

Список використаних джерел:

1. Алещенко В.В. Теоретико-методологические вопросы конкурентоспособности экономической системы / В.В. Алещенко // Маркетинг за рубежом. – 2005. – № 1. – С. 106–119.
2. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран / М. Портер. – М. : Альпина Паблишер, 1993. – 947 с.
3. Global Competition: The New Reality, Report of the President's Commission on Competitiveness. – Vol. 2. – Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1985.
4. Хворост Т.В. Стан конкурентоспроможності національної економіки України / Т.В. Хворост // Економіка і суспільство. – 2017. – № 10. – С. 145–148.
5. Мартынюк Е.А. Прикладные проблемы формирования инновационной экономики России / Е.А. Мартынюк [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cfin.ru/bandurin/article/sbrn08/13.shtml>.

КИСЛОВА Л.А.,

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і фінансів,
Маріупольський державний університет*

РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Стратегію можна реалізувати за допомогою системи методів та принципів управління, які визначають динаміку та форму перетворення стратегічного об'єкту з метою досягнення встановлених стратегічних цілей та орієнтирів. Процес реалізації управлінської стратегії є складним та багатокомпонентним, а його успішність залежить від внутрішніх факторів та зовнішніх умов.

Підприємство, що запроваджує стратегічні зміни має бути підготовленим до необхідних дій. Управлінська стратегія підприємства базується на основних перевагах підприємства, тому необхідно забезпечити моніторинг внутрішнього балансу ресурсів та можливостей підприємства. Під час реалізації управлінської стратегії можливі внутрішні перетворення, що значно змінюють перерозподіл управлінських ресурсів та як наслідок ініціюють зміну стратегічних пріоритетів підприємства. Система внутрішнього самоконтролю дозволяє підвищити реактивність підприємства та його стійкість до можливих внутрішніх загроз.

Задля ефективною реалізації стратегії підприємства необхідно заздалегідь визначити ступінь готовності підприємства та масштаб майбутніх перетворень. Чим більшими є майбутні зміни тим вищим є потенціал організаційного супротиву, який необхідно попередити комплексом відповідних заходів. Загалом, на думку деяких вчених [1, с. 34-35], система управління організаційними перетвореннями базується на визначенні ступеня впливу ключових факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Процес реалізації стратегії підприємства загалом можна розділити на кілька основних етапів, кожен із яких спрямовано на досягнення певних результатів, які впливають на ефективність всього процесу.

На першому етапі проводиться підготовка підприємства до реалізації стратегії, перевіряється забезпечення готовності елементів управлінської системи, складається план стратегічних перетворень, розподіляються завдання та визначаються функціональні зони відповідальності.

Другий етап надає оцінку рівня супротиву змінам. Проводиться аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначаються фактори сприяння та протидії стратегічним перетворенням.

На третьому етапі відбувається здійснення змін. Фактичне впровадження запланованих заходів із метою реалізації стратегії підприємства у відповідності до стратегічного плану.

Четвертий етап - оцінка рівня реальних перетворень. Оцінка ступеня ефективності проведених заходів та відповідності отриманих стратегічних перетворень до тих, що були закладені у стратегію від початку. Аналіз рівня фактичного супротиву стратегічним перетворенням та ефективності протистояння.

П'ятий - визначення результатів реалізації стратегії, на якому проходить підведення підсумків процесу реалізації управлінської стратегії, визначення проблемних місць в поточній управлінській моделі та недоліків, які необхідно усунути в наступному циклі.

І, останній – шостий. Усунення недоліків управлінської моделі. Здійснення оцінки ефективності «роботи над помилками», удосконалення управлінської моделі підприємства з урахуванням тих недоліків, які були виявлені в процесі реалізації стратегії [2].

Сутність невизначеності виявляється в тому, що при наявності необмеженої кількості станів об'єктивних умов оцінка ймовірності настання кожного з цих станів неможлива через відсутність способів оцінки. Критерій вибору рішень у цих обставинах визначається схильностями і суб'єктивними оцінками. Задача зводиться до зменшення невизначеності шляхом зведення її до умов ризику.

Зокрема виділяється невизначеність: - кількісна, обумовлена значним числом об'єктів або елементів у ситуації; - інформаційна, викликана нехваткою інформації або її неточністю з технічних, соціальних та інших причин; - вартісна, через занадто дорогу або недоступну плату за визначеність; - професійна, як наслідок недостатнього професіоналізму (не враховується, наприклад, необхідна кількість факторів, що впливають на проблему); - обмежувальна, викликана обмеженнями в ситуації прийняття рішень (наприклад, обмеження за часом й тощо); - зовнішнього середовища, пов'язана з її поведінкою або реакцією конкурента на процес ухвалення рішення.

