

digital marketing in the domestic market. The main problems on the way to the effective use of digital marketing in order to reach the target audience and increase sales of products in the domestic market.

Keywords: marketing, digital marketing, social media, financial marketing, SMM, content marketing, promotion of banking organizations, marketing mix, marketing efficiency, search engine optimization.

Стаття надійшла до редакції 13.05.2020

УДК 338.4

DOI 10.33111/sedu.2020.46.063.075

Харченко Тетяна Олександрівна*

ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Анотація. У статті розглянуто особливості прийняття стратегічних рішень на підприємствах в умовах невизначеності. З метою розуміння цілісної системи прийняття стратегічних рішень на підприємствах розкрито сутність поняття «прийняття стратегічних рішень». Сформовано етапи прийняття стратегічних рішень на підприємствах в умовах невизначеності та досліджено процеси прийняття стратегічних рішень, у результаті чого виокремлені основні його складові. Обґрунтовано можливість використання тривимірної матриці визначення стратегічного напрямку розвитку підприємства в умовах невизначеності. Досліджено рівні невизначеності зовнішнього середовища та запропоновані основні заходи, що дозволяють в умовах невизначеності запобігти прийняттю хибних стратегічних рішень.

Ключові слова: стратегія; стратегічні рішення; стратегічне управління; невизначеність; зміни.

Вступ. Сучасний розвиток економіки характеризується нестабільністю зовнішнього середовища та ускладненням внутрішніх процесів, що відбуваються на підприємстві та обумовлює виникнення значної кількості ризиків у діяльності підприємства та спонукає до формування нових і коригування існуючих стратегічних напрямків розвитку в умовах невизначеності. Саме тому прийняття стратегічних рішень має формуватися на основі принципів стратегічного менеджменту, реалізація яких призведе до прийняття ефективних управлінських рішень, які мають враховувати результати оцінки як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, які прямо чи опосередковано впливають на ефективність діяльності підприємства в умовах сьогодення.

*Харченко Тетяна Олександрівна — кандидат екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та менеджменту, ДВНЗ «Академія праці, соціальних відносин і туризму», ORCID 0000-0001-7260-1196 tatzayats@ukr.net

У науковій літературі значної уваги було приділено питанням, пов'язаним із стратегічним управлінням. Дослідження в цьому напрямку проведені як закордонними, так і вітчизняними науковцями, а саме М. Мескона, І. Ансоффа, І. О. Бланка, В. О. Василенка, П. Друкера, М. М. Єрмошенка, В. Г. Герасимчука, У. Кінга, Д. Кліланда, М. І. Круглова, Ф. Котлера, А. А. Мазаракі, Г. Мінцберга, А. П. Наливайка, В. В. Пастухової, М. Портера, А. А. Томпсона, Дж. Стрікланда, Н. М. Ушакової, А. Чендлера, А. В. Шегди, З. Є. Шершньової та ін.

Обґрунтування теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо застосування методів прийняття стратегічних управлінських рішень на вітчизняних підприємствах були проведені у працях таких науковців, як Бойчук В. А., Проскурович О. В. [1], Вороніна А. В., Копил О. В. [2], Діденко Є. О. [3] та ін.

Питання, що стосуються формування стратегії розвитку, були розглянуті Жихаревою В.В. [4], а саме досліджено стратегічне планування з поетапним вибором оптимальної стратегії розвитку підприємства та визначено фактори, що впливають на ефективність обраної стратегії. Розглянуто можливість використання тривимірної матриці для розроблення стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності.

Особливості формування стратегії розвитку корпоративних структур на основі життєвого циклу були досліджені колективом науковців Харченко Т. О., Невмержицька С. М., Цалко Т. Р. [5]. Авторами розглянуто концепцію життєвого циклу організації, розроблену Іцхаком К. Адізесом, і запропоновано авторський погляд на життєвий цикл розвитку товариств корпоративного сектору економіки.

Але незважаючи на проведені дослідження, питання здійснення стратегічного управління у контексті прийняття стратегічних рішень на підприємствах в умовах невизначеності потребують подальшого дослідження.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає у вивченні теоретико-методичних аспектів стратегічного управління у контексті прийняття стратегічних рішень на підприємствах в умовах невизначеності.

