

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

<https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.166>

© Коваль З.О., 2024

Досліджено процес трансформації підходів до формування стратегічних можливостей підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Розглянуто передумови трансформації підходів. Обґрунтовано актуальність доповнення підходу сталого розвитку підприємства новим сучасним підходом, що полягає у формуванні здатності підприємства в сучасних складних умовах сьогодення змінюватись і розвиватись, отримувати нові можливості та акумулювати резерви під дією негативних впливів факторів зовнішнього середовища. Наведено порівняння теоретичних та методичних основ концепцій сталого розвитку підприємства з концепцією антикрихкості. Обґрунтовано, що реалізація стратегії антикрихкості надає суттєві переваги підприємству, які проявляються у підвищенні стійкості підприємства, його конкурентоспроможності, здатності долати труднощі та динамічно розвиватись, враховуючи швидкозмінність зовнішнього середовища, що у складних умовах сьогодення характеризується значним рівнем нестабільності і непередбачуваності. Розглянуто переваги і недоліки застосування підходу антикрихкості до формування стратегічних можливостей, розглянуто особливості його застосування у визначених ситуаціях.

Ключові слова: стратегічні можливості підприємства, стратегія сталого розвитку, стратегія антикрихкості, підходи до формування стратегій, невизначеність.

Постановка проблеми

Функціонування та розвиток діяльності українських підприємств в умовах війни значно ускладнюється невизначеністю зовнішнього середовища. Невизначеність середовища характеризується наявністю у нього таких рис як швидкозмінність впливу факторів, їх велика кількість, складність їх врахування і прогнозування, що впливає на об'єктивність та достовірність аналізу цих факторів. Їх вплив у перспективі може як сприяти розвитку підприємства, так і перешкоджати йому, таким чином, формуючи або обмежуючи його стратегічні можливості.

У зв'язку із зазначеним, спостерігаємо стрімку трансформацію підходів до формування стратегічних можливостей підприємств в умовах невизначеності та підходів до формування, вибору і потреб у коригуванні їхніх стратегій. Якщо раніше підприємства намагалися не відступати від обраних стратегій, то на сьогодні більш ефективними вважаються підходи, що передбачають швидке і постійне реагування на зміни зовнішнього середовища з метою розроблення і впровадження відповідних коригувальних заходів або й повної заміни стратегії.

Актуальність дослідження

Непередбачуваність середовища сприяло розробленню підходів до визначення та формування стратегічних можливостей підприємств, що передбачають застосування стратегії сталого (або збалансованого) розвитку на рівні підприємств, економік окремих країн та світової економічної системи, загалом. Не так давно сталий розвиток визначено основним безальтернативним напрямом розвитку людської цивілізації у 21 столітті, принципи якого зосереджені, в першу чергу, на відповідальному використанні ресурсів як умові забезпечення можливості розвитку для наступних поколінь. Сталий розвиток як підхід є альтернативою до попереднього підходу економічного зростання, який базувався на екстенсивній моделі діяльності. Проте, у сучасних умовах спостерігаємо активну трансформацію підходів до визначення стратегічних можливостей підприємств, який на етапі впровадження отримав таку назву, як стратегія антикрихкості. Ця назва влучно висвітлює основний напрям спрямування такого підходу. Крихкість – це властивість системи на будь-якому рівні бути вразливою, руйнуватися під впливом факторів зовнішнього середовища. Логічним є те, що такий підхід з'явився у період, коли крихкість існування підприємств і економіки країни, як і крихкість життя кожної окремої людини відчувається особливо гостро, зважаючи на війну. Саме тому з'явилась потреба у стратегії, що спрямована не стільки на зменшення або ліквідацію цієї крихкості, бо це неможливо, скільки на формування здатності системи змінюватись і розвиватись, отримувати нові можливості та акумулювати резерви під дією негативних впливів зовнішніх факторів.

