

**ВИБІР СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**  
**SELECTION OF COMPANY STRATEGY IN CONDITIONS OF**  
**UNCERTAINTY**

*В сучасних умовах невизначеності майбутнього розвитку багатьох сегментів українського та світового ринку, необхідна концепція, що дозволяє вибрати корпоративну стратегію, пристосовану до того або іншого рівня невизначеності. У статті проаналізовані чотири рівні невизначеності, для яких визначені стратегічні альтернативи та сформульовані можливі дії компанії по вибору найбільш оптимальної стратегії.*

**Ключові слова:** корпоративна стратегія, рівні невизначеності, вибір стратегії.

*In the current conditions of uncertainty regarding future development of many segments of Ukrainian and world market, it is necessary to have a concept allowing to select a company strategy adapted to particular level of uncertainty. The article analyses four levels of uncertainty, for which strategic alternatives are determined and possible company actions for selection of the most optimal strategy are formulated.*

**Keywords:** corporate strategy, levels of uncertainty, selection of strategy.

**Вступ.**

Традиційна модель розробки стратегії припускає, що майбутнє передбачуване. Це дозволяє будувати стратегії на основі аналізу очікуваного розвитку ринку та дій компанії на ньому, що максимізують майбутній прибуток та грошовий потік компанії. Але в сучасних умовах невизначеності майбутнього розвитку багатьох сегментів українського та світового ринку, необхідна концепція, що дозволяє обрати оптимальну корпоративну стратегію, пристосовану до того або іншого рівня невизначеності ринкового середовища.

## **Постановка завдання**

Мета дослідження – проаналізувати можливі рівні ринкового середовища та визначити корпоративні стратегії, оптимальні для кожного рівня невизначеності ринкового середовища.

## **Результати**

Недооцінка фактору невизначеності при розгляді стратегічних альтернатив може привести до вибору стратегії, що не дозволяє компанії ні захиститися від погроз із боку конкурентів, ні скористатися тими унікальними можливостями, які відкриваються в ситуації високої невизначеності. Небезпечна також інша крайність: будучи не в змозі обрати обґрунтовану стратегію, менеджери можуть повністю відмовитися від строгих рамок планування і почати приймати суцільно інтуїтивні рішення.

Компаніям, змушеним розвиватися в умовах невизначеності, потрібний підхід, вільний від обох крайностей. Можна запропонувати спочатку встановити рівень невизначеності ринкового середовища, в умовах якого діє компанія, а потім на основі стратегічних цілей і пріоритетів компанії розробити стратегію, що точно відповідає цьому рівню невизначеності.

Аналіз невизначеності ринкового середовища включає проведення досліджень, визначення тенденцій (соціально-економічних, демографічних тощо) та взаємозалежностей, що дозволяють спрогнозувати майбутню динаміку попиту та інших планових показників.

Невизначеність, що зберігається після проведення аналізу із застосуванням найсучасніших методів, можна назвати залишковою. Причиною такої невизначеності можуть бути невідомість попиту на нову продукцію, незнання ефективності нової технології, невідомість планів конкурентів, політична невизначеність, з якою пов'язана невідомість майбутніх змін державного регулювання тощо.

Найчастіше залишкова невизначеність також піддається вивченню. Можна проаналізувати чотири рівні невизначеності, що залишається після

стратегічного дослідження ринкових тенденцій, попиту та дій конкурентів, та визначити найоптимальніші стратегії для кожного рівня такої невизначеності:

### **Рівень 1: Стратегії в умовах досить точно прогнозованого майбутнього**

На цьому рівні залишкова невизначеність не грає скільки-небудь помітної ролі в прийнятті стратегічних рішень. Менеджерам досить розробити один прогноз, що має необхідний ступінь точності і стане базою для корпоративної стратегії. Для його побудови використовується стандартний набір методів — дослідження ринку, аналіз діяльності конкурентів (у першу чергу, структури їхніх витрат і стану виробничих потужностей), вивчення ланцюжка створення вартості, побудова моделі п'яти сил Портеру й т.д. Модель дисконтованого грошового потоку, побудована на основі цього прогнозу, може потім застосовуватися для оцінки альтернативних варіантів можливих стратегій.