При прийнятті стратегічних рішень першочергового значення набуває вибір стратегії, яка повинна враховувати вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища та реагувати на виклики національної економіки. У зв'язку з цим, складність формування та прийняття стратегічних рішень на підприємстві полягає у тому, що формування стратегії розглядається з різних позицій, а саме як процес: аналітичний, формалізований, трансформаційний, прогнозування та передбачення, колективний і реактивний.

Різноманітність трактувань поняття «стратегія» зумовлює його змістовні інтерпретації за різними ознаками. Так, з точки зору стратегічної раціональності процес формування стратегії має вказівний, нормативний характер. При цьому, з точки зору стратегічної поведінки, — процес характеризується дескриптивним, описовим, спрямуванням. Ураховуючи різноманітність стратегій, що в свою чергу впливає на прийняття стратегічних рішень на підприємстві, слід зазначити, що найоб'єктивнішим і найдієвішим є ієрархічний підхід до форму-

вання стратегій і прийняття стратегічних рішень, оскільки саме він відображає рівні управління підприємства та характеризує взаємозв'язки із зовнішнім середовищем, що дає змогу вчасно реагувати на його зміни. Отже, в умовах невизначеності підприємства мають пристосовуватись до мінливості зовнішніх процесів з метою покращення результативності діяльності та подальшого розвитку.

Стратегічні рішення є різновидом управлінських рішень і 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 і зовсім невідомих у даних період часу та можуть відбутися у перспективі.

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.

Прийняття стратегічних рішень завжди пов'язано з певним ризиком, його наслідками можуть бути такі, як недосяжність цілей, зменшення потенціалу, фінансові втрати, кризовий стан. Найризикованішим стратегічним рішенням для підприємства є вибір із множини стратегічних альтернатив прийнятної 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.

Стратегічні рішення, які визначають діяльність підприємства та відповідають на запити споживачів, мають розроблятися з урахуванням гнучкого регулювання процесів на підприємстві та враховувати вплив зовнішніх факторів. Це дасть змогу підприємству формувати та підтримувати довгострокові конкурентні переваги та досягати запланованих цілей.

Вивчення теоретичних і практичних питань прийняття стратегічних рішень на підприємствах, визначає такі завдання:

— для розуміння цілісної системи прийняття стратегічних рішень на підприємствах доцільно розкрити сутність поняття «прийняття стратегічних рішень»;

— з метою формування етапів прийняття стратегічних рішень на підприємствах в умовах невизначеності необхідно дослідити процес прийняття стратегічних рішень і виокремити основні його складові;

— обґрунтувати можливість використання тривимірної матриці визначення стратегічного напрямку розвитку підприємства в умовах невизначеності;

— дослідити рівні невизначеності зовнішнього середовища та визначити основні заходи, що дозволяють в умовах невизначеності запобігти прийняттю хибних стратегічних рішень.

Теоретичною і методологічною основою дослідження є фундаментальні принципи сучасної економічної теорії та наукові праці вчених. У ході дослідження були використані такі методи: теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, індукції та дедукції — для узагальнення теоретичних і методологічних підходів до питання, що стосується прийняття стратегічних рішень на підприємствах; діалектичний, системний і структурний — при розкритті сутності та

особливостей поняття «прийняття стратегічних рішень»; логіко-структурного аналізу, узагальнення, декомпозиції та формалізації — для обґрунтування прийняття стратегічних рішень і можливості впровадження інноваційних методів стратегічного управління у діяльність сучасних вітчизняних підприємств і розробки практичних рекомендацій щодо застосування цих методів.

Результати. Досліджуючи питання, що стосується прийняття стратегічних рішень доцільним є спочатку визначити, що ми розумієм під цим поняттям. Так, Клименко С. М. розглядає прийняття стратегічних рішень як «центр», навколо якого обертається життя підприємства, рішення визначає як продукт праці, а його прийняття — як процес, що призводить до появи цього продукту [6]. Дерлоу Д. визначає процес прийняття стратегічних рішень як події, які призводять до моменту вибору та відбуваються після нього [7]. Дуброва А.С. вважає, що прийняття стратегічних рішень представляє вибір однієї з двох альтернатив, або одного з кількох варіантів, що мають місце [6].