Формування мети і завдань статті

Метою статті є порівняння та аналіз підходів до формування стратегічних можливостей підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища, а також дослідження особливостей, переваг і недоліків застосування стратегії антикрихкості у сфері стратегічного управління діяльністю підприємств та плануванні їхнього розвитку у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблеми формування стратегічних можливостей підприємств та підходів до їх виявлення та оцінювання широко висвітлені у вітчизняній і закордонній науковій літературі. Зокрема, підхід з позиції сталого розвитку підприємств висвітлений у працях Р. Акоффа, І. Ансоффа, П. Друкера, Г. Клейнера, Ф. Котлера, А. Томпсона, І. Бланка, О. Василенко, В. Герасимчук, С. Деркача, О. Захарченко, О. Мних, І. Тарасенко, А. Черних та інших вчених. Більшість з них розглядали розвиток підприємств як результат роботи багаторівневої системи управління, що дає змогу встановлювати зв'язки між різними напрямками їх діяльності, сферами відповідальності, ресурсами, забезпечувати збалансоване та інтенсивне використання їхнього потенціалу [1, 7-8].

Проблематика формування антикрихкості є достатньо новою як в українській, так і в закордонній науці. До науковців, які запропонували цей підхід, належать Н.Н. Талеб, М. Менсон, О. Колодієв, П. Проноза, Р. Квасницька, Н. Внукова, В. Смоляк, О. Радутний, Г. Філюк. Термін «антикрихкість», як і цю концепцію запозичив з філософії стоїків та ввів до наукової термінології американський економіст Н.Н. Талеб [1-3]. Перехідними поняттями етапами від «крихкості» до «антикрихкості» він вважав стійкість і гнучкість [2]. Оскільки пошук і розробка методик, які дають змогу зменшити рівень складності та невизначеності факторів зовнішнього середовища є особливо актуальним на сьогоднішній день, то такий підхід швидко набуває своїх прихильників і серед науковців, і серед практиків [2-6]. У складних умовах сьогодення, що характеризується значним рівнем нестабільності і непередбачуваності, такий підхід дає змогу сформувати та оцінити стратегічні можливості підприємств, що забезпечить їм розвиток у довготривалій перспективі.

Виклад основного матеріалу

Основою сталого розвитку підприємств є поєднання трьох складових: економічної, соціальної та екологічної. Економічна складова сталого розвитку підприємств включає в себе стан фінансових ресурсів, які спрямовані на зростання прибутку, їх розподіл і використання, збереженні платоспроможності в умовах змін зовнішнього середовища. Соціальна складова зосереджена на покращенні умов праці, зростанні заробітної платні, підвищенні рівня кваліфікації та навчання персоналу тощо. Екологічна складова передбачає використання сучасних технологій виробництва, автоматизацію праці, застосування екологічно-безпечних матеріалів, відмова від використання шкідливих речовин, економне використання електроенергії тощо [4].

Для оцінки сталого розвитку підприємства визначають значення певних показників, які дають змогу виявити рівень сталості в економічній, соціальній та екологічній сферах на внутрішньому рівні підприємства. Проте, основним принципом сталості є виживання, важливим напрямком досліджень є те, чого слід уникнути, щоб запобігти розвитку в неправильному напрямку, що може призвести до колапсу екосистем, економічних чи соціальних систем. Виключення того, що є нестабільним, що загрожує виживанню, можна пов'язати з концепцією, яка ще є досить новою, і тому нечасто застосовувалася до сталого розвитку – антикрихкості. Значна кількість підприємств в ситуації невизначеності змогли не лише вижити, але стали результативнішими та конкурентоздатнішими, зіткнувшись з непередбачуваними загрозами зовнішнього середовища [3-6].

Оскільки автор концепції Н.Н. Галєб пов'язує крихкість з невизначеністю, випадковістю і хаосом, то тоді антикрихке підприємство виграє від невизначеності, випадковості та безладу завдяки здатності вчитися на помилках та спробах, справлятися з новими викликами, вдосконалюватись та розвивати інновації. Таким чином, антикрихкість є протиположною крихкості, що передбачає більше позитивних, ніж негативних ефектів від випадкових подій, оскільки втрати від відхилень між реальним і очікуваним станом стратегічних можливостей (стратегічних розривів) будуть меншими за отриманий позитивний досвід, який сприятиме розвитку підприємства. Таким чином, реалізація антикрихкості відбувається за рахунок відбору і закріплення системою саме нечітких випадкових змін. Згідно цього підходу відбір ефективних сценаріїв розвитку підприємства може відбуватися у разі, якщо відбуватиметься постійне формування багатоваріантності таких сценаріїв, які передбачають зміни системи. Від цих змін залежатиме результат відбору. Формування багатоваріантності сценаріїв розвитку підприємств означає необхідність у існуванні вибору змінюватися, що базується на основі випадкових, нечітких змін [3].

