єктів: факти та не факти й пов'язані з ними форми невизначеності. У третьому вимірі, який стосувався складності, вирізняли чотири його рівні [8, с. 30]:

- незнання, тобто відсутність інформації, необхідної для прийняття рішення;
- значну невизначеність, коли наявної інформації достатньо лише для часткового або неточного судження;
- помірну невизначеність, коли особа має досить інформації для точного судження;
- визначеність за умови, коли значення судження дане або відоме.

Фактично всі зазначені вище класифікаційні ознаки, що в тій або меншій мірі характеризують сутність невизначеності, дають можливість краще зрозуміти феномен цієї категорії. Щодо практичного значення таких характеристик доцільно брати до уваги фізичний складник (природні катаклізми тощо) та невизначеність як фактор неповного знання. Також для характеристики ризику в контексті ризик-менеджменту доцільно застосовувати класифікацію відносно до третього виміру невизначеності [8, с. 30]. Протягом свого дослідження В. Савчук акцентував увагу на такому поясненні категорії «невизначеність», як стану природи або уявлення (розуміння) людиною цієї природи. При цьому пропонував розглядати три джерела невизначеності: алеаторне, епістемічне та семантичне. Одночасно з поняттям невизначеності

доцільно розглядати й такі категорії, як ризик і можливості. Як резюмує автор, ризик варто усвідомлювати як первинний наслідок невизначеності, що пов'язане здебільшого з негативною конотацією. Позитивним наслідком невизначеності може бути визначення можливості. Серед ознак невизначеності характерною доцільно вважати відповідальність суб'єкта за власні дії. При цьому до такого суб'єкта висувається вимога приймати рішення за умови врахування межі ризиків й управління ними [8, с. 31].

Для розуміння багатоаспектності сутнісної категорії «невизначеність» у бізнес-середовищі варто акцентувати увагу й на понятті «хаос». Особливу актуальність ця категорія набуває в періоди дезорганізації, відсутності спрямованих дій. Прикладом може слугувати період тривалістю від 1 до 6 місяців після повномасштабного вторгнення російських військ на територію України у 2022 р., коли спостерігалась певна поведінка підприємців в умовах невизначеності та подекуди прийняття хаотичних рішень, що зумовило випадки закриття бізнесу в низці сегментів економіки, на відміну від тих рішень, які супроводжувалися передислокацією в межах і поза межі України.

В економічній науці поняття хаосу пов'язують із найвищим проявом невизначеності, що зумовлює й відповідну поведінку суб'єктів господарювання. У хаосі поєднуються три принципи [8, с. 32]:

- надзвичайна чутливість до початкових умов;
- непропорційність причин і наслідків;
- нелінійність.

Невизначеність у загальноприйнятому контексті прийнято поділяти на алеаторну (відображає стохастичну природу світу) та епістемічну (результат браку знань або нерозуміння подій та явищ), але В. Савчук пропонує додавати ще такий її тип, як семантичний [8, с. 32].

Отже, існує низка трактувань поняття невизначеності, але кожне з них має базуватися на своїх характерних ознаках і принципах, зумовлених вихідними даними та причинними взаємозумовленими зв'язками. Кризові

явища, ситуації невизначеності, конкурентне середовище – це далеко не повний перелік тих факторів впливу на бізнес-середовище будь-якої галузі економіки, які мають бути подолані для подальшого його розвитку в підприємницькій діяльності. Таким чином, навіть під час війни, де виникають і потребують вирішення численні умови ризику та невизначеності, розроблення стратегічних планів у діяльності суб'єктів господарювання потребує пильної уваги як з боку органів влади, так і бізнес-середовища. Так, наприклад, для економіки України вагомим значенням набуває участь владних структур, суб'єктів господарювання, органів місцевого самоврядування в процесах розроблення стратегії післявоєнної відбудови економіки та підготовки України для вступу до Європейського Союзу. Через війну для підприємств України виникла потреба адаптуватися до щоденних змін і фактично застосовувати переваги ситуаційного управління за умов дефіциту висококваліфікованих кадрів. На прикладі українських підприємств можливо підкреслити залежність ефективності господарської діяльності «від здатності зберігати свою стійкість як соціально-економічні системи», а це зумовлює потребу забезпечення економічної безпеки підприємства, де провідну роль відіграє фінансова безпека [10, с. 195].

У сучасних реаліях усе більш актуальною вбачається важливість розробляти та впроваджувати на практиці дієві важелі стратегічного управління, що мало би сприяти не тільки в перспективі динаміці та ефективності розвитку суб'єктів господарювання різних галузей економіки, але й допомагало б оперативно реагувати на передбачені та непередбачені зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування підприємств.