Науковці Мацеха Д.С. і Бурий С.А. бачать у процесі прийняття стратегічних рішень свідомий вибір з наявних варіантів або альтернатив напрямку дій, що скорочують розрив між сьогоденням і майбутнім бажаним станом [8]. На думку Ячменьова Є.Ф. та Антонова А.В.. під прийняттям стратегічних рішень розуміється процес аналізу, прогнозування і оцінки ситуації, вибору й узгодження найкращого альтернативного варіанту досягнення поставленої мети [9]. Таким чином, прийняття стратегічного рішення розглядається як процес, спрямований на вибір дій людини чи підприємства, що характеризує психологічний аспект даного процесу та може мати раціональний чи інтуїтивний, заснований на судженнях характер.

Узагальнюючи різні трактування поняття «прийняття стратегічних рішень» слід зазначити, що його трактують як подію, процес. Як будь-який процес, процес прийняття стратегічних рішень має свої складові та послідовність. Так, основні складові процесу прийняття стратегічних рішень наведемо на рис. 1.

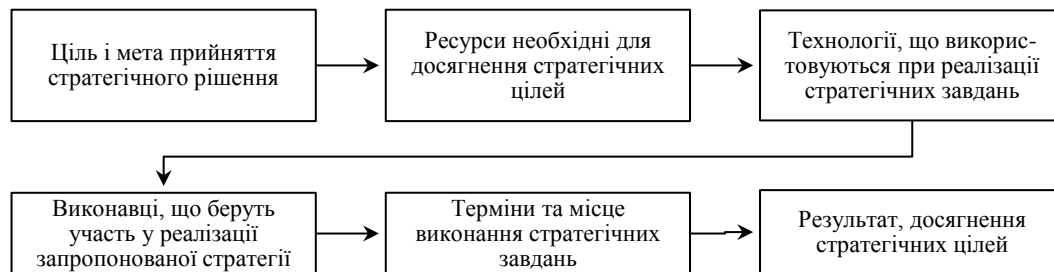


Рис. 1. Основні складові процесу прийняття стратегічних рішень

Джерело: складено автором

Отже, прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності це більше ніж висунення ідеї, оцінки та відбору варіантів, оскільки є багатостороннім і охоплює всі рівні та бізнес-процеси на підприємстві.

У науковій літературі виокремлюють особливості підходів до прийняття стратегічних рішень, які представимо у табл. 1.

Таблиця 1

**ОСОБЛИВОСТІ РІЗНИХ ПІДХОДІВ
ДО ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ**

Підхід	Особливості	Недоліки
Інтуїтивний підхід	Менеджер ґрунтується на власному відчутті того, що його вибір правильний	Незважаючи на те, що інтуїція заго-струється разом із придбанням досвіду, менеджер, орієнтуючись тільки на неї, стає заручником випадковості, і з погляду статистики шанси його на правильний вибір низькі
Підхід, заснований на судженні (адаптаційні рішення)	В основі рішень, заснованих на судженні, лежать знання і усвідомлений досвід минулого. Використовуючи їх і спираючись на здоровий глузд, обирається той варіант, що приніс найбільший успіх в аналогічній ситуації в минулому	Слабкість полягає в тому, що судження неможливо співставити з ситуацією, яка раніше ніколи не відбувалася, тому досвіду її рішення просто немає
Раціональний підхід	Раціональне рішення обґрунтовується за допомогою об'єктивного аналітичного процесу, заснованого на розрахунках та результатах всебічного стратегічного аналізу	Не залежить від минулого досвіду

Джерело: складено автором за [2].

Як видно з табл. 1, існують різні підходи до прийняття стратегічних рішень і застосування в практиці цих підходів залежить від поглядів, досвіду та стилю керівництва, тому будь-яке підприємство, що використовує стратегічне управління, має свої підходи до прийняття стратегічних рішень.

При прийнятті стратегічних рішень на підприємстві в умовах невизначеності зовнішнього середовища доцільним є використання тривимірної матриці визначення стратегічного напрямку, за допомогою якої керівництво матиме можливість прийняти стратегічне рішення щодо напрямку розвитку підприємства (рис. 2).