У передбачуваному бізнес-середовищі більшість компаній дотримуються адаптивної поведінки: вони реагують на можливості, що надаються ринком, та адаптують свої стратегії до цих можливостей. У цьому випадку аналіз складається з прогнозу майбутнього стану галузі, а стратегічні рішення включають вибір ринкових сегментів і засобів конкурентної боротьби. Якщо аналіз пророблений досить ретельно, побудована на його основі стратегія складається із серії «безпрограшних ходів», тобто дій, що приносять вигоду у випадку реалізації будь-якого майбутнього сценарію.

Прикладом такої стратегії є розвиток компанії Wizz Air, яка адаптувала добре працюючу закордоном стратегію авіаліній з низькими витратами (low cost) до можливостей, що склалися на українському ринку авіаперевезень, де до появи Wizz Air не існувало авіаліній low cost, тому великий попит на авіаквитки low cost легко прогнозувався.

### **Рівень 2: Стратегії в умовах альтернативних варіантів майбутнього**

У цьому випадку майбутнє описується як один з ряду відокремлених сценаріїв. Аналітичні методи не в змозі виявити, який з них буде втілений у життя, але допомагають визначити ймовірність реалізації того або іншого варіанта.

Найголовніше полягає в тому, що деякі (якщо не всі) елементи стратегії змінилися б, якщо б результат був передбачуваним.

З невизначеністю другого рівня зіштовхуються багато компаній, діяльність яких залежить від змін у державному регулюванні та законодавстві. Наприклад, невизначеність щодо отримання ліцензій на мобільний зв'язок третього покоління не дозволяє таким компаніям, як МТС та Київстар, спрогнозувати свої довгострокові інвестиції у розвиток мобільного зв'язку третього покоління. Інша типова ситуація виникає, коли цінність вибраної корпоративної стратегії залежить головним чином від дій конкурентів, а передбачити їх неможливо. Наприклад, на олігополістичних ринках (таких, як ринки целюлозно-паперових, хімічних і сировинних товарів) головним фактором невизначеності, як правило, є плани конкурентів по розширенню виробничих потужностей. Закони «економії на масштабах» диктують необхідність створення великого виробництва, функціонування якого серйозно вплине на ціноутворення й рівень прибутковості в даній галузі. Тому рішення будь-якої компанії про будівництво заводу часто залежить від дій її суперників по аналогічному будівництву. Тут існує класична ситуація невизначеності другого рівня: кожний з можливих варіантів (будувати або ні) цілком ясний, але передбачити, який з них буде реалізований, у край складно.

У випадку другого рівня невизначеності менеджерам необхідно розробити кілька відособлених сценаріїв, для оцінки яких можуть знадобитися різні моделі. Серйозну увагу необхідно приділити вивченню шляхів, по яких піде розвиток галузі в різних варіантах, - це дозволить зрозуміти, які ринкові сигнали потрібно відслідковувати особливо ретельно. Першочерговим завданням стає збір інформації, що сприяє встановленню ступеня ймовірності того або іншого результату. Після цього можна використати класичну схему аналізу для оцінки ризику, прибутковості та грошових потоків, для порівняння потенційних альтернативних стратегій.

При існуванні значної невизначеності менеджери за допомогою стратегії прагнуть знизити рівень невизначеності, створивши «порядок замість хаосу».

Для цього компанії можуть обрати формуючу стратегію, спрямовану на зміну структури галузі відповідно до власної концепції стратегічного розвитку, за допомогою створення нових ринкових можливостей та встановлення контролю над розвитком ринку в галузях з більш високими рівнями невизначеності.

В умовах другого рівня формуюча стратегія націлена на те, щоб збільшити ймовірність розвитку галузі по сприятливому для конкретної фірми сценарію. Так, у капіталомістких галузях (наприклад, у целюлозно-паперовій промисловості) використання подібної стратегії повинне стримувати прагнення конкурентів до нарощування виробничих потужностей, а отже, запобігати виникненню надлишку таких потужностей, який може призвести до зниження рівня галузевої прибутковості. Наприклад, можна або попередити конкурентів, створивши додаткові потужності задовго до підвищення попиту, або консолідувати галузь за допомогою проведення злиттів і поглинань.