Наразі відсутній єдиний підхід до трактування сутності дефініції «стратегія», тому серед різноманіття підходів до цього питання доцільно розуміти базові ознаки стратегії підприємства. Натепер у зовнішньому середовищі відбуваються досить швидкі та несподівані зміни, що спонукає підприємства вишукувати оптимальні рішення для виживання на ринку й,

таким чином, ураховувати всі фактори під час розроблення стратегічних управлінських рішень.

Категорія «адаптивність підприємства» пояснюється як така, що характеризує здатність суб'єкта господарювання як відкритої систему до пристосування відносно змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі з метою забезпечення очікуваної ефективності його діяльності. Маємо зазначити, що «за умов мінливості бізнес-середовища можливості розвитку постійно змінюються» [4, с. 139]. Це спонукає до зменшення поля стратегій розвитку до таких меж, коли суб'єкт господарювання має вибрати найкраще, що відповідає його рівню можливостей. При цьому треба брати до уваги потенційні та реальні можливості. На подальших діях менеджерів суттєво позначається врахування етапу життєвого циклу, на якому перебуває розвиток бізнесу. Якщо суб'єкт господарювання знаходиться на одній з початкових стадій розвитку свого бізнесу, «це потребує більш широкого набору стратегій, а якщо на етапі зрілості – набір стратегій є значно вужчий і сталий [4, с. 140].

Варто зазначити, що саме під час періоду невизначеності суб'єктів господарювання та за умови кризових явищ найбільш яскраво виявляються потенційні та реальні можливості менеджменту зосереджуватися на оптимальних діях і виробітку чітких й ефективних рішень із плануванням не тільки в напрямку стратегії виживання, але й стабілізації та зростання. Так, наприклад, досвід організації свого бізнесу та функціонування суб'єктів господарювання в умовах певних обмежень та заборон під час пандемії COVID-19 довели, що виживає сильніший та більш підприємливий. Передусім це ті підприємства та фізичні особи-підприємці (далі – ФОП), які не відклали на подальше питання адаптації до ситуації, що мала місце в певному проміжку часу, а спромоглися усвідомити реалії часу, дослідити внутрішні та зовнішні фактори впливу на свій бізнес, знайшли кардинальні рішення в умовах кризових явищ і певної невизначеності щодо можливої стагнації у своїй діяльності та зниження попиту. При цьому активізувалася спільнота фахівців,

галузеві фонди, асоціації та громадські професійні об'єднання, сублімація зусиль яких у напрямі пошуку реальних і ефективних проєктів щодо виходу з кризового стану, зменшення або навіть уникнення умов ризику в бізнес-середовищі сприяла досить швидкому зростанню показників господарської діяльності порівняно з періодом настання кризового стану та періоду невизначеності. У результаті на ринку залишилися ті підприємства та ФОПи, які врахували всі ризики і сприяли розробленню низки нормативно-правових документів щодо виходу з кризи та подальшого розвитку. Таким чином, закладалися основи для створення адаптивної моделі управління, що стала наріжним важелем сприяння уникненню ризику в господарській діяльності, чіткого планування в окремих сегментах бізнесу в ринковому середовищі. Так, наприклад, в Україні була розроблена та реалізується «Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки», затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 року [6].

Треба зазначити, що умови глобалізаційних процесів у суспільстві та економіці різних країн світу, креативізація та гіперконкуренція з глибокими метаморфозами в сутності та змісті бізнесу спонукають до створення сприятливих умов для успішного функціонування підприємств різних галузей економіки. Тому зумовлено потребу в розробленні та застосуванні на практиці адекватної системи стратегічного управління.

Доцільно зазначити, що професійно розроблена стратегія управління сприяє підприємствам і суб'єктам господарювання в бізнес-середовищі протидіяти різним впливам зовнішнього середовища в довготерміновому періоді. Таким чином, під час розроблення проєктів для стратегічного управління варто враховувати такі важливі аспекти визначення цілей бізнесу, як вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища, виявлення можливостей та наявних ресурсів для ведення бізнесу, формування маркетингових стратегій, шляхів досягнення таких цілей, створення інформаційних систем і баз даних. Також для стратегічного управління, в тому числі особливо в умовах ризику та

невизначеності, вагоме значення має приділятися підготовці, підбору та розстановці кадрів. І це стосується насамперед вищої та середньої ланки менеджерів-управлінців, основним завданням яких є чітке планування, контроль та вміння робити вірні висновки на кожному етапі бізнес-процесів.

Сучасні умови ведення бізнесу вимагають забезпечення якісним інформаційним супроводом, що має сприяти обізнаності управлінського складу суб'єктів господарювання про ризики в процесі вироблення та прийняття рішень, оперативному та належному делегуванню повноважень на основі виробленої концепції в стратегії діяльності. Фактично інформацію потенційно можливо отримувати як із відкритих джерел, так і самостійно здійснювати її пошук [1, с. 45].