Для розроблення стратегії розвитку корпоративних структур пропонується використовувати тривимірну матрицю, координатами якої служать такі показники [4]:

- стратегічне середовище, яке визначається умовами функціонування підприємства, які створюються зовнішнім середовищем;
- стратегічні переваги, які характеризуються мінімальними витратами і високою споживчою цінністю товару чи послуг, які дають змогу досягати успіху на ринку;
- стратегічні компетенції, що є сукупністю наявних матеріальних і нематеріальних ресурсів, можливостей і здібностей (компетенцій) для розроблення і реалізації стратегії підприємства.

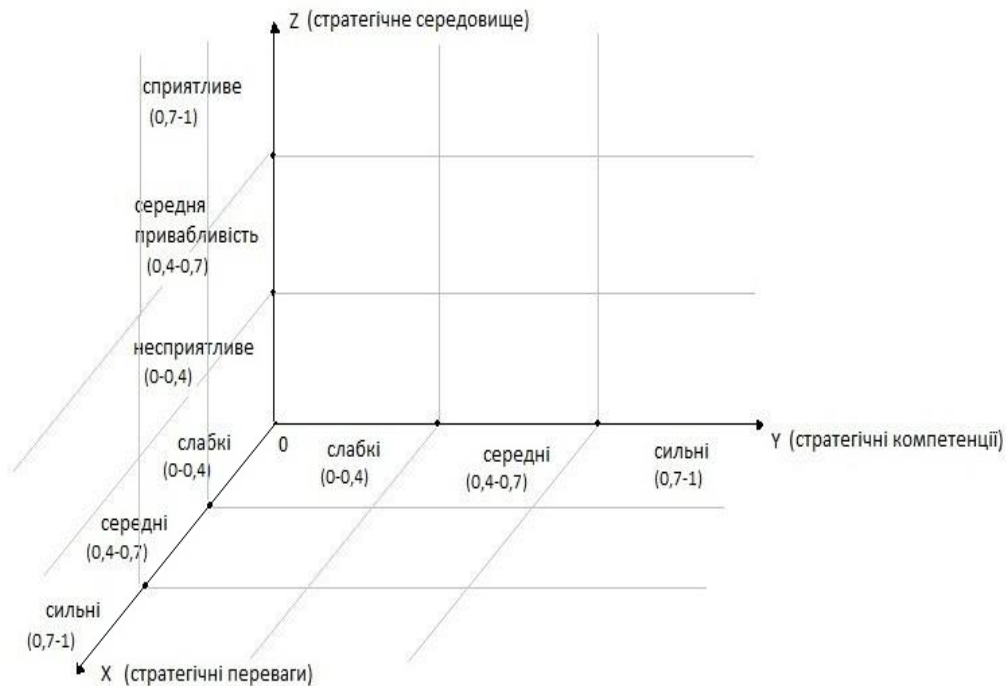


Рис. 2. Тривимірна матриця визначення стратегічного напрямку розвитку організації

Джерело: наведено за [4].

Так, вибір стратегії, рівень підприємницького ризику і позиція організації на ринку прямо зумовлені комбінацією представлених на рисунку стратегічних індексів [5].

У діяльності підприємства, що застосовує стратегічне управління, не існує єдиного алгоритму прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності. Оскільки процес прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності є циклічним, і має безперервний характер, тому повинен містити послідовне виконання чітко визначених етапів. Основні етапи прийняття стратегічних рішень представимо на рис. 3.

З метою обґрунтування вибору стратегічного рішення на підприємстві доцільно провести кластерний аналіз. Для цього обрано 35 найбільших підприємств України. Так, за даними Forbes проведено кластерний аналіз для 200 найбільших компаній України за такими критеріями: виторг, прибуток, активи, оціночна вартість підприємства відповідно до їх позицій у рейтингу [11]. При прове-

денні розрахунків використано статистичний програмний продукт Statistica. На основі даних рейтингу обрані підприємства поділені на кластери за 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. До 1 кластера увійшли підприємства, що займають 1, 2, 4, 5 місця у рейтингу [11], до 2 кластеру увійшли ті, що займають 3, 6—35 місця відповідно.



Рис. 3. Основні етапи прийняття стратегічних рішень на підприємстві в умовах невизначеності

Джерело: складено автором

За результатами проведеного кластерного аналізу запропоновано для впровадження стратегії, що сприятиме підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень залежно від рівня змін нестабільності зовнішнього середовища підприємства (табл. 2).

