

Breus Svitlana,
Ph. D. (Economics), Associate Professor
Kyiv National University of Technologies and Design (Ukraine)
Kharchenko Tetiana
Ph.D. (Economics)
Kyiv national University of technologies and design (Ukraine)

STRATEGIC SOLUTIONS IN RISK AND UNCERTAINTIES CONDITIONS

Бреус С. В.,
канд. екон. наук, доцент
Київський національний університет технологій та дизайну
Харченко Т. О.
канд. екон. наук
Київський національний університет технологій та дизайну

СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ В УМОВАХ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Abstract. *The article deals with the research of theoretical and methodical aspects of strategic management in the context of making strategic solutions in risk and uncertainties conditions. A cluster analysis based on the k-medium method has been carried out, the results of which are proposed for implementing a strategy that will increase the efficiency of making managerial decisions depending on the level of changes in the instability of the enterprise environment.*

Keywords: *strategy, strategic decisions, risk, uncertainty, cluster analysis, k-medium method.*

Анотація. *У статті здійснено дослідження теоретико-методичних аспектів стратегічного управління у контексті прийняття стратегічних рішень в умовах ризику та невизначеності. Проведено кластерний аналіз за методом k-середніх, за результатами якого запропоновано для впровадження стратегії, що сприятимуть підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень залежно від рівня змін нестабільності зовнішнього середовища підприємств.*

Ключові слова: *стратегія, стратегічні рішення, ризик, невизначеність, кластерний аналіз, метод k-середніх*

Умови діяльності сучасних підприємств характеризуються підвищенням нестабільності зовнішнього середовища, ускладненням внутрішніх бізнес-процесів, що зумовлює імовірнісний характер подій, що відбуваються, і сприяє виникненню значної кількості ризиків у діяльності підприємства. Саме в таких умовах керівники підприємств змушені приймати стратегічні рішення. Отже, все більш важливим питанням сьогодні стає використання основних принципів стратегічного менеджменту, реалізація яких повинна здійснюватися, насамперед, через прийняття ефективних управлінських рішень, заснованих на системному підході, аналізі зовнішніх і внутрішніх факторів, які прямо або опосередковано впливають на діяльність підприємства.

Значний внесок до вивчення питань пов'язаних із прийняттям стратегічних рішень зробили такі науковці: Аакер Д., Ансофф І., Кліланд Д., Портер М., Стрікленд Дж. А., Томпсон А. А., Богатирьов А. М., Бреус С.В.

Діденко Є.О., Довгань Л. Є., Касич А. О., Столярська К. М., Невмержицька С. М., Харченко Т.О. та ін [1-5]. Проте, питання здійснення стратегічного управління у контексті прийняття стратегічних рішень в умовах ризику та невизначеності потребують детального дослідження.

Мета статті полягає у дослідженні теоретико-методичних аспектів стратегічного управління у контексті прийняття стратегічних рішень в умовах ризику та невизначеності.

Стратегічні рішення є різновидом управлінських рішень та пов'язані з рішеннями, що мають значення для підприємства у цілому: його позиції по відношенню до конкурентів, споживачів, товарів, ринків, макросередовища тощо. Стратегічні рішення визначають загальний напрям розвитку підприємства та його життєздатність в умовах подій, що прогнозуються, несподіваних та зовсім невідомих в даних період часу та можуть відбутися у перспективі [2].

У загальному вигляді стратегічне рішення являє собою результат вибору суб'єктом управління варіанту дій, спрямованих на вирішення визначених стратегічних завдань підприємства в існуючій чи прогнозній на перспективу ситуації.