Серед факторів, які можуть бути вагомими в періоди невизначеності та хаосу, варто враховувати й ті, вплив яких на реалізацію заходів стратегічного управління вважається критично важливим. Це може стосуватися, зокрема, нестачі фінансових ресурсів у бізнес-середовищі, недостатньої кваліфікації працівників, суттєвого зменшення споживчого попиту населення через наявні та потенційні небезпечні умови життя та праці, зниження купівельної спроможності потенційних споживачів (юридичних і фізичних). Отже, з метою розроблення та реалізації задач стратегічного управління підприємство або ФОП повинні чітко визначати критерії формування своїх планів й аналізувати наявні та необхідні ресурси як у часовому просторі, так і за умови впливу різноманітних факторів, характерних для ознак невизначеності, застосовуючи інструментарій подолання криз і запобігання хаосу. Одночасно підприємство повинне дотримуватися характерних для такого подолання умов. Доцільно зазначити, що базовим принципом має залишатися потреба в чітко визначеній взаємозумовленій загальними інтересами співпраці колективу підприємства на всіх ієрархічних щаблях управлінської та виконавчої ланки. Таким чином, на першому плані виявляється потреба в чіткості та зрозумілості управлінських функцій менеджменту і переконанні в тому, що всі працівники однозначно

сприймають викладені у прийнятній формі завдання (вказівки, розпорядження, інструкції, накази тощо).

Висновки. У представленому дослідженні систематизовано теоретичну базу та методичні розробки, які стосуються сутності та значення стратегічного управління в умовах ризику та невизначеності. Більш детально представлено характеристику основних критеріїв і важелів впливу на формування базових основ стратегічного управління в бізнес-середовищі в сучасних умовах господарювання. Визначено переваги та недоліки, що характеризують особливості діяльності підприємств різних галузей економіки з урахуванням сучасних важелів впливу. Доведено особливе значення врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, які мають вплив або можуть за певних обставин впливати на діяльність підприємств як в умовах стабільного розвитку, так і з урахуванням умов ризику та невизначеності. Проведене дослідження дає підстави узагальнити наявний досвід діяльності підприємств різних форм і видів бізнесу та стверджувати про важливість планування своєї діяльності в конкурентному середовищі не тільки на короткочасний та середньотривалий періоди, але й мислити стратегічно, передбачаючи й долаючи кризові ситуації та умови невизначеності, спрямовуючи свої зусилля в напрямку сталого і збалансованого розвитку.

У статті представлено аналіз теоретико-методичних розробок щодо термінологічної бази та сутнісної характеристики стратегічного управління. Запропоновано низку адаптивних інструментів для стратегічного управління в бізнес-середовищі за умов ризику та невизначеності. Доведено необхідність урахування комплексного підходу та багатоаспектності щодо пошуку ефективних методів й альтернативних заходів стратегічного управління та формування найбільш сприятливої в умовах ризику та невизначеності адаптивної моделі стратегічного управління.

Результати дослідження можуть бути корисними для працівників галузей економіки, науковців, викладачів, здобувачів вищої освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Войтович С. Я., Ковальчук О. В. Формування стратегічних пріоритетів маркетингової діяльності підприємства на ринку на основі опитування споживачів. *Економічні науки. Серія «Регіональна економіка»*. 2022. № 19(75). С. 42–50. URL: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19\(75\)-4](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19(75)-4) (дата звернення: 12.06.2024).
2. Дронь М. А. Стратегія управління фінансовими ризиками в умовах кризи (на прикладі банківських установ) : дис. ... д-ра філософії : спец. 051. Дніпро, 2022. 181 с.
URI: <http://eadnurt.diit.edu.ua/jspui/handle/123456789/16498>
3. Кім О. О., Шумило О. С., Євтушенко В. А. Маркетингова система управління конкурентоспроможністю бізнесу: дизайн підприємницьких структур, урахування макроекономічних та глобальних проблем сучасності. *Інфраструктура ринку. Економіка та управління підприємствами*. 2022. Вип. 63. С. 53–56. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct63-10>
4. Кривов'язюк Б. І. Стратегії розвитку суб'єктів підприємництва в сучасному бізнес-середовищі. *Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія «Регіональна економіка»*. Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л. Л. Ковальська. Луцьк : ВІП ЛНТУ, 2023. Вип. 20 (79). С. 137–145. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2023-20\(79\)-18](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2023-20(79)-18)
5. Майстренко К., Білик О. Стратегічне планування в умовах невизначеності: адаптація до змін у публічному секторі в Україні. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2023. №2(68). С. 100–104. URL: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2\(68\)-14](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2(68)-14) (дата звернення: 12.06.2024).
6. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 5 липня 2012 року № 5067-VI р. Документ 5067-VI, чинний, поточна редакція. Редакція від 14.10.2023, підстава