У поняття антикрихкості автор концепції вкладає її розуміння як не просто одну із переваг, яку може отримати підприємство за певних обставин, а значно більше – це підхід до формування можливостей підприємства, стратегія його розвитку, яка дасть змогу йому не стільки адаптуватись до змін зовнішнього середовища, скільки використовувати їх для свого зростання, отримання конкурентних переваг тощо. Антикрихкість підприємства дещо схожа на його здатність до гнучкості та міцності, проте відрізняється від них. Гнучкість характеризує властивість підприємства витримувати зміни і повертатись до попереднього стану, а міцність – протистояти змінам, зберігаючи свої властивості. Тоді як антикрихкому зміни, загрози і кризи йдуть на користь, зміцнюючи його, формуючи додаткові вигоди у вигляді нових стратегічних можливостей. Н.Н. Галєб вважає, що саме таку здатність має все, що змінюється із часом, наприклад, еволюція, культура, ідеї, політичні і юридичні системи, технічні інновації, революції, економічний прогрес, старі організації й великі міста тощо. Відповідно, антикрихкість реалізується на основі трьох основних складових або об'єктів (табл. 1).

Таблиця 1

Основні об'єкти стратегії антикрихкості

Об'єкти	Зміст	Характеризують
Зміни впливу факторів	Означають початок розвитку	Здатність системи змінювати свої стани
Прогалини (розриви) між бажаним (очікуваним) і реальним (фактичним) станом	Ненавмисне відхилення від ustalених дій, вчинків, рішень, думок	Здатність змінювати різницю між очікуваною (стратегічною) і реальною величиною
Загрози зовнішнього середовища	Умови функціонування, за яких регулярно створюються різного роду перешкоди для ustalеної звичної діяльності правил	Здатність шукати засоби подолання труднощів, які виникають, та шляхів удосконалення функціонування підприємств

Підхід до визначення стратегічних можливостей підприємства за допомогою формування стратегії антикрихкості особливо актуальний зараз, під час кризи, оскільки дає змогу не тільки адаптуватися до змін, які відбуваються на ринку, а ще й зміцнитися від них. Роль такої стратегії посилюється наявністю змін та загроз, адаптація до яких є надто складною, і потребує перебудови усієї системи управління підприємством, його складових, функцій та принципів тощо.

Проведемо порівняльний аналіз зазначених понять, що характеризують стратегічні можливості підприємств відповідно до розглянутих підходів сталого розвитку та антикрихкості. Оскільки крихкість означає вразливість підприємства, його діяльності, складових системи управління, то наслідками її є послаблення існуючих взаємозв'язків в системі, руйнування їх або і системи, загалом. Тоді під гнучкість системи управління підприємством слід розуміти її невразливість, здатність системи протидіяти впливам факторів, витримувати їх і залишатись життєздатною, а також здатною до відновлення і подальшого розвитку. Як зазначалось, антикрихкість означає здатність систем витримувати дію стресових чинників, але й ставати завдяки їм ще стійкішими, міцнішими і досконалішими [1-3, 5].

Вважається, що на сьогоднішній день підприємствам України доцільно будувати систему управління на засадах сталого розвитку, саме таке управління сприяє забезпеченню його фінансової стійкості, конкурентоспроможності, ефективному функціонуванні на ринку, організації виробництва орієнтованого на зменшення шкідливих викидів в атмосферу та зниження матеріаломісткості виготовлення продукції, покращенню умов роботи та покращенню соціального рівня життя працівників. Саме застосування підходу сталого розвитку дає змогу підприємствам не тільки легко адаптуватися до змін навколишнього середовища, а ще й постійно розвиватися. Проте, порівняння підходів до формування стратегічних можливостей, що базуються на сталому розвитку та антикрихкості підприємств, спираючись на виділені наслідки та можливості кожного з них, свідчить на користь їх ситуативного або узгодженого використання залежно від рівня невизначеності зовнішнього середовища (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняльний аналіз властивостей системи управління підприємством