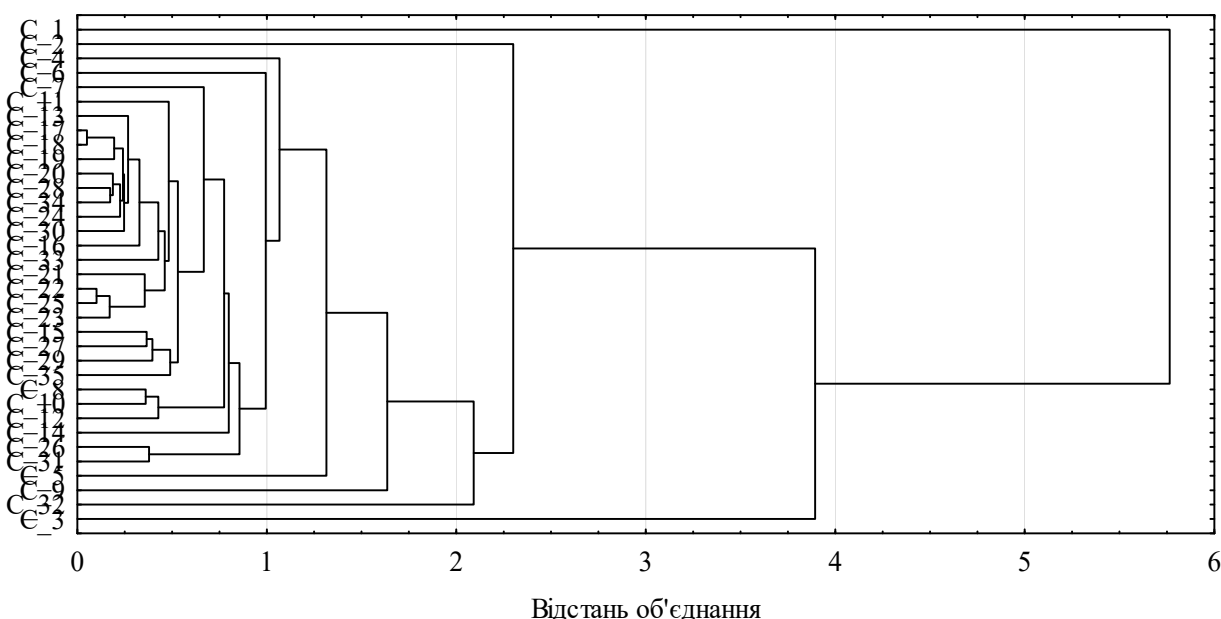


Рис. 1. Дендродіаграма для спостережень, що аналізуються (метод одиночного зв'язку, евклідова відстань)

Прийняття стратегічних рішень завжди пов'язано з певним ризиком, його наслідками можуть бути такі як недосяжність цілей, зменшення потенціалу, фінансові втрати, кризовий стан [4]. Найризикованішим стратегічним рішенням для підприємства є вибір із множини стратегічних альтернатив прийнятої стратегії управління. За умов ризику та невизначеності, що обумовлюють низький ступінь ймовірності правильного вибору стратегічного рішення, вибір стратегії управління підприємством потребує комплексного оцінювання визначеної кількості стратегій.

З метою обґрунтування вибору стратегії управління підприємствами доцільно провести кластерний аналіз. Для цього обрано 35 найбільших

підприємств України. Так, за даними Forbes [6] проведено кластерний аналіз для 200 найбільших компаній України за такими критеріями: виторг, прибуток, активи, оціночна вартість підприємства відповідно до їх позицій у рейтингу [6]. При проведенні розрахунків використано статистичний програмний продукт Statistica. На основі даних рейтингу побудовано дендрограму (рисунок 1). Обрані підприємства поділені на кластери з допомогою методу найближчого сусіда, який працює за принципом пошуку найближчих значень щодо заданого досліджуваного явища.

Надалі проведено кластерний аналіз за методом k-середніх для того щоб мати можливість безпосередньо переглянути вміст кластерів. Описові статистики для кожного кластера (кластеризація методом k-середніх) наведені у таблиці 2.