Таблиця 2

**МАТРИЦЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ДІЙ ЗАЛЕЖНО ВІД РІВНЯ ЗМІН НЕСТАБІЛЬНОСТІ
ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА**

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

Джерело: [12].

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 і динаміки зовнішнього середовища [13, 14].

Формування стратегічних рішень має значний вплив на результативність та успішність підприємства та особливого значення набуває в умовах мінливості зовнішнього середовища. Саме тому обґрунтування прийняття управлінських рішень є важливим процесом, який визначає пріоритетні цілі підприємства та його можливості, що обумовлює прийняття рішень, які ведуть до покращення конкурентоспроможності підприємства, можливості швидко реагувати на запити сьогодення та забезпечити сталий розвиток підприємства.

З проведеного дослідження зрозуміло, що в процесі прийняття управлінських рішень на підприємстві у першу чергу аналізуються економічні умови досягнення цілей і можливості, при цьому значної уваги приділяють матеріально-технічній базі, а саме рівню фізичного зносу та морального старіння основних виробничих фондів. Не менш важливого значення набуває оцінка зовнішнього середовища та проведення конкурентного аналізу на ринку, що дає змогу оцінити зовнішні можливості та загрози підприємства та вчасно відреагувати на зміни в ринковому середовищі.

Розглянувши погляди на поняття «прийняття управлінських рішень» можна зробити висновок про те, що прийняття управлінських рішень є процесом, який має свої стадії, послідовність і є циклічним. Саме тому у статті виокремлено основні складові процесу прийняття стратегічних рішень, які мають такі компоненти, як мета та ціль прийняття стратегічних рішень; ресурси, необхідні для досягнення стратегічних цілей; технології, що застосовуються при реалізації стратегічних цілей; виконавці, залучені до реалізації запропонованої стратегії; строки та місце виконання стратегічних завдань; результат досягнення стратегічних цілей. Саме тому в процесі прийняття стратегічних рішень на підприємстві залучаються різні сфери діяльності — фінансова, кадрова, виробнича тощо, кожна з яких має свою специфіку.

Також варто зазначити, що основними факторами, що впливають на якість прийняття управлінського рішення на підприємстві в умовах невизначеності, є застосування до системи менеджменту наукових підходів, методів моделювання, автоматизації управління, мотивації, покращення кваліфікації керівників, системного моніторингу зовнішнього середовища та контролінгу виконання прийнятих стратегічних рішень. Як показує проведене дослідження при прийнятті стратегічного рішення в певній мірі присутні такі соціально-психологічні моменти, як інтуїція, раціональність та судження, саме тому ефективність прийняття рішення в повній мірі залежить від ступеня його науково обґрунтування, а саме коли під час його підготовки враховуються та прогножуються всі альтернативні сценарії з урахуванням наслідків і результатів.

Прийняття стратегічних рішень на підприємствах в умовах невизначеності також значно пов'язано з пошуком ефективних напрямків реалізації інновацій. Серед таких напрямків можна виокремити: пошук нових типів ресурсів для досягнення стратегічних цілей; формування інноваційних технологій з метою покращення результативності впровадження стратегічних рішень та ефективності діяльності підприємства.

Для пошуку ефективних підходів до прийняття стратегічних рішень підприємства в умовах невизначеності доцільно застосовувати такі заходи:

- проводити моніторинг стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, економічних систем і ринку в цілому, що визначають стратегічні перспективи розвитку;
- чітко визначати і обґрунтовувати цілі та мету прийняття стратегічних рішень на підприємстві з урахування умов невизначеності;
- розробити критерії оцінки якості та результативності впровадження стратегічних рішень на підприємстві в умовах невизначеності і розробити систему коригування рішень залежно від змін зовнішнього середовища;
- сформувати систему прогнозування результатів і вибору альтернатив у процесі прийняття управлінських рішень на підприємстві в умовах невизначеності.

Висновки. В умовах нестабільності підприємство не може спрогнозувати своє майбутнє, тому важливою стає здатність швидкого реагування на зміни з метою збереження можливостей і місця на ринку. Оскільки підходи до формування та прийняття стратегічних рішень на підприємствах у стабільних умовах відрізняються від тих, що можуть стати ефективними в умовах нестабільності та неви-

значеності, тому далі доцільно розглянути питання стосовно того, що саме робити в умовах невизначеності при прийнятті стратегічних рішень.