Властивість системи	Реалізація властивості	Наслідок	Можливості
1	2	3	4
Крихкість	нездатність системи протидіяти впливу зовнішніх факторів	руйнування системи, її складових елементів або взаємозв'язків між ними	відсутність можливостей функціонування і розвитку системи

1	2	3	4
Антикрихкість	здатність системи змінюватись, розвиватись, отримувати нові можливості та акумулювати резерви під дією негативних впливів факторів	вдосконалення системи, її посилення та розвиток, що може супроводжуватися зміною напрямку та цілей діяльності	нові можливості функціонування і розвитку системи
Стабільність	здатність системи зберігати свої структуру та властивості під впливом зовнішніх факторів	потреба у значних зусиллях для функціонування системи	значні можливості функціонування системи
Гнучкість	здатність системи протидіяти впливу зовнішніх факторів, адаптуватись до цього впливу	можливість зберігання системою здатності до відновлення і розвитку	можливості функціонування системи, пов'язані з її адаптацією до змін

Значною перевагою застосування стратегії антикрихкості є те, що вона дає змогу підприємствам функціонувати в умовах нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища. Автор концепції визначив антикрихкість як вміння суб'єкта отримувати користь від мінливості та дії стресорів, розвиватись та змінюватись під впливом стресових факторів. Підприємства, які дотримуватимуться стратегії антикрихкості, враховуючи вплив негативних зовнішніх факторів мають стратегічну можливість не просто зберегти стабільність, а суттєво покращити результати своєї діяльності, досягти успіху [5-6].

Застосування підприємствами стратегії антикрихкості передбачає необхідність приділяти значну увагу продукуванню науково-технічним відкриттям та впровадженню інновації, продуктів технічного прогресу, нових методів навчання та розвитку персоналу тощо. Відповідно, такий підхід передбачає заохочення творчої ініціативи, підвищення компетентності працівників та їх лояльності до підприємства.

Оскільки основними об'єктами уваги при розробленні стратегії антикрихкості є будь-які суттєві зміни, що відбуваються (в природі, суспільстві, економіці тощо) то їх прогноз, ідентифікація та аналіз має першочергове значення. Для потреб аналізу такі зміни доцільно розділити на два основні типи: детерміновані зміни, що відповідають чітко визначеним параметрам кожного сценарію майбутнього стану підприємства (відсутність випадковості і невизначеності) та недетерміновані зміни, що характеризують сценарії майбутніх станів підприємства, які обумовлені факторами випадковості (хаотичності) та невизначеності (ймовірності). Реалізація стратегії антикрихкості підприємством передбачає відбір і закріплення системою змін другого типу [2-3].

Відбір ефективних сценаріїв розвитку підприємства може відбуватися у випадку, якщо буде забезпечене постійне формування зміни її станів, тобто відбуватимуться зміни системи управління підприємством. Від того, якими будуть ці зміни та їх інтенсивність, залежатиме і характер відбору.

На основі вищезазначеного можемо зробити висновок, що процес реалізації стратегії антикрихкості підприємством потребує значних зусиль, застосування системного підходу та тривалого періоду часу.

Оптимізація процесу впровадження стратегії антикрихкості підприємством передбачає принципову зміну деяких основних складових системи управління, які можна назвати обов'язковими елементами стратегії антикрихкості (табл. 3).

