

значенням. За таких умов споживачу може бути байдуже, який виріб купувати, адже за ту ж саму одиницю споживчої вартості (якості) він фактично сплачує однакову ціну.

На думку спеціалістів у ціноутворенні, «для того, щоб зацікавити споживача в придбанні нової продукції, її ціна в розрахунку на одиницю основного параметра має бути меншою, ніж базового виробу. Цього можна досягти, коли якість продукції зростатиме швидше, ніж ціна» [2, с. 53]. З цією метою ціну нового виробу коригують за допомогою понижуючого коефіцієнта – коефіцієнта гальмування (Кг), методика розрахунку якого представлена в [1, с. 146].

Вважаємо, що використання методу багатокритеріальної оптимізації дозволить ще на ранніх стадіях проектування прогнозувати вплив окремих показників технічного рівня нових виробів на узагальнюючий показник їх якості та створити передумови для подальшого вдосконалення конструкції, а також спростити підходи до встановлення обґрунтованих цін на нову продукцію.

Список використаних джерел:

1. Журило І.В. Конкурентоспроможність нової продукції промислово-виробничого призначення: теоретичні аспекти, методика прогнозування та забезпечення: Монографія. Кіровоград: ПВЦ «Мавік», 2007. 186 с.
2. Журило І.В., Таршин С.І. Ціноутворення на ранніх етапах створення нової технічної продукції. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки. Вип. 10. Ч. І. 2007. С. 143-151.
3. Тормоса Ю. Г. Ціни та цінова політика: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2001. 122 с.

УДК 338.984

*Журило І.В., к.е.н., доцент;
Криволап Н.В.,
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Еволюція стратегічного управління пов'язана з триваючим і постійним зростанням рівня нестабільності зовнішнього оточення суб'єктів господарювання. У міру цього зростання збільшувався й інтерес дослідників та практиків до розробки нових методів стратегічного управління, які б регламентували функціонування бізнесу в умовах невизначеності.

Виходячи з цілей нашого дослідження, ми запропонували таке визначення: *невизначеність у функціонуванні системи (підприємства)* – це ситуація, яка характеризується повною або частковою відсутністю інформації щодо можливого майбутнього стану системи, її потенціалу та зовнішнього середовища, а також щодо ймовірності отриманих результатів (наслідків) від прийнятого стратегічного рішення.

Відносно формування стратегії розвитку підприємства автори джерел [1, 3, 4, 6] виокремлюють чотири види невизначеності: 1) достатньо точно прогнозоване майбутнє; 2) наявність альтернативних варіантів майбутнього; 3) наявність лише діапазону можливих варіантів майбутнього; 4) повна невизначеність.

В умовах невизначеності фірма може обрати одну з трьох стратегічних позицій [2]:

- **формуючу** – за якої компанія прагне змінити структуру галузі відповідно до своєї власної концепції і обирає стратегію створення нових ринкових можливостей через радикальну реорганізацію відносно стабільної галузі з першим видом невизначеності або за рахунок встановлення контролю над ринком в галузі з більш високим ступенем невизначеності;

- **адаптивну** – прихильники якої, навпаки, приймають як належне і нинішню, і майбутню економічну структуру галузі, реагуючи лише на можливості, які надає ринок;

- **збереження права на участь у грі** – особлива форма адаптивної стратегії, яка використовується при другому, третьому і четвертому видах невизначеності. Полягає у здійсненні крок за кроком інвестицій для досягнення привілейованої позиції. Такий стан дає компанії змогу дочекатися зниження рівня невизначеності, а потім обрати ту чи іншу стратегію [2]. Проте, таке очікування може бути небезпечним для компанії.

Кожна з цих стратегій може застосовуватися компанією за різних рівнів невизначеності. Проте на кожному з цих рівнів стратегії будуть мати свою модифіковану форму відповідно до умов невизначеності і потреб компанії.

На основі узагальнення поданої вище інформації, у табл. 1 представлено характерні особливості, ключові аспекти та пропонувані види стратегій для кожного з названих видів невизначеності.

