УДК 330.3

DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.64-3>**Гринько Т.В.**доктор економічних наук, професор,
декан факультету економіки*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара***Вишневецька М.В.**

студентка

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара***Hrynko T.V.**Doctor of Economic Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Economics
*Oles Honchar Dnipro National University***Vyshnevetska M.V.**

Student

Oles Honchar Dnipro National University

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У VUCA-СВІТІ

Гринько Т.В., Вишневецька М.В. Обґрунтування стратегії підвищення прибутковості діяльності підприємства у VUCA-світі. Статтю присвячено обґрунтуванню підходу до формування стратегії підвищення прибутковості діяльності підприємства в умовах VUCA-світу. Розглянуто феномен VUCA, виділено та описано характерні особливості VUCA-світу. Приведено та проаналізовано традиційні підходи до формування стратегії на підприємстві, виявлено недоліки традиційних підходів до формування та реалізації стратегії в умовах VUCA-світу. Особливу увагу приділено обґрунтуванню необхідності використання та розроблення нового підходу до формування та реалізації стратегії підвищення прибутковості діяльності підприємства у VUCA-світі. Основний зміст дослідження становить пропозиція використання нового підходу до формування ефективної стратегії діяльності підприємства у VUCA-світі. Основну увагу в роботі присвячено дослідженню та аналізу основних етапів розроблення стратегії та побудові моделі поетапного підходу до розроблення стратегії у VUCA-світі. Акцентовано увагу на пропонуванні стратегічних напрямів та новітніх інструментів для формування стратегії щодо підвищення прибутковості діяльності підприємства в умовах VUCA-світу.

Ключові слова: VUCA-світ, турбулентність, стратегія, підхід до формування стратегії, прибутковість, інструменти для формування стратегії, базові стратегії.

Гринько Т.В., Вишневецкая М.В. Обоснование стратегии повышения прибыльности деятельности предприятия в VUCA-мире. Статья посвящена обоснованию подхода к формированию стратегии повышения прибыльности деятельности предприятия в условиях VUCA-мира. Рассмотрен феномен VUCA, выделены и описаны характерные особенности VUCA-мира. Приведены и проанализированы традиционные подходы к формированию стратегии на предприятии, выявлены недостатки традиционных подходов к формированию и реализации стратегии в условиях VUCA-мира. Особое внимание уделено обоснованию необходимости использования и разработки нового подхода к формированию и реализации стратегии повышения прибыльности деятельности предприятия в VUCA-мире. Основное содержание исследования составляет предложение использования нового подхода к формированию эффективной стратегии деятельности предприятия в VUCA-мире. Основное внимание уделено исследованию и анализу основных этапов разработки стратегии и построению модели поэтапного подхода к разработке стратегии в VUCA-мире. Акцентируется внимание на предложении стратегических направлений и новейших инструментов для формирования стратегии по повышению прибыльности деятельности предприятия в условиях VUCA-мира.

Ключевые слова: VUCA-мир, турбулентность, стратегия, подход к формированию стратегии, прибыльность, инструменты для формирования стратегии, базовые стратегии.

Grynko Tatyana, Vyshnevetska Margarita. Substantiation of the strategy of increasing the profitability of the enterprise in the VUCA-world. The purpose of the article is to substantiate the need to develop a new approach to the formation of enterprise strategy, which should take into account the characteristics of the modern world: variability, uncertainty, complexity and ambiguity, ie VUCA-conditions and propose the use of a new step-by-step approach. The relevance of this study is that the business environment is constantly changing and VUCA-

world requires a rapid response and adaptability of the company's strategy to new conditions and global change. But most companies cannot quickly change their focus on business because they still follow traditional approaches to formulating and implementing strategy in the enterprise. The article is devoted to substantiation of the approach to formation of strategy of increase of profitability of activity of the enterprise in the conditions of VUCA-world. The article considers the phenomenon of "VUCA", highlights and describes the characteristics of the VUCA-world, which replaced the SPOD-world. This study presents and analyzes traditional approaches to strategy formation in the enterprise, reveals the shortcomings of traditional approaches to strategy formation and implementation in the world of VUCA. Particular attention is paid to justifying the need to use and develop a new approach to the formation and implementation of strategies to increase the profitability of the enterprise in the world of VUCA. The main content of the study is to propose the use of a new approach to the formation of an effective enterprise strategy in the world of VUCA. A basic model of enterprise strategy development was built. The article is devoted to the study and analysis of the main stages of strategy development and building a model of a step-by-step approach to strategy development in the world of VUCA. Attention is also paid to the proposed strategic directions and the latest tools for developing a strategy to increase the profitability of the enterprise in the world of VUCA, such as forecasting, road mapping and dynamic planning, which will help determine future event horizons and formation, competitive advantage strategy.

Key words: VUCA-world, turbulence, strategy, approach to strategy formation, profitability, tools for strategy formation, basic strategies.