Таблиця 3

Елементи стратегії антикрихкості

Складові елементи	Зміст
Децентралізація управління	Управлінські рішення приймаються не одноосібно, а за участю працівників усіх рівнів управління. Високий рівень децентралізації та здатність менеджерів середньої ланки впливати на стратегію формування конкурентних переваг
Значна увага відбору та підбору кадрів	Підприємство зосереджує увагу на наборі та стимулюванні праці високоєфективних працівників, відборі та підборі кадрів у колектив, заохоченню творчої ініціативи, формуванню нових ідей та поглядів, розвитку кадрового потенціалу тощо
Виведення системи зі стану стабільності	Постійна увага оптимізації обсягів продукції, організації та логістичних процесів за потреби тощо. Процес постійного удосконалення утримує підприємство від переходу до етапу занепаду
Аналіз відхилень між очікуваним і реальним станом	Формування можливості зміни стратегічних показників, помилки та відхилення від стратегії означає новий досвід та у підсумку призводить до підвищення ефективності співробітника або підприємства загалом
Ситуаційний підхід до коригування стратегії	Менеджмент підприємства повинен бути здатним приймати ситуативні рішення та за потреби відходити від стратегії. Це потребує застосування засобів багатоваріантного сценарного та факторного аналізу, методів динамічного і стохастичного програмування, оцінки прогнозів та ризиків тощо
Аналіз слабких сторін у стратегіях конкурентів	Підприємство повинне у систематично аналізувати стратегії та дії своїх конкурентів з метою отримання відповідної до ситуації стратегічної вигоди (придбати підприємство конкурента, задовольнити попит на ринку, що звільнився, удосконалити власні послуги завдяки аналізу помилок конкурента тощо)
Інновації в усіх сферах діяльності	Використання сучасних технологій, налагодження ефективної системи онлайн-комунікацій, розвиток і стимулювання культури інновацій, яка провокує до створення і застосування нового, прогресивного, сучасного тощо
Довготривалі відносини з споживачами	Акцент на формування довготривалих, надійних і взаємовигідних відносин із споживачами продукції за допомогою підсилення впізнаваності бренду, застосуванню сучасних маркетингових методів та засобів комунікації з споживачами тощо

Дотримання наведених принципів дає змогу підприємству підготуватись до можливих непередбачуваних змін у майбутньому. Високий рівень антикрихкості сприятиме не тільки мінімізації негативного впливу для підприємства від таких змін, але створить можливість зростати та розвиватись, завдяки змінам, що відбулись у внутрішньому середовищу на протигагу цьому впливу. Тому можна зробити висновок, що антикрихкість може стати однією із найбільш перспективних стратегій формування стратегічних можливостей підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Порівняльний аналіз крихкості та антикрихкості як властивостей системи управління підприємством містить табл. 4 [4-6].

Таблиця 4

Порівняння крихкості та антикрихкості як властивостей системи управління підприємством

Крихкість	Антикрихкість
шаблонність мислення та прийняття рішень, відсутність адекватного сприйняття ризику;	відкритість до змін, налаштованість на пошук та реалізацію можливостей; стійкість до незначних у проблем внутрішньому середовищі підприємства;
нездатність до реорганізації (економічна, моральна неспроможність);	спроможність швидко створювати нові конкурентні переваги та за їх рахунок виходити у виграшну позицію;
нездатність за рахунок конкурентних переваг підприємства утримувати проблемну позицію на ринку;	вміння корегувати стратегію з врахуванням нової інформації, можливість підприємства за рахунок своїх сильних сторін вирішувати проблеми фінансового, виробничого та іншого характеру;

залежність працівників від визначеної послідовності дій	спрямованість на формування досвіду за рахунок навчання на власних помилках
---	---

Проведемо порівняння стратегій сталого розвитку та стратегії антикрихкості за параметрами, що відображають найважливіші характеристики ефективності їх застосування. Для порівняння доцільно обрати параметри: результативності стратегії (здатність отримати визначений показник прибутку або рентабельності), витратності або ресурсності (рівень витрат пов'язаних з реалізацією обраної стратегії або здатність акумулювати ресурси відповідно до ситуації, що виникла), доцільності (здатність до досягнення поставленої стратегічної мети), адаптивності (здатність гнучко реагувати на зміни факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ, пристосовування до змін), конкурентоспроможності (здатність конкурувати на ринку за допомогою певних переваг), динамічності (здатність досягти запланованої стратегічної мети у відведені часові параметри), надійності (здатність дотримуватись обраної стратегії протягом визначеного часового періоду), реальності або досяжності (здатність досягти стратегічних показників завдяки їх реальності та обґрунтованості) [8]. Результати оцінювання відобразатимуть рівень вираження того чи іншого параметру оцінювання (табл. 5).