Завданнями прийняття рішень за умов невизначеності полягають у виборі оптимальної стратегії, успіх якої залежить від факторів невизначеності, які невідомі в момент прийняття рішення. Розрізняють невизначеності стохастичної та не стохастичної природи. Невизначеності стохастичного типу зумовлені об'єктивною дійсністю, яку називають природою, яка є незацікавленою стороною. Тому задачі прийняття рішень розв'язують за допомогою теорії статистичних рішень. Завдання прийняття рішень із невизначеністю не стохастичного типу розв'язують методами теорії ігор і теорії мінімаксу. Невизначеності не стохастичної природи можуть спричинятися дією таких факторів:

1. Стратегічні невизначеності, зумовлені протидією кількох активних учасників, які мають різні цілі. В даному випадку невизначеність зумовлена тим, що рішення приймається за умов, коли невідомі майбутні дії або стратегії інших учасників.

2. Концептуальні невизначеності – невизначені фактори, що зумовлені прийняттям особливо складних рішень, рішень, що мають довгострокові наслідки або можуть бути пов'язані з нечітким усвідомленням як власних цілей та можливостей, так й інших гравців. Окрім цього, концептуальні невизначеності можуть бути пов'язані з труднощами кількісної оцінки складних цілей та якісних критеріїв, які важко формалізувати [3].

Загалом можна визначити кілька варіантів реалізації управлінської стратегії підприємства:

- оптимальний варіант, який можливий за умов повної відповідності стратегії до внутрішньої та зовнішньої ситуації, дотриманню загальних ринкових тенденцій та установок, що не суперечать перспективам діяльності підприємства в певних ринкових умовах;

- компромісний варіант, який включає часткове корегування існуючої стратегії у відповідності до вимог ринкової ситуації, балансування між показниками оптимальних витрат ресурсів та ринкової ефективності, розглядання можливостей часткової заміни, або переформатування окремих напрямків реалізації управлінської стратегії, встановлення додаткових орієнтирів тощо;

- ускладнений варіант, який базується на суттєвій невідповідності управлінської стратегії до стану внутрішнього або зовнішнього середовища підприємства, його ресурсного забезпечення, зміни пріоритетів споживачів або суттєве посилення конкуренції, через яке

реалізація стратегії підприємства стає вкрай затратною та неефективною. В даному випадку взагалі може розглядатись варіант заміни стратегії на альтернативну або призупинення певних процесів із її реалізації до нормалізації ринкової ситуації;

- неможливий варіант, який є найгіршим із усіх розглянутих, оскільки він передбачає повне зупинення процесу реалізації стратегії підприємства через загрозу понесення суттєвих витрат та послаблення ринкових позицій. В даному випадку підприємство має виходити із елементарної логіки самозбереження, що означає зупинку будь якої потенційно загрозової активності та концентрацію зусиль на збереженні своїх активів. Передбачається перехід на одну із антикризових стратегій, спрямованих на захист внутрішнього середовища та часткове або повне закриття управлінської моделі.

Розглянуті підходи до реалізації управлінської стратегії підприємства дозволяють забезпечити досягнення встановлених стратегічних цілей шляхом пошуку, аналізу та оцінки відповідності стратегії до внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а у випадку їх невідповідності спрямувати зусилля на попередження можливих загроз, які може становити невірною обраною стратегією підприємства.

Використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей орієнтує керівників організацій до переходу від управління власним виробництвом (операційною системою) до управління взаємодією організації із зовнішнім середовищем. Такий підхід вимагає, з одного боку, дослідницького підходу до прийняття стратегічних рішень, які не тільки реагують на зміни у середовищі, а й у запобігаючому режимі дозволятимуть «готуватися до того, про що інші організації почнуть думати потім»(створюючи стратегічні конкурентні переваги). Це означатиме, до деякої міри, змогу впливати на середовище у відповідності до власних потреб та цілей. З другого боку — невизначеність як можливість треба розглядати в контексті інноваційного підходу до впровадження нововведень, їхніх елементів та НТП у цілому.

Список використаних джерел:

1. Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
2. Стратегічний аналіз галузі. Навчальний посібник / За ред. О.Я. Лотиш. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 248с. [Електронний ресурс]. – URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/37617/6/%D0%9F%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%A1%D0%90%D0%93%20%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9.pdf> (дата звернення: 28.10.2022).
3. Прийняття рішень в умовах повної невизначеності. *СППР «Decisioner»*. 2020. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://dss.tg.ck.ua/decision-uncertainty-help> (дата звернення: 05.11.2022).

КОЛЕСНИКОВ В.С.,
*студент 4 курсу ОС «Бакалавр»
спеціальності «Економіка»,
Маріупольський державний університет*

РОЗВИТОК ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Одна з головних стратегічних цілей багатьох підприємств - це вихід на зовнішній ринок. Але при цьому слід зазначити, що ця стратегічна мета передбачає щоденну роботу, що забезпечує готовність підприємства експортувати потрібний товар, в певну країну, з урахуванням її культурних особливостей і рівня розвитку.

Перш за все, експортна діяльність забезпечує приплив валютної виручки, що є вигідним не тільки для підприємства, але і для держави. Також експорт стимулює зростання