- 2982-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення: 12.06.2024).
7. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління =Theory and practice of strategic management : монографія; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ : НАДУ, 2019. 231 с.
8. Савчук В. Менеджмент в умовах невизначеності. Business Intelligence для ТОПів. Київ: Видавництво «Лабораторія». 2024. 544 с. URL: <https://laboratoria.pro1707918421-menedzhment.pdf> (дата звернення: 12.06.2024).
9. Федулова І. В. Стратегія ризик-менеджменту. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2019. С. 65–74. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/dec/20453/management-65-74.pdf> (дата звернення: 12.06.2024).
10. Штангрет А. М., Караїм М. М., Штангрет І. А. Стратегічний контролінг у системі фінансової безпеки підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 28. С. 194–199. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/28_2019_ukr/31.pdf (дата звернення: 12.06.2024).

REFERENCES

1. Voitovych, S., & Kovalchuk, O. (2022). Formuvannya stratehichnykh priorityativ marketynhovoї diialnosti pidpriemstva na rynku na osnovi opytuvannya spozhyvachiv [Formation of strategic priorities of the company's marketing activities on the market based on a consumer survey]. *Economic sciences. Series "Regional Economics"*, 19(75), 42-50. Retrieved from [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19\(75\)-4](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19(75)-4) [in Ukrainian].
2. Dron, M., A. (2022). Stratehiia upravlinnia finansovymy ryzykamy v umovakh kryzy (na prykladi bankivskykh ustanov) [Strategy of financial risk management in times of crisis (on the example of banking institutions)]. Qualifying scientific work on the rights of a manuscript. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the speciality 051-Economics. Dnipro. Retrieved from

<https://crust.ust.edu.ua/server/api/core/bitstreams/69e138e7-9976-4ec6-a95a-7951f2efca8c/content> [in Ukrainian].

3. Kim, O., Shumilo, O., & Yevtushenko, V. (2022). Marketynhova systema upravlinnia konkurentospromozhnistiu biznesu: dyzain pidpriemnytskykh struktur, urakhuvannia makroekonomichnykh ta hlobalnykh problem suchasnosti [Marketing business competitiveness management system: entrepreneurship structures design, impact of modern macroeconomic and global problems]. *Market infrastructure. Economics and management of enterprises*, 63, 53-56. Retrieved from <https://doi.org/10.32843/infrastructure63-10> [in Ukrainian].
4. Kryvoviazuk, B., I. (2023). Stratehii rozvytku subiektiv pidpriemnytstva v suchasnomu biznes-seredovyshchi [Development strategies of business entities in the modern business environment]. *Economic sciences : collection of scientific papers of Lutsk National Technical University. Series "Regional economy"*. Editorial board: Dr. of Economics, Professor L. L. Kovalska. Lutsk: VIP LNTU, 20(79), 137-145. Retrieved from [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2023-20\(79\)-18](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2023-20(79)-18) [in Ukrainian].
5. Maistrenko, K. & Bilyk, O. (2023). Stratehichne planuvannia v umovakh nevyznachenosti: adaptatsiia do zmin u publichnomu sektori v Ukraini [Strategic planning in conditions of uncertainty: adaptation to changes in the public sector in Ukraine]. *Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Political Science and Public Administration*, 2(68), 100-104. Retrieved from [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2\(68\)-14](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2(68)-14) [in Ukrainian].
6. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky : postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 5 lypnia 2012 roku № 5067-VI [On approval of the State Strategy for Regional Development for 2021-2027 : Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of 5 July 2012]. Document 5067-VI, current, current edition. Version of 14.10.2023, basis - 2982-IX. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> [in Ukrainian].
7. Romaniuk, S., A. (2019). Teoriia ta praktyka stratehichnoho upravlinnia [Theory and practice of strategic management]. Kyiv: NADU. [in Ukrainian].

8. Savchuk, V. (2024). Menedzhment v umovakh nevyznachenosti. Business Intelligence dlia TOPiv [Management under conditions of uncertainty. Business Intelligence for top managers]. Kyiv: Laboratory Publishing House. 544. Retrieved from <https://laboratoria.pro/1707918421-menedzhment.pdf> [in Ukrainian].
9. Fedulova, I., V. (2019). Stratehiia ryzyk-menedzhmentu [Risk management strategy]. *Management and entrepreneurship in Ukraine*, 65-74. Retrieved from <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/dec/20453/management-65-74.pdf> [in Ukrainian].
10. Shtangret, A., Karaym, M., & Shtangret, I. (2019). Stratehichniy kontrolinh u systemi finansovoi bezpeky pidpriemstv [Strategic controlling in the system of financial security of the enterprises]. *Market infrastructure*, 28, 194-199. Retrieved from http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/28_2019_ukr/31.pdf [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 07.05.2024