

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-46>

УДК 339.137.2:005.1

**Залуцька Христина Ярославівна**

доктор економічних наук,  
професор кафедри економіки підприємства та інвестицій,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4342-4925>

**Гнат Іван Андрійович**

аспірант кафедри економіки підприємства та інвестицій,  
Національний університет «Львівська політехніка»

**Khrystyna Zalutska, Ivan Hnat**

Lviv Polytechnic National University

## ВИБІР СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ, ВРАХОВУЮЧИ РИЗИКОВІСТЬ СЕРЕДОВИЩ ЇХ ФУНКЦІОНУВАННЯ

### CHOOSING A STRATEGY FOR COMPETITIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES TAKING INTO ACCOUNT THE RISK OF THEIR OPERATING ENVIRONMENT

**Анотація.** Врахувавши наявні підходи до виділення та оцінювання чинників середовищ функціонування підприємств в процесі формування стратегії та умов розвитку сучасних підприємств запропоновано їх розділити на три групи. Запропоновано метод вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства враховуючи виділені групи чинників. Поданий підхід забезпечує процес формування стратегії підприємства не лише інформацією про стан чинників середовищ його функціонування, а й дозволяє обрати можливі напрямки його стратегічної поведінки відповідно конкретної групи чинників в межах певного сценарію розвитку. Обґрунтовано, що такий метод дозволить обрати ефективніший довгостроковий напрямок розвитку підприємств через формування різних сценаріїв його стратегічної діяльності за рахунок можливості врахування рівнів ризику, які притаманні конкретній групі чинників.

**Ключові слова:** чинники впливу, сценарії розвитку, стратегії, рівень ризику, конкурентні переваги.

**Summary.** The environment of functioning of modern enterprises is changing rapidly, due to the dynamism of the existing factors of this environment and complete unpredictability and sometimes unreality of the new ones, at first glance. Accordingly, the requirements for the conditions and peculiarities of taking these factors into account in the process of choosing the direction of strategic development of an enterprise are also growing. Since it is difficult to plan the change and level of influence of existing factors on the activities of enterprises in the future (due to the emergence of unrealistic factors, such as a global virus pandemic, war, etc.), it is worth avoiding them at least partially by formulating strategic alternatives to the functioning of the enterprise within certain development scenarios. Accordingly, the publication is aimed at forming a method for selecting strategic alternatives to ensure the effective long-term competitive development of enterprise, depending on the group of influence of key factors of the environment of enterprise functioning within different scenarios of its development. The formation of appropriate alternatives requires, first of all, a universal clarification of the groups of factors that affect the enterprise's activities. Hence, with consideration of the existing approaches to identification and assessment of the factors of the environment of functioning of enterprises in the process of formation of strategy and conditions of development of modern enterprises, it is proposed to divide them into three groups: unpredictable with a risk level of 0-0.3, complicated unpredictable with a risk level of 0.3-0.7, and crucial unpredictable with a risk level of 0.7-1. The article offers a method of selection of strategic alternatives of development of an enterprise with consideration of the allocated groups of factors. The presented approach provides the process of formation of the enterprise strategy not only with information on the status of factors of the environment of its functioning, but also allows to choose possible directions of its strategic behaviour according to a specific group of factors within a certain scenario of development. It is substantiated that this method will allow choosing a more effective long-term direction of development of enterprises through the formation of various scenarios of its strategic activity due to the possibility of taking into account the levels of risk inherent in a particular group of factors.