Таблиця 5

Оцінка параметрів стратегічних можливостей підприємств за використання ними стратегій сталого розвитку та стратегії антикрихкості

Параметри	Стратегічні можливості	Сталість	Антикрихкість
Результативність	Можливість отримання відповідного рівня фінансових результатів (прибутків або рентабельності)	+	+
Витратність (ресурсність)	Можливість акумулювати наявні ресурси для реалізації стратегії	+	+
Доцільність	Можливість досягти відповідного рівня досягнення поставлених стратегічних цілей	+	-
Адаптивність	Можливість стратегії гнучко реагувати на зміни факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ	-	+
Конкурентоспроможність	Можливість конкурувати на ринку, реалізуючи обрану стратегію (отримання конкурентних переваг)	+	+
Надійність	Можливість дотриматись обраної стратегії протягом визначеного часового періоду	+	-
Реальність (досяжність)	Можливість досягти стратегічних показників завдяки їх досяжності, реальності та обґрунтованості	+	+
Динамічність	Можливість досягти запланованої стратегічної мети у відведені часові параметри	-	+

Оцінювання стратегічних можливостей є важливим етапом стратегічного планування розвитку підприємства та важливою складовою частиною системи його стратегічного управління. Дослідження стратегічного рівня підприємства, його стратегічного потенціалу дасть змогу йому проаналізувати особливості і визначити перспективи його розвитку на майбутнє. Оцінка рівня ефективності обраної підприємством стратегії, що характеризує напрям його стратегічного розвитку, створить можливість ефективно впливати на поточний стан господарської діяльності та динаміку зміни цього стану, виявляти більш вагомі фактори, що спричинили зазначені зміни, прогнозувати і планувати такі зміни.

У зв'язку з цим, можна стверджувати, що характеристикою стратегічного розвитку в процесі такого оцінювання є можливості підприємства досягти обраних стратегічних цілей та запланованих

стратегічних результатів своєї діяльності протягом запланованого часового періоду. При цьому важливого значення набувають також наявність і ефективність використання відповідних ресурсів, що необхідні для реалізації стратегії, змога адаптувати стратегію до змін, що відбуваються під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ, а також здатність отримати значні конкурентні переваги завдяки вибору відповідної стратегії тощо. Результати аналізу цих та інших зазначених у дослідженні параметрів вказують на стратегічні можливості підприємства, тобто його здатність скористатися позитивним впливом факторів зовнішнього середовища для свого розвитку і протидіяти впливу негативних факторів, або мінімізувати їх вплив на свою діяльність.

Як саме невизначеність зовнішнього середовища може сприяти позитивним змінам у діяльності підприємства? Автор концепції антикрихкості називає зміни, що можуть мати вплив на підприємство «лебедями», поділяючи їх на чорні (можуть чинити значний негативний вплив на діяльність підприємства, тому потребують врахування, але можуть стати каталізаторами значних стратегічних можливостей і розвитку антикрихкості) та сірі (не сприяють формуванню властивості антикрихкості). Таким чином, підприємству навіть вигідні зміни першого типу. Це можуть бути масштабні зміни соціально-економічного характеру чи політичного характеру, які неможливо було передбачити [2-3].

Важливо, що стратегія антикрихкості, будучи універсальним інструментом, підходить усім підприємствам, незалежно від їх масштабів, сфер діяльності чи інших параметрів. Проте, має значення, що діяльність, яка піддається змінам (у тому числі кардинальним) не повинна перевищувати 20%, решта 80% повинні залишатися сталими, що підтверджується застосуванням принципу Парето у цій сфері [1]. Саме з огляду на зазначене, можна стверджувати, що існує необхідність одночасного узгодженого застосування обох підходів до формування стратегічних можливостей: і антикрихкості, і сталого розвитку.

