

УДК 005.936.3:005.21

ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ БЕЗПЕКОВОГО ПІДХОДУ

Сергій Матюх

канд.екон.наук, доцент

Хмельницький національний університет (Україна)

На більшості промислових підприємств відбувається формування стратегії розвитку, яку періодично переглядають з позиції реальності досягнення поставлених завдань та відповідно до актуального стану середовища функціонування підприємства. Для багатьох компаній стратегія є сталим документом з часовим горизонтом 3 - 5 років, як це зафіксовано в більшості документів стратегічного характеру. Такий підхід використовує значна кількість різноманітних бізнес-шкіл і тренінгових центрів, які займаються консультуванням бізнесу та навчанням практиків, однак сучасні реалії свідчать про необхідність більш гнучкого підходу навіть у сфері стратегічного планування. На сьогодні дедалі більшої актуальності набуває концепція адаптивного стратегічного планування, яка передбачає оперативну реакцію на зміни зовнішнього середовища та коригування завдань не один раз у рік, а з настанням кардинальних змін, які безпосередньо впливають на певну галузь та на конкретне підприємство.

Як зазначено у [1], компанії обирають стратегію адаптації, коли бізнес-середовище неможливо ні передбачити, ні змінити. Якщо прогнози робити складно, а перевага може бути короткочасною, єдиний спосіб захисту від постійного дестабілізуючого впливу – готовність і здатність змінюватися знову і знову. У непередбачуваному середовищі успіх залежить від уміння адаптуватися до змін шляхом безперервного експериментування та виявлення нових можливостей швидше та з меншими витратами, ніж інші. На зміну стійкій конкурентній перевазі приходить послідовність тимчасових переваг [1].

Якщо характеризувати українське бізнес-середовище, то навіть без повномасштабних військових дій у 2022 році, визначити його як стаке і прогнозоване неможливо. Пандемія COVID-19 та дестабілізація соціально-економічних процесів в країні, починаючи від 2013 року призвели до формування нових викликів і загроз, динаміку яких прогнозувати доволі складно, а остаточний їх вплив на конкретну галузь взагалі непередбачуваний навіть у середньостроковій перспективі.

Період від 2013 до 2023 року українське бізнес-середовище взагалі характеризує, як період потрясінь і суттєвих викликів для менеджменту. Водночас стратегії, які розробляли на період до п'яти років, виявилися взагалі не придатними до практичного використання, хоча необхідно підкреслити і той факт, що доволі незначна кількість суб'єктів господарювання систематично оцінює результати виконання стратегії. Така позиція менеджменту зумовлена розумінням глобальності відомих змін і фактичною наявністю часових розривів у цьому аналізі середовища функціонування підприємства та фактичному часовому діапазоні ухвалення управлінських рішень. Реалії сьогодення свідчать, що для бізнесу, який функціонує в умовах жорсткої конкуренції, класичні довгострокові стратегії вже не працюють. Такі стратегії характерні для відносно монополізованих і великих ринків (наприклад, енергетики та інших), а для більшості промислових підприємств доречними є адаптивні стратегії з високим рівнем гнучкості.

Цю тезу підтверджують і всесвітньо-відомі фахівці зі стратегічного управління Мартін Рівз, Кнут Хаанес, Джанменжая Сінха, які підкреслюють, що для успішної реалізації стратегії, що ґрунтується на експериментуванні, адаптивним компаніям необхідно виконати три ключові кроки. Вони повинні постійно змінювати свою стратегію, розробляючи та тестуючи різні стратегічні альтернативи. Їм слід ретельно вибирати найуспішніші варіанти, потім нарощувати масштаб їх використання та реалізовувати. Щоб підтримувати свою перевагу, у міру зміни середовища компанії мають уміти швидко повторювати цей еволюційний цикл. Стратегія адаптації не така раціональна, як класична: перевага забезпечується не за рахунок аналізу, прогнозування та оптимізації, а завдяки тому, що компанія постійно пробує нові варіанти [1].

Навіть без ознайомлення зі світовими досягненнями стратегічного управління, більшість українських компаній змушені експериментувати й адаптуватися до наявних реалій, оскільки від цього залежить їх «виживання» у сучасному бізнес-середовищі.

Чи означає це повну відмову від стратегічного планування і перехід до ситуативного управління? Зрозуміло, що ні, оскільки використання наявних ресурсів та залучення інвестицій потребує розуміння, куди рухається бізнес, як забезпечується його економічна безпека і наскільки ефективними є управлінські рішення, ухвалені в попередніх періодах.

Економічна безпека промислових підприємств залежить від ефективності реалізації загальної стратегії їх розвитку, оскільки адекватне реагування на виклики та загрози передбачає використання достатнього обсягу ресурсів, що розподіляються і використовуються для досягнення визначених стратегічних завдань у конкретному часовому проміжку.

Реалізація стратегії передбачає ефективне управління функціональними складниками діяльності підприємства, водночас якщо говорити про стратегію забезпечення економічної безпеки, то вона, безперечно, підпорядковується глобальним стратегічним завданням функціонування та розвитку підприємства, однак має свою специфіку, яка проявляється у використанні відповідного інструментарію, окремих методик оцінювання рівня небезпек та загроз та оцінювання стану економічної безпеки підприємства.

Список використаних джерел

1. Reeves M., Knut H., Sinha J. Your Strategy Needs a Strategy: How to Choose and Execute the Right Approach. Boston : Harvard Business Review Press, 2015.