**Keywords:** influencing factors, development scenarios, strategies, risk level, competitive advantages.

**Постановка проблеми.** Ефективність довгострокового розвитку підприємства залежить від правильно обраної і оптимально реалізованої стратегії. Правильно обрана та максимально точно, відповідно, виділених критеріїв, реалізована стратегія залежить від якості інформації на основі якої здійснювався вибір. Тобто, ефективність стратегії розвитку підприємства залежить від якісної інформаційної бази про стан чинників середовищ функціонування підприємства. Відповідно, передумовою ефективного довгострокового напрямку розвитку підприємства є стратегічний аналіз його середовищ. Однак, середовище функціонування підприємств складається із значної кількості чинників різної сили і важливості впливу. Врахування їх усіх призведе до ускладненості процесу формування та правильності (точності) вибору стратегії. Це зумовлено необхідністю опрацювання значного обсягу інформації, що може призвести до неточного окреслення ключових факторів досліджуваних елементів середовищ ефективної стратегічної діяльності конкретного підприємства. Отже, інформація про стан середовищ функціонування підприємств повинна бути згрупована певним чином, що дозволить провести її градацію з метою вибору оптимальних способів врахування важливих аспектів цих середовищ і зниження їх впливу для ефективного стратегічного розвитку конкретного підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В науковій літературі запропоновано різні групи чинників середовищ функціонування підприємств, які аналізують в процесі формування стратегії: зовнішні, внутрішні [8]; мікро, макро [2]; суспільно-політичні, інституційно-правові, економічні, соціально-демографічні, науково-технологічні та міжнародні [1]; прямої і непрямої дії [5; 6]; глобальні, локальні [3] тощо. Їх виділення та оцінювання в процесі формування стратегії здійснюється в межах окремого методу: PESTLE [12], T.E.M.P.L.E.S. [9], SWOT [13], ETOM [11], EFAS [1], QUEST [7], PEST, PESST [4] тощо.

Підходи до опису структури середовища підприємства, на думку З.Є. Шершньової, доцільно виокремити, розглянувши дві основні концепції: ієрархічну та неієрархічну, які втілено у відповідних моделях [10].

Згідно кожного із методів проводиться оцінка конкретних чинників стосовно рівня, напрямку, сили їх впливу на діяльність досліджуваного підприємства. Однак, відсутні підходи окреслення можливих варіантів досягнення цілей підприємства (стратегічних альтернатив) відповідно специфічних особливостей груп ключових факторів середовищ їх функціонування.

**Мета статті.** Запропонувати метод вибору стратегічних альтернатив забезпечення ефективного довгострокового конкурентоспроможного розви-

тку підприємства залежно групи впливу ключових факторів середовищ функціонування підприємств в межах різних сценаріїв його розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для ефективного вибору стратегічних альтернатив функціонування підприємств в межах окремих сценаріїв його розвитку необхідно, окрім, врахування стану [1; 4; 11; 13], рівня впливу та ймовірності реалізації окремих можливостей і загроз спричинених чинниками середовищ функціонування підприємства [9; 12], вибудувати варіанти стратегічного розвитку, враховуючи рівень ризику настання конкретних ситуацій (втрат, зростання тощо) відповідно зміни умов функціонування підприємства.

В даному випадку, пропонуємо класифікувати і приймати для оцінювання чинники впливу на діяльність підприємства виділені за наступними складовими: непередбачувані, складні непередбачувані та критично непередбачувані.

– Непередбачувані. До непередбачуваних чинників відносяться чинники, які не мають глобального впливу та можуть бути частково спрогнозовані за допомогою дослідження ринкових тенденцій. До непередбачуваних чинників варто відносити: ріст конкуренції; зміну в споживчих потребах; зміну податкового законодавства; інфляцію; зміну валютного курсу; зміни в зовнішній торгівлі тощо.

– Складні непередбачувані. До складних непередбачуваних варто віднести чинники, спричинені стихійними лихами, які не впливають на діяльність підприємства періодично і постійно. Наприклад, повінь, посуха, стихійні лиха тощо. Такі чинники зазвичай складно передбачити, існуючі прогнози стосовно змін є не точними, винятком є особливість певних територій. Катастрофи, спричинені стихійними лихами, можуть спричинити масштабні економічні зриви та можуть супроводжуватися людськими жертвами. Прямі та непрямі наслідки стихійних лих є руйнівними для бізнес-діяльності та її розвитку. Тим паче, деякі з цих чинників є передумовами для виникнення наступних, наприклад дефіцит води сприяє пожежам або зниженню врожайності окремих культур.