Зважаючи на постійну потребу у аналізі причинно-наслідкових зв'язків між впливами факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ у випадку застосування стратегії антикрихкості зростає необхідність використання методів детермінованого і стохастичного факторного оцінювання показників, методів імітаційного моделювання, економіко-математичних методів тощо. Результати застосування цих методів дадуть змогу передбачити зміни, оцінити ймовірність їхнього настання, проаналізувати можливі реакції на зміни як власні, так і конкурентів, сформуванню оптимістичне ставлення до змін, визначити потребу в інноваціях. Підхід антикрихкості буде ефективним, якщо він реалізуватиметься на засадах самоврядування, взаємної підтримки та спільних цінностей, що передбачає загальне усвідомлення складності ситуації, згуртованості персоналу для пошуку шляхів виходу з неї та вирішення проблем. У зв'язку з цим, компетентність та лояльність до підприємства персоналу повинні відповідати високому рівню, що необхідно підкріплювати наявністю ефективної системи мотивування та розвитку персоналу.

Застосування стратегії антикрихкості вимагає також постійної уваги можливостям удосконалення продукції підприємства відповідно до змін попиту та очікувань споживачів, покращенню її якості, розробленні новинок. Як приклад, маємо підприємства, які у період пандемії та війни врахувавши зміну потреб споживачів у товарах і послугах, змогли швидко змінитися під ці вимоги і тому не тільки зберегли свою діяльність, але й розширили її.

Стратегія антикрихкості передбачає також ліквідацію крихких елементів діяльності підприємства, якщо вони не піддаються реорганізації відповідно до змін, що відбулися.

Висновки

Отже, антикрихкість можна вважати ефективним підходом до формування стратегічних можливостей підприємства, потужною базою для розроблення, вибору і реалізації його стратегії. Цей підхід не суперечить концепції сталого розвитку підприємства, а розвиває і доповнює її.

Формування стратегічних можливостей підприємств за обома зазначеними підходами передбачає достатню та збалансовану увагу економічній, соціальній та екологічній сфері діяльності

підприємства, відповідальне ставлення до ресурсів, управління ризиками тощо. Проте, все ж суттєвою є і різниця між ними. Основою концепції сталого розвитку є забезпечення збалансованості діяльності та розвитку підприємства за допомогою адаптації до змін, створення системи управління, що залишається стійкою та міцною навіть в складних умовах невизначеності зовнішнього середовища, відновлюється до початкового стану після несприятливих змін і кризових обставин. В основу ж концепції антикрихкості покладено розвиток здатності у підприємства та системи управління ним змінюватись відповідно до тих невідворотних, складних і об'єктивних змін, що відбуваються, реагувати на кризові ситуації реорганізацією своїх систем і оновленням своєї стратегії, переглядом стратегічних цілей, напрямів та принципів своєї діяльності.

Перспективи подальших досліджень

В епоху високого рівня турбулентності зовнішнього середовища трансформація підходів до формування стратегічних можливостей підприємств є невідворотною. Подальші дослідження у сфері формування стратегічних можливостей доцільно пов'язати з дослідженням системи управління антикрихкістю підприємств, виділенням етапів впровадження та складових елементів механізму формування властивості антикрихкості.

Список літератури

1. Талеб Н.Н. Антикрихкість. Про (не)вразливе у реальному житті / пер. з англ. Микола Климчук. 4-те вид. Київ. 2021. 400 с.
2. Taleb N. N. Antifragile: Things that gain from disorder. New York: Random House, 2012. 544 p
3. Талеб Н.Н. Чорний лебідь: Про (не)ймовірне в реальному житті. Київ. 2017. 392 с.
4. Антикрихологія команди [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://budni.rabota.ua/ua/expert-thoughts/antikrihkist-komand-topovi-spikeri-kalush-ta-1-3-mln-griven-dlya-zsu-chim-zapam-yatavsya-hr-camp-2022-vid-roboty-ua>.
5. Антикрихкість: як побудувати стабільний бізнес у нестабільній країні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uifuture.org/publications/24188-jak-pobuduvaty-stabilnyi-biznes-u-nestabilniy-krajini/>.
6. Антикрихкість: під час воєнного стану [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.hneu.edu.ua/news/antykryhkist-banky-pid-chas-voyennogo-stanu/>.
7. Chukhrai, N., Koval, Z. Evaluation indicators of the marketing strategies efficiency of value-based enterprises. Economics, entrepreneurship, management, 2016. Vol. 3, Num. 1. 35-40.
8. Koval, Z. Evaluation of efficiency of marketing strategies of enterprises by factor analysis methods. Journal of scientific works «Economic Innovations» of the Institute of Market Problems and Economic and Environmental Research. National Academy of Sciences of Ukraine, 2019. Vol. 1, №1 (70). 132-142.