### **Рівень 3: Стратегії в умовах діапазону можливих варіантів майбутнього**

На третьому рівні можна виявити діапазон можливих варіантів майбутнього. Він визначається декількома ключовими змінними, однак реальний результат може перебувати в будь-якій точці цього діапазону. Відособлених сценаріїв уже не існує, і при цьому, як і в умовах другого рівня, деякі (або всі) елементи стратегії змінилися б, якщо б результат був передбачуваним.

З невизначеністю третього рівня часто зіштовхуються компанії, які діють у нових галузях, інвестують кошти в нові технології або виходять на нові регіональні ринки. Наприклад, українська компанія, що випускає споживчі товари, може аналізувати стратегічну можливість виходу на зовнішній ринок. При цьому навіть саме кваліфіковане дослідження ринку не дасть точну характеристику рівню попиту на продукцію української компанії на новому для неї ринку. Такою характеристикою буде діапазон можливого охоплення попиту на цю продукцію.

Подібні проблеми встають і перед компаніями, що діють у високотехнологічних галузях, таких, як виробництво напівпровідників. Вирішуючи, чи інвестувати кошти в нову технологію, вони, як правило, мають

у своєму розпорядженні лише інформацію про досить широкий спектр можливих витрат і результатів. Для розрахунку ж прибутковості інвестицій потрібні конкретні цифри.

На третьому рівні невизначеності потрібний аналіз, аналогічний використовуваному на другому рівні. Необхідно виявити ряд сценаріїв, що описують альтернативні варіанти майбутнього, а потім зосередитися на відстеженні ринкових сигналів, що вказують, у напрямку якого із цих варіантів іде розвиток.

Однак розробити чіткі змістовні сценарії на даному рівні невизначеності досить непросто. По-перше, варто обмежити число прийнятих до розробки сценаріїв, оскільки складність аналізу більш ніж чотирьох-п'ятьох варіантів ускладнює прийняття рішень. По-друге, необхідно уникати створення зайвих сценаріїв, чий вплив на вибір стратегії не є визначальним. По-третє, потрібно скласти комплекс сценаріїв, що дає досить імовірний спектр результатів. Така сукупність варіантів дозволить менеджерам оцінити ступінь стабільності діючих стратегій, виявити серед учасників ринку кандидатів у переможці та аутсайдерів, приблизно визначити ризик реалізації різних стратегічних альтернатив.

#### **Рівень 4: Стратегії в умовах повної непередбачуваності**

На четвертому рівні невизначеність настільки багатомірна, що будь-які характеристики відповідного середовища практично не піддаються прогнозуванню. Не можна визначити ні відособлені сценарії, ні діапазон можливих результатів, ні ті змінні, від яких залежить майбутнє.

Ситуації невизначеності четвертого рівня виникають досить рідко. Прикладом може бути прийняття компанією рішення про вихід на повністю новий ринок збуту з новим для компанії товаром або послугою. Наприклад, телекомунікаційна компанія може аналізувати, чи виробляти нову для неї мультимедійну продукцію і у яких сегментах ринку, що формується, компанія буде вести конкурентну боротьбу. Така компанія зіштовхнеться із цілим рядом факторів невизначеності, пов'язаних з вибором технології, прогнозуванням

попиту, формуванням взаємин між постачальниками комп'ютерного устаткування і творцями інформаційного наповнення. Такі фактори можуть взаємодіяти між собою досить непередбаченим образом, тому виявити ймовірний діапазон сценаріїв практично нереально.