– Критично непередбачувані. Критично непередбачувані фактори, це фактори, спрогнозувати які неможливо, і навіть думка про виникнення певних ситуацій здається неймовірною. Критично непередбачувані чинники включають в себе події та обставини, які мають серйозний та непередбачений вплив на галузі, підприємства чи економіку в цілому. До таких чинників відносяться епідемії та пандемії. Наприклад, пандемія COVID-19 суттєво змінила бізнес-моделі діяльності підприємств, ринки праці та споживчі звички. Війна також є одним з критично непередбачуваних чинників, який має ряд непередбачуваних наслідків і впливає на різні аспекти життя та бізнесу не лише однієї країни.

Отже, складова непередбачуваних чинників включає фактори, які періодично впливають на діяльність підприємств. Єдиною їх відмінністю між собою (у випадку необхідності детальнішого поділу) є рівень, ймовірність та наслідки впливу.

Складні непередбачувані чинники важко спрогнозувати для конкретної категорії. До таких категорій належать підприємства певних регіонів, окремі країни і їх суб'єкти господарювання тощо. Тобто, чинники даної складової мають територіально-часові обмеження.

Критично непередбачувані чинники мають локальний характер виникнення, однак, широкий діапазон поширення (різні сфери, галузі діяльності, різні країни).

З метою точнішого врахування впливу чинників кожної із розглянутих груп пропонуємо задати їм певний рівень ризику враховуючи ймовірність, вплив та передбачуваність (табл. 1). При чому, в межах кожної групи поданий рівень ризику можна детальніше розділити між окремими категоріями (підгрупами).

Запропонований підхід до класифікації чинників, дає можливість краще оцінити ситуацію та прийняти ефективні стратегічні рішення. Непередбачуваність бізнесу відображає динаміку ринку, тобто, сприйняття масштабів і впливу різних ринкових змін, описує турбулентність ринку. Чим більший контроль фірма має над існуючими непередбаченими обставинами, тим більша ймовірність того, що вона зможе передбачити майбутнє. Передба-

чуваність зовнішнього ринку полегшує фірмі розробка стратегії розвитку в межах окремих сценаріїв створюючи відчуття безпеки через можливість часткового передбачення конкретних подій.

Вибір стратегії, враховуючи виділені групи факторів впливу на діяльність підприємства, в межах окремих сценаріїв розвитку можна здійснити за допомогою матриці «фактори-переваги» (рис. 1).

Згідно матриці поданої на рис. 1, залежно реалізації конкретних чинників різних груп впливу, для забезпечення ефективного довгострокового розвитку підприємства необхідно акцентувати увагу на окремих аспектах діяльності відповідно наявних або можливості створення нових конкурентних переваг. Наприклад, при реалізації непередбачуваних чинників основний акцент робиться на покращенні, удосконаленні, наданні унікальності продукції чи випуску нової для можливості здійснення ефективної конкурентоспроможної діяльності. Відповідно, акценти варто робити на нарощення техніко-технологічних переваг підприємства.

Також згідно даної матриці при наявних на підприємстві економічних конкурентних перевагах (наприклад, можливості зниження витрат) в результаті виникнення складних непередбачуваних чинників впливу на діяльність підприємства доречно сформулювати стратегічні альтернативи окремо в межах кожного сценарію розвитку, які відповідатимуть можливості і здатності нарощення відповідних економічних показників діяльності.