Reference

1. Taleb, N. N. Antykrykhkist'. Pro (ne)vrazlyve u real'nomu zhytti / per. z anhl. Mykola Klymchuk. 4-te vyd. Kyiv. 2021. 400 s.
2. Taleb, N. N. Antifragile: Things that gain from disorder. New York: Random House, 2012. 544 p
3. Taleb, N. N. Chornyy lebid': Pro (ne)yovirne v real'nomu zhytti. Kyiv. 2017. 392 s.
4. Antykrykholohiya komandy. <https://budni.rabota.ua/ua/expert-thoughts/antikrihkist-komand-topovi-spikeri-kalush-ta-1-3-mln-griven-dlya-zsu-chim-zapam-yatavsya-hr-camp-2022-vid-roboty-ua>.
5. Antykrykhkist': yak pobuduvaty stabil'nyy biznes u nestabil'niy krayini. <https://uifuture.org/publications/24188-jak-pobuduvaty-stabilnyi-biznes-u-nestabilniy-krajini/>.
6. Antykrykhkist': pid chas voyennogo stanu. <https://www.hneu.edu.ua/news/antykryhkist-banky-pid-chas-voyennogo-stanu/>.
7. Chukhrai, N., Koval, Z. Evaluation indicators of the marketing strategies efficiency of value-based enterprises. Economics, entrepreneurship, management, 2016. Vol. 3, Num. 1. 35-40.
8. Koval, Z. Evaluation of efficiency of marketing strategies of enterprises by factor analysis methods. Journal of scientific works «Economic Innovations» of the Institute of Market Problems and Economic and Environmental Research. National Academy of Sciences of Ukraine, 2019. Vol. 1, №1 (70). 132-142.

Z.O. Koval

Lviv Polytechnic National University
Department of Human Resource Management and Administration

TRANSFORMATION OF APPROACHES TO THE FORMATION OF STRATEGIC OPPORTUNITIES OF ENTERPRISES IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

© Koval Z.O., 2024

The process of transformation of approaches to the formation of strategic capabilities of enterprises in conditions of uncertainty of the external environment is studied. The prerequisites for the transformation of approaches are considered. The relevance of supplementing the approach of sustainable development of the enterprise with a new modern approach, which consists in the formation of the ability of the enterprise to change and develop in today's complex conditions, to obtain new opportunities and accumulate reserves under the influence of negative environmental factors, is substantiated. A comparison of the theoretical and methodological foundations of the concepts of sustainable development of an industrial enterprise and antifragility is given. It is substantiated that the implementation of the anti-fragility strategy provides significant advantages to the enterprise, which are manifested in increasing the stability of the enterprise, its competitiveness, the ability to overcome difficulties and develop dynamically, taking into account the rapid change of the external environment, which in today's complex conditions is characterized by a significant level of instability and unpredictability. The advantages and disadvantages of using the anti-fragility approach to the formation of strategic opportunities are considered, and the features of its application in certain situations are considered.

The formation of strategic capabilities of enterprises according to both of the above-mentioned approaches involves sufficient and balanced attention to the economic, social and environmental spheres of the enterprise's activity, a careful attitude to resources, risk management, etc. However, the difference between them is still significant. The basis of the concept of sustainable development is to ensure the balanced activity and development of the enterprise through adaptation to changes, the creation of a management system that remains stable and strong even in difficult conditions of uncertainty of the external environment, is restored to its initial state after adverse changes and crisis circumstances. The concept of anti-fragility is based on the development of the ability of enterprises and their management systems to change in accordance with the inevitable, complex and objective changes that are taking place, to respond to crisis situations by reorganizing their systems and updating their strategy, revising their strategic goals, directions and principles activity.

Keywords: strategic capabilities of the enterprise, sustainable development strategy, anti-fragility strategy, approaches to strategy formation, uncertainty.