

УДК 65.012.4:005.21

**Жосан Г.В.**, кандидат економічних наук, доцент  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
**Янковой Р.В.**, кандидат економічних наук, доцент  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»  
**Гарафонов О.В.**, доктор економічних наук, професор  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

**СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Сучасні організації все частіше стикаються з умовами невизначеності, обумовленими глобальними кризами, політичними змінами та швидким технологічним розвитком. Стратегічний менеджмент в умовах невизначеності передбачає розробку гнучких стратегій, що дозволяють швидко адаптуватися до змін. Ця стаття аналізує ключові аспекти стратегічного менеджменту в умовах невизначеності та інструменти, які допомагають знижувати ризики і підвищувати стійкість підприємства.

Стратегічний менеджмент дозволяє організаціям формувати довгострокове бачення, яке ґрунтується на аналізі зовнішнього середовища. В умовах невизначеності це стає особливо важливим, оскільки організація має вчасно адаптуватися до змін та уникати великих ризиків.

Таблиця 1

Приклади ключових факторів невизначеності

Ключові фактори невизначеності	Приклади
Політичні зміни	Законодавчі обмеження, санкції, регіональні конфлікти
Економічні коливання	Зростання інфляції, зміни валютного курсу
Технологічний прогрес	Швидкі зміни в ІТ, інновації в обробці великих даних
Соціально-культурні зміни	Зміни в поведінці споживачів, нові тренди на ринку праці

Сценарне планування дозволяє керівникам підготуватися до різних можливих результатів, моделюючи кілька сценаріїв розвитку подій. Нижче наведено приклад побудови сценаріїв.

Таблиця 2

Особливості сценарного планування

Сценарій	Можливі дії
Оптимістичний	Розширення ринку, інвестиції в розвиток нових продуктів
Песимістичний	Зниження витрат, фокус на утриманні клієнтів
Консервативний	Оптимізація процесів, мінімізація ризиків
Інноваційний	Інвестиції в нові технології, експерименти з новими моделями бізнесу

SWOT-аналіз допомагає оцінити сильні і слабкі сторони, а також можливості і загрози. У кризових умовах акцент робиться на можливостях, які відкривають нові можливості, і загрозах, що можуть завдати шкоди.

Таблиця 3

Використання методу SWOT-аналізу в умовах невизначеності

SWOT-фактор	Приклад для умов невизначеності
Сильні сторони	Гнучка структура, високий рівень технологічної інтеграції
Слабкі сторони	Недостатній рівень автоматизації або цифрової безпеки
Можливості	Розширення нових ринків, партнерство з інноваційними компаніями
Загрози	Конкуренція з боку глобальних компаній, нестабільність ринків

PESTEL-аналіз дозволяє оцінити зовнішні фактори, які впливають на організацію. Умови невизначеності вимагають регулярного перегляду PESTEL-факторів для своєчасного реагування на зміни.

Таблиця 4

Особливості застосування PESTEL-аналізу в умовах невизначеності

Фактор PESTEL	Приклад впливу на організацію
Політичний	Зміна урядової політики, вплив регуляторів
Економічний	Зростання витрат на виробництво, економічна рецесія
Соціальний	Зміни в попиті споживачів, перевага еко-продуктів
Технологічний	Впровадження автоматизації, розвиток штучного інтелекту
Екологічний	Вимоги до зменшення шкідливих викидів, перехід до стійкої енергії
Легальний	Зміни в законодавстві про захист даних, зміни в податковій політиці

В умовах невизначеності гнучкість стає важливою стратегічною компетенцією. Розвиток гнучких підходів до управління, зокрема через Agile- та Lean-методології, дозволяє швидко реагувати на зміни.

Стратегічний менеджмент в умовах невизначеності потребує використання інноваційних підходів, регулярного моніторингу зовнішнього середовища та готовності до змін. Застосування таких інструментів, як сценарне планування, SWOT- і PESTEL-аналіз, допомагає організаціям не лише вижити, але й розвиватися у кризових умовах.

Наприклад, під час пандемії COVID-19 багато бізнесів зіткнулися з раптовим спадом попиту, зміною споживацької поведінки і нестабільністю ринків. Тоді компанії, які впровадили гнучкі підходи, такі як сценарне планування та управління ризиками, швидко пристосувалися до нових умов. Зокрема, транснаціональні корпорації в галузі електронної комерції, як-от Amazon, розширили інфраструктуру для задоволення збільшеного попиту, а також інвестували в автоматизацію та безконтактні технології, що значно підвищило ефективність логістики.