**Таблиця 1 – Рівень ризику груп факторів впливу на діяльність підприємства**

Фактори	Характеристика фактора	Рівень ризику
Непередбачувані	Ймовірність: Висока ймовірність виникнення. Вплив фактору: Невеликий або помірний вплив на підприємство. Вплив на стратегію: може бути ефективно керований звичайними стратегіями моніторингу та контролю.	0-0,3
Складні непередбачувані	Ймовірність: Середня ймовірність виникнення. Вплив фактору: помірний вплив на підприємство. Вплив на стратегію: потребує більш докладного аналізу та вивчення для розробки ефективних стратегій управління ризиками.	0,3-0,7
Критично непередбачувані	Ймовірність: Низька ймовірність виникнення. Вплив фактору: Значний або катастрофічний вплив на підприємство. Вплив на стратегію: може потребувати особливих стратегій управління кризовими ситуаціями та відновлення після подій.	0,7-1

Джерело: сформовано автором

		Ключові фактори розвитку середовищ			Ефекти функціонування підприємств
		Непередбачувані	Складні непередбачувані	Критично непередбачувані	
Сценарії розвитку	Оптимістичний	зростання	стабільність	стабілізація	
	Реалістичний	стабільність	стабілізація	скорочення	
	Песимістичний	скорочення	скорочення	стабілізація	
		техніко-технологічні	економічні	організаційні	
Конкурентні переваги підприємств					

**Рисунок 1 – Матриця «фактори-переваги»**

Джерело: сформовано автором

Таблиця 2 – Вибір стратегії з урахуванням непередбачуваних, складних непередбачуваних та критичних непередбачуваних факторів та сценаріїв розвитку підприємства

Фактор	Сценарії розвитку	Загальна стратегія	Стратегія бізнес рівня	Ключова стратегія функціонального рівня
Непередбачувані	Оптимістичний	Зростання	Диференціації	Інноваційна
	Реалістичний	Стабільність	Лідерства за витратами	Маркетингова
	Песимістичний	Скорочення	Фокусування	Фінансова
Складні непередбачувані	Оптимістичний	Стабільність	Лідерства за витратами	Маркетингова
	Реалістичний	Стабілізація	Диференціації	Виробнича
	Песимістичний	Скорочення	Фокусування	Управління персоналом
Критично непередбачувані	Оптимістичний	Стабілізація	Першопрохідника	Виробнича
	Реалістичний	Скорочення	Лідерства за витратами	Виробнича
	Песимістичний	Стабілізація	Фокусування	Виробнича

Джерело: сформовано автором

З використанням сценарного методу, для кожної з групи факторів запропоновано вибір загальної, бізнес та стратегії функціонального рівня того виду, що є ключовим для ефективного розвитку підприємства в стратегічному періоді у конкретному випадку (табл. 2).

Отже, для кожної з групи факторів розглянуто три сценарії стратегічного розвитку підприємства: оптимістичний, реалістичний та песимістичний. Для кожного з сценаріїв запропоновано набір стратегій, впровадження яких буде найбільш доцільним та ефективним.

Помітним є те, що для критично непередбачуваного фактору для трьох сценаріїв запропонована однакова функціональна стратегія, а саме виробнича (табл. 2), проте варто зазначити, що хоча стратегія і є однаковою, однак стратегічні альтернативи та заходи будуть різними, залежно від виду сценарію та конкурентної переваги, яку нарощуватимуть чи підкреслюватимуть. Це зумовлено тим, що в період критичної непередбачуваності, основна увага повинна приділятися саме оптимізації виробничого процесу, а уже залежно від виду сценарію визначатиметься в яких саме місцях та які зміни є необхідними.

Загальні конкурентні переваги представлені на рис. 1 можна деталізувати елементами через які саме проявляються конкурентні переваги цього виду. Відповідно до чого, наприклад, при оптимістичному сценарії розвитку та акцентуванні уваги на виробничих перевагах підприємства доречним буде використання стратегії зрос-

тання, а при песимістичному – скорочення через оптимізацію товарного портфелю підприємства, оскільки, виробництво продукції доречно оптимізувати через удосконалення її властивостей чи укрупнення їх характеристик.