Таблиця 1

Види (рівні) невизначеності та відповідний стратегічний вибір

Вид (рівень) невизначеності	Характерні особливості	Пропозиції щодо процесу формування (вибору) стратегії розвитку підприємства	Вибір стратегічної позиції (СП)
1	2	3	4
Рівень І. Достатньо точно прогнозоване майбутнє	Невизначеність не має особливого впливу на процес формування стратегії діяльності підприємства	Достатньо розробити одну стратегію подальшого розвитку, використовуючи стандарт-ний набір існуючих методів, таких як: дослідження ринку; аналіз діяльності конкурентів (їх витрат, номенклатури продукції, рівня і стану виробництва та ін.); аналіз ланцюжків цінностей власних і конкурентів; аналіз п'яти конкурентних сил галузі. Ці інструменти дадуть змогу визначити потенційні проблеми та безпеки, з якими може зіткнутися фірма	• адаптивна СП – компанія приймає як належне і нинішню, і майбутню економічну структуру галузі, реагуючи лише на можливості, які надає ринок; • формуюча СП – за якої компанія прагне змінити структуру галузі відповідно до своєї власної концепції і обирає стратегію створення нових ринкових можливостей через радикальну реорганізацію відносно стабільної галузі

1	2	3	4
Рівень II. Наявність альтернативних варіантів майбутнього	Кожен із можливих варіантів цілком зрозумілий, але передбачити, який із них буде реалізований, украй складно	Вибір оптимальної корпоративної стратегії розвитку визначається найкращим з прогнозованих результатів. Необхідно застосувати сценарний метод планування, за якого на рівні підприємства розроблюється кілька приблизно однаково правдоподібних, проте значуще контрастних варіантів майбутнього розвитку, кожен з яких ґрунтується на тому чи іншому варіанті здійснення подій у середовищі. Метод сценарно-го планування передбачає певну послідовність етапів і дій у межах кожного етапу (див. [7])	<u>формуюча СП</u> – за якої компанія прагне змінити структуру галузі відповідно до своєї власної концепції і обирає стратегію створення нових ринкових можливостей за рахунок встановлення контролю над ринком, намагаючись тим самим знизити рівень невизначеності, створюючи «порядок замість хаосу»
Рівень III. Можливість встановлення діапазону можливих варіантів майбутнього	Діапазон визначається рядом ключових змінних. Результат може знаходитися в будь-якій точці діапазону	В ході формування стратегії розвитку має застосовуватися комплекс методологічних підходів до планування. Спочатку необхідно виявити альтернативні сценарії майбутнього. На цьому рівні невизначеності вони не будуть змістовними і чіткими. Тому для двох крайніх точок діапазону описують дискретні сценарії, які рідко є основою для майбутньої стратегії. Основою для розгортання більш реальних сценаріїв є точки всередині діапазону, пошук яких є творчим процесом. Правила: 1) обмежувати кількість прийнятих до розробки сценаріїв (не більше, ніж 4-5); 2) уникати сценаріїв, чий вплив на вибір стратегії не є однозначним; 3) уникати опису всього діапазону; 4) складений комплекс сценаріїв має надати достатньо ймовірний спектр результатів. Далі слід зосередитися на відстеженні ринкових сигналів, які вказують, у напрямку якого з варіантів буде йти розвиток. Один з методів який можливо застосовувати на цьому етапі – управління за слабкими сигналами. За більш високих рівнів нестабільності необхідно готувати рішення ще тоді, коли із зовнішнього середовища поступають слабкі сигнали	<u>формуюча СП</u> – за цього рівня невизначеності де-що видозмінюється. Якщо у випадках рівня II вона спрямована на збільшення ймовірності впровадження певного варіанту сценарію, то в даному випадку вона покликана надати ринку загального імпульсу до такої траєкторії його розвитку, яка є вигідною для компанії

1	2	3	4
Рівень IV. Повна невизначеність	Прогнозувати стратегію розвитку підприємства практично неможливо, оскільки визначення сценаріїв та, навіть, діапазону можливих результатів є майже невіршуваним завданням	Така ступінь невизначеності виникає рідко і з часом перетворюється на один з трьох по-передніх видів. Ситуаційний аналіз повинен мати переважно якісний, а не кількісний характер. Менеджерам слід уникати дій на основі винятково інтуїції. Вони мають систематизувати і відомі дані, і ті відомості, які можна одержати в принципі. У випадку, якщо аналіз отриманої інформації не дозволить надати змістовний прогноз можливих або ймовірних варіантів, то принаймні спеціалісти зможуть скласти загальне уявлення про майбутнє на основі виявлення підмножини змінних, визначального напрямку розвитку ринку, а також певних індикаторів, здатних сигналізувати про негативні чи позитивні зміни цих змінних	•формулює СП – дозволяє компанії, яка її обрала, створити загальне уявлення щодо майбутнього, що буде орієнтиром для інших учасників ринку і сприятиме просуванню галузі до більш сприятливого і стабільного стану; •СП збереження права на участь у грі – особлива форма адаптивної стратегії. Полягає у здійсненні крок за кроком інвестицій для досягнення привілейованої позиції. Такий стан дає компанії змогу дочекатися зниження рівня невизначеності, а потім обрати ту чи іншу стратегію