Для цього визначимо рівні невизначеності, які можна поділити на чотири групи:

— прогнозоване майбутнє — це рівень у якому невизначеність дорівнює нулю. У даному випадку підприємство чітко бачить своє майбутнє і може впевнено без ризиків приймати стратегічні рішення, розробляти стратегічні плани та коригувати їх виконання;

— альтернативи майбутнього — майбутнє підприємства має певну кількість сценаріїв і можливість розвитку по одному з вибраних напрямків. Кожен з існуючих сценаріїв має свою ймовірність, яка впливає прийняття стратегічного рішення підприємства. В даному випадку підприємство має провести оцінку ймовірності настання кожного із сценаріїв і відстежувати ситуацію на рику, розвиток новітніх технологій, зміни на законодавчому та місцевому рівнях правил регулювання в тих чи інших галузях. Доцільно проводити сценарний аналіз;

— орієнтовне майбутнє — у даному випадку відсутня кінцева кількість варіантів майбутнього та існує лише напрямок можливого розгортання подій. Процес прийняття стратегічних рішень у даному випадку буде значно залежати від зовнішніх факторів, таких, наприклад, як поведінка споживача, структура ланцюгів поставок, економічна активність ринку тощо;

— повна невизначеність — найвища ступінь невизначеності, причинами якої можуть стати глобальні зміни у зовнішньому середовищі. Прийняття стратегічних рішень підприємства в такому випадку має базуватись на моделюванні прогнозів ринку та визначення альтернатив розвитку ринку з формуванням можливих сценаріїв.

Враховуючи потрясіння, що відбулись останнім часом як в Україні, так і в усьому світі, а також низький рівень розвитку промисловості країни, тому рівень невизначеності для підприємств є четвертий рівень «повна невизначеність».

Процес прийняття стратегічних рішень підприємствами в умовах невизначеності пропонується проводити таким чином:

1. Оцінка рівня невизначеності. Для цього оцінку зовнішнього середовища доцільно проводити за напрямками:

- макросередовище — оцінити зміни в країні та світі;
- технологічний — розвиток технологій, інновацій;
- ринковий — оцінка поведінки конкурентів, постачальників і посередників;
- клієнтський — оцінка поведінки споживачів, їх звичок, моделей покупок, способів взаємодії.

На даному етапі доцільно провести SWOT-аналіз і PEST-аналіз.

2. Визначення варіантів розвитку ситуації на ринку. Сюди входить оцінка конкурентного середовища з метою визначення конкурентних сценаріїв і ймовірності їх настання; визначення загального напрямку руху ринку; визначити місце підприємства на рику та можливості.

3. Визначення стратегічних альтернатив і стратегічних ініціатив, з метою гнучкого реагування на виклики невизначеності зовнішнього середовища.

4. Прийняття стратегічних рішень у результаті проведеного дослідження.

5. Моніторинг ринку з метою виявлення змін, відповідно до яких потрібно корегувати стратегічні рішення.

Виходячи з проведеного дослідження слід зазначити, що при прийнятті стратегічних рішень на підприємствах в умовах невизначеності доцільним є:

- регулярно застосовувати моніторинг зовнішнього середовища з використанням SWOT-аналізу та PEST-аналізу;
- заздалегідь підготовлювати заходи реагування на зміни середовища;
- для визначення стратегічних рішень застосовувати тактику «маленьких кроків», яка заснована на технології lean startup. Така тактика дає можливість використовувати на практиці цикл «робити-вимірювати-вчитись», що дає можливість зменшити ризик витраті знайти правильну модель поведінки в умовах високої невизначеності;
- проведення оцінки конкурентів з метою правильного вибору стратегічних рішень.

Поява стану невизначеності обумовлюється стрімким розвитком технологій та інновацій, економічним кризами, доповнюються новими викликами, такими як пандемія. В таких умовах стійкість та ефективність діяльності підприємства на пряму залежить від правильності прийняття стратегічних рішень і швидкості реагування на зміни.