**Висновки.** Запропоновано новий підхід до класифікації чинників, які впливають на розвиток галузі вцілому та підприємства зокрема, а також присвоєно рівень ризику для кожної із виділених груп. Даний підхід передбачає поділ чинників на непередбачувані з рівнем ризику 0-0,3, складні непередбачувані з рівнем ризику 0,3-0,7 та критичні непередбачувані з рівнем ризику 0,7-1. Сформовано матрицю вибору стратегії згідно якої з використанням сценарного методу, для кожної з групи виділених факторів запропоновано вибір загальної, функціональної та стратегії бізнес рівня, враховуючи конкурентні переваги підприємства. Згідно цієї матриці можна обирати стратегію розвитку підприємства відповідно зазначених вище умов або намагатися нарощувати певні конкурентні переваги у виділених напрямках, відповідно, реалізації конкретної групи факторів в межах окремих сценаріїв розвитку для досягнення бажаних ефектів. Тобто, використання запропонованої матриці дозволяє маючи дані за трьома складовими обрати певну стратегію розвитку для досягнення бажаних результатів (ефектів) або нарощувати певні види конкурентних переваг для отримання відповідних результатів, чи окреслення конкурентоспроможного стратегічного розвитку враховуючи наявні конкурентні переваги.

### Список використаних джерел:

1. Власенко Т.А. Структура чинників зовнішнього середовища підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 2. С. 48–54.
2. Дзюба С., Гайдай І. Загальна характеристика зовнішнього середовища функціонування підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 1 (127). С. 144–156.
3. Залуцька Х. Я. Антагонізм особливостей диверсифікації та інтеграції як основна умова забезпечення гомеостазу розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення. *Проблеми системного підходу в економіці: збірник наукових праць. Національний авіаційний університет*. 2020. № 4 (78). С. 82–90.

4. Залуцька Х.Я. Стратегія підприємства : навчальний посібник. Львів : Видавництво «Растр-7», 2017. 258 с.
5. Ковтуненко Ю.В., Олексійчук А.Г., Васалатій Т.М. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 11. С. 55–58.
6. Кіпа Д. Визначення впливу зовнішнього середовища на формування конкурентної стратегії підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 9. С. 322–329.
7. Озеран А.В. Анализ полезности информации финансовой отчетности для принятия управленческих решений. *Молодий вчений*. 2015. № 2(2). С. 200–204.
8. Ходаківський В.М., Місевич М.А. Аналіз середовища функціонування сільськогосподарських підприємств в контексті їх економічної ефективності. *АГРОСВІТ*. 2017. № 3. С. 3–9.
9. Чернобай Л.І., Дума О.І. Структура факторів впливу на ефективність керівництва підприємством: моделі pmtl/tpg та tpl. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.87> (дата звернення: 13.01.2024).
10. Шершньова З.Є. Методичні основи формування моделей середовища функціонування організацій як «середовища інтересів». *Економічна організація та економічна освіта: взаємообумовленість стратегій розвитку (до 100-річчя д.е.н., професора Бухало С.М.)* : зб. матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 7-8 лютого 2006 року). Київ : КНЕУ, 2007. С. 381–384.
11. Business Process Framework (eTOM). URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_Process\\_Framework\\_\(eTOM\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Process_Framework_(eTOM)) (дата звернення: 13.01.2024).
12. PESTLE-аналіз: Розуміти та планувати своє бізнес-середовище. URL: <https://ru.everand.com/book/623181689/PESTLE-анализ-Розумити-та-планувати-своє-бізнес-середовище> (дата звернення: 13.01.2024).
13. What Is SWOT Analysis and How to Do It Correctly. URL: <https://sdh.global/blog/development/what-is-a-swot-analysis-and-how-to-do-it-correctly/> (дата звернення: 13.01.2024).