Таблиця 2

**Описові статистики для кожного кластера
(кластеризація методом k-середніх)**

Кластер 1 (4 спостереження)	Середнє	Стандартне відхилення	Дисперсія
Виторг	1,172510	2,816898	7,934916
Прибуток	1,662359	1,327705	1,762800
Активи	0,079597	0,269620	0,072695
Оціночна вартість	2,314208	0,810831	0,657447
Кластер 2 (31 спостереження)	Середнє	Стандартне відхилення	Дисперсія
Виторг	-0,151292	0,364535	0,132886
Прибуток	-0,214498	0,735562	0,541052
Активи	-0,010271	1,060712	1,125110
Оціночна вартість	-0,298608	0,511249	0,261375

До 1 кластера увійшли підприємства, що займають 1, 2, 4, 5 місця у рейтингу [6], до 2 кластеру увійшли ті, що займають 3, 6-35 місця відповідно.

За результатами проведеного кластерного аналізу запропоновано для впровадження стратегії, що сприятиме підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень залежно від рівня змін нестабільності зовнішнього середовища підприємства (таблиця 3).

Для прийняття рішення щодо коригування стратегії або механізму її реалізації доцільно виявити причини невиконання планових стратегічних параметрів розвитку підприємства. Вирішення проблеми залежить від якості комплексного аналізу управлінських дій та динаміки зовнішнього середовища. Їхній зміст впливає на стратегічні зміни підприємства цілям діючої стратегії та динамізму зовнішнього середовища.

Таким чином, у якості висновку доцільним є констатація того, що у даній статті з використання кластерного аналізу набуло подальшого розвитку обґрунтування стратегічних рішень на основі матриці управлінських дій залежно від рівня змін нестабільності зовнішнього середовища підприємства. Запропоновано проводити стратегічний аналіз стійкості підприємства, що дозволяє визначити його положення по відношенню до впливу зовнішнього середовища.

Таблиця 3

Матриця управлінських дій залежно від рівня змін нестабільності зовнішнього середовища підприємства

Зміна нестабільності середовища	Управлінські дії залежно від рівня змін		
	Суттєвий	Помірний	Невідчутний
Кластер 1 - Активно-наступальна стратегія			
Зростання нестабільності	Коригування механізму реалізації стратегії та визначення доцільності уточнення стратегії	Коригування механізму реалізації стратегії та визначення доцільності уточнення стратегії	Стабільність механізму реалізації стратегії
Зменшення нестабільності	Коригування механізму реалізації стратегії та визначення доцільності уточнення стратегії	Можливе коригування механізму реалізації стратегії	Стабільність механізму реалізації стратегії
Кластер 2 - Пасивно-наступальна стратегія			
Зростання нестабільності	Коригування механізму реалізації стратегії та визначення доцільності уточнення стратегії	Коригування механізму реалізації стратегії та визначення доцільності уточнення стратегії	Стабільність механізму реалізації стратегії
Зменшення нестабільності	Коригування механізму реалізації стратегії та визначення доцільності уточнення стратегії	Можливе коригування механізму реалізації стратегії	Стабільність механізму реалізації стратегії

Література:

1. Бреус С.В. Стратегічне планування інноваційного розвитку промислового підприємства / С.В. Бреус, Л.О. Шатненко // Електронне наукове фахове видання «Економіка та суспільство», – 2018. – № 18. – С. 292-300. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-18>.
2. Діденко Є. О. Особливості прийняття управлінських рішень залежно від рівня стабільності діяльності підприємства / Є. О. Діденко, Д. К. Вітюк // Технології та дизайн. – 2014. – № 1 (10). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2014_1_11.
3. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств / А. О. Касич // Бізнес-Інформ. – 2014. – № 11. – С. 290–294.
4. Невмержицька С. М. Управлінські аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства [Текст] / С. М. Невмержицька, Г. І. Падун // Економічні студії. Науково-практичний журнал. – 2014. – № 3. – С. 57-61.
5. Харченко Т. О. Особливості стратегічного управління в банківській системі / Т. О. Харченко, А. О. Ковтун // Ефективна економіка. – 2019. – № 1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6852>
6. ТОП 200 найбільших компаній в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://forbes.net.ua/ua/ratings/3>.