Ситуаційний аналіз на четвертому рівні носить переважно якісний, а не кількісний характер. Необхідно уникати спокуси «усе кинути» і почати діяти винятково на основі інтуїції. Менеджери повинні систематизувати як відому їм інформацію, так і ту, яку в принципі можна одержати. Навіть якщо аналіз сукупної інформації не дозволить дати змістовний прогноз можливих (не говорячи вже про ймовірні) варіантів, менеджери все-таки складуть загальне уявлення про майбутнє. Вони зуміють виявити основний напрямок розвитку ринку, а також деякі індикатори, здатні сигналізувати про позитивні або негативні зміни на ринку.

Керуючись такими індикаторами, менеджери зможуть відслідковувати еволюцію ринку й модифікувати використовувану стратегію в міру надходження додаткової інформації. Так, невизначеність на ринку мультимедійної продукції в міру розвитку галузі буде поступово мігрувати на третій, а потім на другий рівень.

Крім того, менеджери зможуть визначити тенденції подальшого розвитку ринку за допомогою наступних дій: вивчення історії подібних ринків в умовах невизначеності четвертого рівня, виявлення ключових характеристик переможців і аутсайдерів у подібних ситуаціях, уточнення особливостей стратегій, що застосовувалися ними. Нарешті, хоча кількісний аналіз ризику та прибутковості, характерних для різних варіантів стратегії, менеджерам провести не вдасться, вони все-таки повинні будуть скласти загальне уявлення про те, якій інформації можна довіряти в процесі прийняття інвестиційних рішень.

Ситуації четвертого рівня невизначеності є, по своїй природі, перехідними. Як правило, вони виникають у результаті великих технологічних і макроекономічних зрушень або змін у законодавстві. У цих умовах жоден

учасник галузевого ринку не знає, якою повинна бути оптимальна стратегія. Компанії, що відважилася прийняти формуючу стратегію, можуть створити загальне уявлення про майбутнє (у тому числі про завтрашню структуру галузі та найбільш перспективні технологічні стандарти), яке буде служити орієнтиром для інших учасників ринку й сприяти просуванню галузі до більш стабільної й сприятливої ситуації. Це може забезпечити компаніям, що обрали формуючу стратегію, більш високу прибутковість і менший ризик, навіть порівняно з ситуаціями другого та третього рівнів.

### **Висновки**

Рішення про вибір оптимальної стратегії компанії повинно базуватися на попередньому аналізі рівня невизначеності ринкового середовища, в умовах якого діє компанія, що дозволить на основі стратегічних цілей і пріоритетів розробити стратегію, що точно відповідає даному рівню невизначеності.

Можна запропонувати розглядати стратегічні альтернативи для наступних рівней невизначеності ринкового середовища:

Рівень 1: Стратегії в умовах досить точно прогнозованого майбутнього

На цьому рівні невизначеність не є дуже важливою в прийнятті стратегічних рішень. Менеджерам досить розробити один прогноз, що має необхідний ступінь точності і стане базою для корпоративної стратегії.

Рівень 2: Стратегії в умовах альтернативних варіантів майбутнього

У цьому випадку компанії аналізують відокремлені сценарії. Стратегія компанії націлена на те, щоб збільшити ймовірність розвитку галузі по сприятливому для даної компанії сценарію.

Рівень 3: Стратегії в умовах діапазону можливих варіантів майбутнього

На цьому рівні невизначеності компаніям необхідно розробити для усього діапазону можливих варіантів майбутнього ряд основних сценаріїв та відповідних стратегічних альтернатив, а потім відстежувати ринкові сигнали, що вказують, у напрямку якого з цих варіантів іде розвиток.

Рівень 4: Стратегії в умовах повної непередбачуваності

У цьому випадку компаніям необхідно визначити індикаторі, здатні сигналізувати про позитивні або негативні зміни на ринку. Керуючись такими індикаторами, менеджери зможуть відслідковувати еволюцію ринку та модифікувати стратегію в міру надходження нової інформації.

### **Література**

1. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ, Под ред. Щетинина. – М.: Междунар. отнош., 1993.
2. Томпсон А. Стратегический менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 1998, 576с.
3. Управление в условиях кризиса / Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 272 с.
4. Экономическая стратегия фирмы /Под. ред. А.П.Градова СПб.: Спец. лит-ра, 1995.