### References:

1. Vlasenko T. A. (2019) Struktura chynnykiv zovnishnoho seredovyshcha pidpriumstv [The structure of factors of the external environment of enterprises]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky*, no. 2, pp. 48–54. (in Ukrainian)
2. Dziuba S., Haidai I. (2012) Zahalna kharakterystyka zovnishnoho seredovyshcha funktsionuvannya pidpriumstv [General characteristics of the external environment of the functioning of enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 1 (127), pp. 144–156. (in Ukrainian)
3. Zalutska, Kh. Ya. (2020) Antahonizm osoblyvosti dyversyfikatsii ta intehratsii yak osnovna umova zabezpechennia homeostazu rozvytku pidpriumstva v umovakh neotekhnolohichnoho vidtvorennia [The antagonism of the features of diversification and integration as the main condition for ensuring the homeostasis of enterprise development in the conditions of neotechnological reproduction]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi: zbirnyk naukovykh prats. Natsionalnyi aviatsiinyi universytet*, no. 4 (78), pp. 82–90. (in Ukrainian)
4. Zalutska Kh.Ia. (2017) *Stratehiia pidpriumstva: navchalnyi posibnyk* [Enterprise strategy: a study guide]. Lviv: Vydavnytstvo "Rastr-7", 258 p. (in Ukrainian)
5. Kovtunenکو Ю. V., Oleksiichuk A. H., Vasalatii T. M. (2016) Faktory zovnishnoho seredovyshcha, yaki vplyvaiut na vybir stratehii vyrobnychoho pidpriumstva [Factors of the external environment that influence the choice of the strategy of the production enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 11, pp. 55–58. (in Ukrainian)
6. Kipa D. (2014) Vyznachennia vplyvu zovnishnoho seredovyshcha na formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriumstva [Determination of the influence of the external environment on the formation of the company's competitive strategy]. *Biznes-Inform*, no. 9, pp. 322–329. (in Ukrainian)
7. Ozeran A. V. (2015) Analiz poleznosti ynformatsyyi fynansovoi otchetnosti dlia pryniatya upravlencheskykh reshenyi [Analysis of the usefulness of financial reporting information for making managerial decisions]. *Molodyi vchenyi*, no. 2(2), pp. 200–204. (in Ukrainian)
8. Khodakivskiy V. M., Misevych M. A. (2017) Analiz seredovyshcha funktsionuvannya silskohospodarskykh pidpriumstv v konteksti yikh ekonomichnoi efektyvnosti [Analysis of the operating environment of agricultural enterprises in the context of their economic efficiency]. *AHROSVIT*, no. 3, pp. 3–9. (in Ukrainian)
9. Chernobai L. I., Duma O. I. (2021) Struktura faktoriv vplyvu na efektyvnist kerivnytstva pidpriumstvom: modeli pmtl/tpg ta tpl [The structure of influencing factors on the effectiveness of enterprise management: pmtl/tpg and tpl models]. *Efektivna ekonomika*, no. 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.87> (in Ukrainian)
10. Shershnova Z. Ye. (2007) Metodychni osnovy formuvannia modelei seredovyshcha funktsionuvannya orhanizatsii yak "seredovyshcha interesiv" [Methodological foundations of formation of models of the functioning environment of organizations as an "environment of interests"]. *Ekonomichna orhanizatsiia ta ekonomichna osvita: vzaemoobumovlenist stratehii rozvytku (do 100-richchia d.e.n., profesora Bukhalo S.M.)* : zb. materialiv Mizhnarodnoi naukovy-praktychnoi konferentsii (Kyiv, 7-8 liutoho 2006 roku). Kyiv: KNEU, pp. 381–384. (in Ukrainian)
11. Business Process Framework (eTOM). Available at: [https://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_Process\\_Framework\\_\(eTOM\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Process_Framework_(eTOM))
12. PESTLE-analiz: Rozumity ta planuvaty svoje biznes-seredovyshche. Available at: <https://ru.everand.com/book/623181689/PESTLE-analiz-Rozumity-ta-planuvaty-svoie-biznes-seredovyshche> (in Ukrainian)
13. What Is SWOT Analysis and How to Do It Correctly. Available at: <https://sdh.global/blog/development/what-is-a-swot-analysis-and-how-to-do-it-correctly/>