Інший приклад - використання стратегічних інструментів у галузі готельного бізнесу. У період пандемії, коли різко впав потік туристів, компанії, такі як Marriott, змушені були скоротити штат і зменшити витрати. Однак, вони також запровадили сценарії для швидкого відновлення, орієнтовані на гігієнічні протоколи, цифровізацію послуг та партнерства з локальними платформами бронювання. Завдяки цьому Marriott швидко відновила позиції на ринку, акцентуючи на безпеці та комфорті клієнтів.

SWOT-аналіз як інструмент також набуває особливого значення в умовах нестабільності. Наприклад, українські технологічні компанії, як-от Grammarly, в умовах війни змогли визначити свої сильні сторони, такі як висока кваліфікація персоналу та здатність швидко адаптуватися до нових умов. Слабкою стороною виявився географічний фактор, оскільки значна частина команди перебувала в Україні, де зросли ризики для стабільної роботи. Однак компанія побачила можливість розширення присутності на міжнародних ринках і залучила нові інвестиції, що допомогло подолати кризу.

Управління ризиками - ще один важливий компонент. Компанії в умовах політичної невизначеності використовують PESTEL-аналіз для оцінки впливу зовнішніх факторів. Наприклад, агропромисловий холдинг "Миронівський хлібопродукт" (МХП) адаптувався до змін у законодавстві та економічних умовах, розробивши альтернативні канали експорту та впровадивши стратегії оптимізації витрат на внутрішньому ринку. Завдяки розумінню впливу економічних і політичних факторів, компанія змогла мінімізувати втрати, підтримати стабільність виробництва та розвивати нові ринки.

Пандемія та війна в Україні продемонстрували, що у критичних ситуаціях успіх залежить від гнучкості. Підприємства, які використовують гнучкі методології, такі як Agile та Lean, мають перевагу у швидкості адаптації. Наприклад, ІТ-компанії в Україні, включно з SoftServe, інвестували в дистанційну роботу та цифровізацію процесів, що дозволило не лише продовжити роботу, а й залучити нових клієнтів на глобальному ринку, оскільки гнучка структура дозволяла швидко масштабувати проєкти.

Таким чином, стратегічний менеджмент в умовах невизначеності базується на постійному аналізі та готовності до змін. Застосування таких підходів, як сценарне планування, управління ризиками, SWOT- і PESTEL-аналіз, дозволяє компаніям розвиватися і навіть отримувати конкурентну перевагу, зокрема через гнучкість та швидку адаптацію до нових викликів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Olha Garafonova, Hanna Zhosan, Viktoriia Marhasova, Nataliia Tkalenko, Kateryna Trukhachova Matrix method of competitive analysis of the results of economic activity of hospitality enterprises in the conditions of strategization and digital transformation. "Management theory and studies for rural business and infrastructure development" Volume43 Issue2 Page237-248" 2021 <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/2355>
2. Янковой Р.В., Жосан Г.В., Возний Д.С. Стратегічна адаптація у цифрову еру: використання цифрових інструментів для сталого успіху Economic Synergy, (2(8)), 2023, С. 115-128. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-9>
3. Бреус С.В. Стратегічне планування інноваційного розвитку промислового підприємства / С.В. Бреус, Л.О. Шатненко // Електронне наукове фахове видання «Економіка та суспільство», – 2018. – No 18. – С. 292-300. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-18>.
4. Діденко Є. О. Особливості прийняття управлінських рішень залежно від рівня стабільності діяльності підприємства / Є. О. Діденко, Д. К. Вітюк // Технології та дизайн. – 2014. – No 1 (10). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/td\\_2014\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2014_1_11).
5. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств / А. О. Касич // Бізнес-Інформ. – 2014. – No 11. – С. 290–294.
6. Невмержицька С. М. Управлінські аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства [Текст] / С. М. Невмержицька, Г. І. Падун // Економічні студії. Науково- практичний журнал. – 2014. – No 3. – С. 57-61.
7. Харченко Т. О. Особливості стратегічного управління в банківській системі / Т. О. Харченко, А. О. Ковтун // Ефективна економіка. – 2019. – No 1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6852>
8. ТОП 200 найбільших компаній в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://forbes.net.ua/ua/ratings/3>.