Література

1. Бойчук В.А., Проскурович О.В. Методи прийняття стратегічних управлінських рішень. *Інноваційна економіка*. 2013. №8(46). С. 224-228.
2. Вороніна А.В., Копил О.В. Прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності та ризику. *Молодий вчений*. 2016. № 1 (28) Частина 1. С. 35-39.
3. Діденко С.О., Вітюк Д.К. Особливості прийняття управлінських рішень залежно від рівня стабільності діяльності підприємства. *Технології та дизайн*. 2014. № 1 (10). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2014_1_11 (дата звернення: 20.06.2020)
4. Жихарева В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск №9. С. 423-427.
5. Харченко Т.О., Невмержицька С.М., Цалко Т.Р. Формування стратегії розвитку корпоративних структур на основі життєвого циклу. Економічний розвиток: теорія, методологія, управління: збірник статей V Міжнародної науково-практичної конференції (26-28 листопада 2018 р., м. Прага). Nemoiros s.r.o., Prague, 2018. С. 105-112.
6. Клименко С. М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків. К.: КНЕУ, 2014. 252 с.
7. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. К.: Всеуито, Наук. Думка, 2001. 242 с.
8. Мацега Д. С., Бурий С.А. Обмежена раціональність в прийнятті управлінських рішень. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 3. Т. 1. С. 122-124.
9. Ячменьов Є. Ф., Антонов А. В. Розробка системи виконання і контролю прийняття та реалізації управлінських рішень. *Культура народів Причорномор'я*. 2006. № 88. С. 143-148.
10. Харченко Т. О., Ковтун А.О. Особливості стратегічного управління в банківській системі. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6852> (дата звернення: 22.06.2020)
11. ТОП 200 найбільших компаній в Україні. URL: <http://forbes.net.ua/ua/ratings/3> (дата звернення: 18.06.2020)

12. Бреус С., Харченко Т. Стратегічні рішення в умовах ризику та невизначеності. *Education, Law, Business: Collection of scientific articles*. Cartero Publishing House. Madrid. Spain, 2019. С. 95-98.
13. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер Ком, 2005. 206 с.
14. Rumelt R.P. *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Boston: Harvard Business School Press, 1974. 462 p.

References

1. Bojchuk, V.A., & Proskurovych O.V. «Metody pryjniattia stratehichnykh upravlins'kykh rishen'». [«Methods of making strategic management decisions»]. *Innovatsijna ekonomika* 8 (46) (2013): 224-228. [in Ukrainian]
2. Voronina, A.V., & Kopyl O.V. «Pryjniattia stratehichnykh rishen' v umovakh nevyznachenosti ta ryzyku». [«Adaption of strategic decisions in conditions of uncertainty and risk»]. *Molodyj vchenyj* 1 (28) T. 1 (2016): 35-39. [in Ukrainian]
3. Didenko, Ye.O., & Vitiuk D.K. «Osoblyvosti pryjniattia upravlins'kykh rishen' zalezno vid rivnia stabil'nosti diial'nosti pidpriemstva». [«Features of management decisions depending on the level of stability of the enterprise»]. *Tekhnologii ta dizajn* 1 (10) (2014). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2014_1_11 (accessed: 20.06.2020) [in Ukrainian]
4. Zhykharieva, V.V., & Savel'ieva T.M. «Formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti». [«Formation of enterprise development strategy in conditions of uncertainty»]. *Ekonomika i suspil'stvo* 9 (2017): 423-427. [in Ukrainian]
5. Kharchenko, T.O., Nevmerzhyts'ka, S.M., & Tsalko T.R. «Formuvannia stratehii rozvytku korporatyvnykh struktur na osnovi zhyttievoho tsykladu». [«Formation of strategy of development of corporate structures on the basis of a life cycle»]. *Ekonomichnyj rozvytok: teoriia, metodolohiia, upravlinnia*. Prague, Nov. 26-28 (2018): 105-112. [in Ukrainian]
6. Klymenko, S. M. *Obgruntuvannia hospodars'kykh rishen' ta otsinka ryzykiv*. [Substantiation of business decisions and risk assessment]. K.: KNEU, 2014. [in Ukrainian]
7. Derlou, D. *Kliuchovi upravlins'ki rishennia. Tekhnolohiia pryjniattia rishen'*. [Key management decisions. Decision making technology]. K.: Vseuvyto, Nauk. Dumka, 2001. [in Ukrainian]
8. Matsekha, D. S., & Buryj S.A. «Obmezheni ratsional'nist' v pryjniatti upravlins'kykh rishen'». [«Limited rationality in management decisions»]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu* 3. T. 1. (2010): 122-124. [in Ukrainian]
9. Yachmen'ov, Ye. F., & Antonov A. V. «Rozrobka systemy vykonannia i kontroliu pryjniattia ta realizatsii upravlins'kykh rishen'». [«Development of a system of execution and control of making and implementing management decisions»]. *Kul'tura narodov Prychernomor'ia* 88 (2006): 143-148. [in Ukrainian]
10. Kharchenko, T. O., & Kovtun A.O. «Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia v bankiv'skij systemi». [«Features of strategic management in the banking system»]. *Efektivna ekonomika* 1 (2019). URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6852> (accessed: 22.06.2020). [in Ukrainian]
11. «TOP 200 najbil'shykh kompanij v Ukraini». [TOP 200 largest companies in Ukraine]. URL: <http://forbes.net.ua/ua/ratings/3> (accessed: 18.06.2020)
12. Breus, S., & Kharchenko T. «Stratehichni rishennia v umovakh ryzyku ta nevyznachenosti». [«Strategic decisions in conditions of risk and uncertainty»]. *Education, Law, Business: Collection of scientific articles*. Madrid, Apr. 26 (2019): 95-98. [in Ukrainian]
13. Ansoff, I. *Novaja korporatyvnaia stratehiya*. [New corporate strategy]. SPB.: Pyter, 2005. [in Russian]
14. Rumelt, R.P. *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Boston: Harvard Business School Press, 1974.

ПРИНЯТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Харченко Татьяна Александровна,

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики
предприятия и менеджмента, ГВНЗ «Академия труда, социальных

отношений и туризма»

ORCID 0000-0001-7260-1196

Аннотация. В статье рассмотрены особенности принятия стратегических решений на предприятиях в условиях неопределенности. С целью понимания целостной системы принятия стратегических решений на предприятиях в статье раскрыта сущность понятия «принятие стратегических решений». Сформированы этапы принятия стратегических решений на предприятиях в условиях неопределенности и исследованы процессы принятия стратегических решений в результате чего выделены основные его составляющие. Обоснована возможность использования трехмерной матрицы определения стратегического направления развития предприятия в условиях неопределенности. Исследованы уровни неопределенности внешней среды и предложены основные мероприятия позволяющие в условиях неопределенности предотвратить принятие ошибочных стратегических решений.

Ключевые слова: стратегия; стратегические решения; стратегическое управление; неопределенность; изменения.

MAKING OF STRATEGIC DECISIONS AT ENTERPRISES UNDER UNCERTAINTY

Tetiana O. Kharchenko,

Ph.D. (Economics), Associate Professor,
Department of Enterprise Economics

and Management,

Academy of Labour, Social Relations and Tourism

ORCID 0000-0001-7260-1196

Abstract. The formation of strategic decisions has a significant impact on the effectiveness and success of the enterprise and is especially important in a changing environment. The article considers the peculiarities of strategic decision-making in enterprises in conditions of uncertainty. In order to understand the holistic system of strategic decision-making in enterprises, the article reveals the essence of the concept of «strategic decision-making» resulting in a strategic decision is seen as a process aimed at choosing actions of a person or enterprise, which characterizes the psychological aspect of this process. rational or intuitive, judgment-based nature.

The author formed the stages of strategic decision-making at enterprises in conditions of uncertainty consisting of strategic analysis, definition of strategic directions of the enterprise, formed a set of strategic alternatives and choice of strategic decision, implementation of strategic decisions and evaluation of strategic decisions. Also, the processes of strategic decision-making are studied, as a result of which its main components are singled out: the purpose and purpose of strategic decision-making; resources needed to achieve strategic goals; technologies used in the implementation of strategic objectives; executors involved in the implementation of the proposed strategy; terms and place of performance of strategic tasks; the result of achieving strategic goals.

The possibility of using a three-dimensional matrix to determine the strategic direction of enterprise development in conditions of uncertainty is substantiated. The levels of uncertainty of the external environment are investigated and the basic measures that allow to prevent making wrong strategic decisions in the conditions of uncertainty are offered.

Keywords: strategy; strategic decisions; strategic management; uncertainty; changes.

Стаття надійшла до редакції 24.04.2020