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення і доповнення інформації джерел [2, 3, 4, 5, 6, 7]

Ми апробували дану методику на прикладі одного з підприємств-виробників світлопрозорих конструкцій (СПК) м. Кропивницький. Аналіз стану, перспектив розвитку ринку та конкурентних сил даної галузі, дозволив встановити, що виробники СПК при формуванні стратегічних рішень сьогодні мають справу з другим рівнем невизначеності, який передбачає наявність альтернативних варіантів майбутнього. За даного типу невизначеності необхідно застосувати сценарний метод планування, який передбачає розробку на рівні підприємства кількох приблизно однаково правдоподібних, але контрастних за змістом сценаріїв майбутнього розвитку, кожен з яких ґрунтується на тому чи іншому варіанті здійснення подій у середовищі.

Сценарне планування – це складний процес, який передбачає узгоджену та високопрофесійну управлінську діяльність у межах компанії. Особливу роль в становленні загальної стратегічної культури підприємства може зіграти система так званих «стратегічних бесід» (strategic conversations). Один з результативних способів її побудови – це проведення на підприємстві серії бесід-діалогів між менеджерами і спеціалістами в процесі освоєння та розвитку методу сценарного планування.

В умовах невизначеності другого рівня учасники аналізованого ринку можуть зайняти формувальну стратегічну позицію, пов'язану з нинішнім і майбутнім станом галузі СПК. Для реалізації формувальної стратегії в умовах невизначеності важливими є дії, які може, на нашу думку, застосувати й аналізоване підприємство: •«високі ставки» (компанія бере на себе великі зобов'язання у вигляді значних капіталовкладень або поглинання інших галузевих учасників); •заходи, що приносять вигоду при реалізації будь-якого

сценарію (спрямовані на скорочення витрат, стимулювання отримання нових навичок і знань, удосконалення системи інформаційного забезпечення для перемоги у конкуренції).

Використання підприємством представленої у табл. 1 інформації дозволить визначити рівень невизначеності середовища, з яким воно наразі має справу, обрати відповідну стратегію подальшого розвитку та дотримуватися необхідних для цього дій, що дозволить керівництву приймати правильні стратегічні рішення.

Список використаних джерел:

1. Барібіна Я.О., Шимановська-Діанич Л.М. Підходи до розробки та прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності у контексті оновлення контенту інформаційного забезпечення. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2019. Вип. 4 (82). С. 118-122.
2. Кортні Х., Керкленд Дж., Вігері П. Стратегія в умовах невизначеності. Економічні стратегії. 2002. №6. С. 78-85.
3. Костіна О.М. Впливовість невизначеності на формування стратегії розвитку підприємства. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: матеріали Міжн. наук.-практ. інтернет-конф. (15-16 листопада 2018 р.). Харків: ХНЕУ ім. Семе́на Кузне́ця. 2018. С. 176-180.
4. Крочак М.С. Формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності. Науковий вісник Мукачівського державного університету. «Серія Економіка». 2017. Вип. 1 (7). С. 85-90.
5. Ларіна Я.С. Розроблення стратегії управління підприємства в умовах невизначеності: принципи та варіанти застосування в АПК. Науковий вісник. Збірник науково-технічних праць. Національний лісотехнічний університет України. 2007. Вип. 17.2. С. 243-250.
6. Ревуцька А.О., Смолій Л.В. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. 2018. Вип. 2 (13). С. 129-134.
7. Ansoff Igor H. Strategic Management. Publisher: Palgrave Macmillan London. 2007. 251 p.

УДК 65.011.56

Заярнюк О.В., к.е.н., доцент;

Вовченко О.А.,

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА В ЕПОХУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Транспортне підприємництво безпосередньо пов'язане із перевезенням (людей чи товарів), буксируванням вантажів та експедиторською діяльністю. Питання постійного вдосконалення методів управління конкурентними перевагами підприємств автомобільного транспорту є ключовими для гармонійного розвитку всього транспортного комплексу України [1].

Під конкурентними перевагами автотранспортного підприємства ми маємо на увазі унікальні особливості, які роблять його більш здатним до зайняття