Постановка проблеми. В умовах сучасної економіки та VUCA-викликів особливого значення для успішного розвитку підприємств набувають швидке реагування на зміни бізнес-середовища та забезпечення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Стратегія є базисом для розвитку та забезпечення стратегічного успіху підприємства, вона сприяє досягненню цілей через прийняття обґрунтованих стратегічних управлінських рішень, зменшує ризик прийняття помилкового рішення через спотворену чи некоректну інформацію про можливості підприємства та про зміни бізнес-середовища. Під час розроблення стратегії необхідно враховувати та прогнозувати вплив чинників бізнес-середовища, що забезпечить швидку адаптацію до сучасних турбулентних умов функціонування. Тому розроблення та обґрунтування ефективних стратегій розвитку є актуальними для всіх підприємств, що функціонують в умовах VUCA-світу, а стратегічну стійкість можна розглядати як ключовий чинник успіху бізнес-організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам формування та обґрунтування ефективної стратегії на підприємстві присвячено багато досліджень та наукових робіт як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Великий внесок у становлення і розвиток стратегічної думки зробили І. Ансофф, Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел, А.А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд, Дж. Коллін, Дж. Поррас. Стратегічні підходи, етапи та принципи формування та розроблення стратегії в діяльності підприємств розглядали і вітчизняні вчені, такі як Г.І. Кіндрацька, В.Г. Герасимчук, В.М. Кобелев, Р.М. Захарчин, В.А. Власенко, О.І. Ковтун, І.Б. Гурков, Л.Є. Довгань, Я.М. Кашуба, Г.А. Семенов, А.П. Наливайко. Безпосередньо питанню стратегічного управління у VUCA-світі приділили увагу такі вчені, як В.А. Гросул, С.В. Легомінова, О.В. Жилякова, Л.М. Ремньова. Але в економічній літературі ще недостатньо розглянуто питання ефективного підходу до формування стратегії в умовах VUCA.

Формулювання завдання дослідження. Головним завданням цієї роботи є розроблення ефективного підходу до формування стратегії діяльності підприємства

у VUCA-світі, виявлення нових та більш дієвих інструментів для формування стратегій та представлення базових стратегій для поліпшення ефективності діяльності підприємства в умовах VUCA.

Виклад основного матеріалу дослідження. Починаючи з 2015 р. у світовому бізнес-співтоваристві активно досліджуються підходи та принципи, об'єднані аббревіатурою VUCA. Але ще в кінці 1990-х років у військовому коледжі США була сформульована ця концепція VUCA-світу для опису зростаючої непередбачуваності, складності і неоднозначності реальності, яка змінюється. Ця концепція VUCA була розроблена на допомогу збройним силам: вона вчила інструментам і методам, які допомагають ефективно діяти в ситуації невизначеності, швидких змін і неясності про дії противника. Американські військові ввели вжиток акронім, кожна буква якого охоплює цілий спектр явищ: Volatility (мінливість, відсутність стабільності), Uncertainty (невизначеність), Complexity (заплутаність, складність), Ambiguity (неясність, неоднозначність) [4].

Потім із військової сфери концепція VUCA перекочувала в бізнес для опису хаотично і бурхливого мінливого бізнес-оточення, що поступово стало « новою нормою ». Тож не дивно: швидкість змін у світі зростає з кожним роком, знання швидко застарівають, планувати і прогнозувати наперед стає все складніше. Компанії змушені перебудовувати мислення, бачення: від них усе частіше потрібні гнучкість та інший, аніж раніше, підхід до прийняття рішень.

Сьогодні стало очевидно, що сучасний світ у цілому: політичні системи, бізнес-структури – від ТНК до невеликих інноваційних компаній і стартапів і кожна людина зокрема за існуючого технологічного прогресу стає більш і більш уразливими.

VUCA-світ – це термін, який застосовується в економіці, бізнесі та інших сферах. Характеристики VUCA-світу можна зобразити на матриці (рис. 1).

Цим терміном позначається невизначеність і швидка мінливість усіх явищ у реальному світі. Розуміння і прийняття реальної ситуації дає змогу пристосуватися до неї і виробити стратегічні й управлінські рішення відповідно до тенденцій.

Рис. 1. Матриця VUCA [4]

Отже, за нестабільності ситуації підприємець може багато знати та передбачувати результат своїх дій, але відбувається прискорення темпів змін у галузі, на ринку або у світі у цілому. Чим швидше відбуваються зміни, тим більше стає непередбачуваним ринок.

Невизначеність ситуації відображає ступінь, в якій ми можемо впевнено передбачувати майбутнє. Тобто з наведеної матриці бачимо, що ми можемо багато знати про ситуацію, але не бути впевненими, як діяти далі.

Складність ситуації описується наявністю великої кількості чинників. Чим більша різноманітність цих чинників, тим вище складність прийняття рішення та надання оцінки ситуації підприємством у бізнес-середовищі.

Неоднозначність описує відсутність ясності, обізнаності та передбачуваності як інтерпретувати інформацію про ситуацію. Це може бути ситуація, коли ми представляємо ринку абсолютно нову бізнес-модель або запускаємо комбінацію технологій, яка раніше не випробувалася.

Прийнято вважати, що термін «VUCA-світ» застосовується як заміник недавнього поняття «SPOD-світ», який визначався як стійкий (steady), передбачуваний (predictable), простий (ordinary) і визначений (definite)[5].

І ось цей SPOD-світ як простий і передбачуваний період часу закінчився з різким розвитком технологій та активним розширенням інформаційного поля.

Отже, якщо зовсім коротко, то ми можемо визначити VUCA-світ як стресовий, постійно мінливий світ, в якому потрібно швидко й адекватно переробляти величезні обсяги інформації.

Оскільки традиційні підходи до розроблення стратегії підприємств, які покращать прибутковості діяльності, були розроблені в іншу епоху, коли майбутнє значною мірою було продовженням минулого (SPOD-світ), то в сьогодиншньому середовищі (VUCA-світ) потрібно розробляти нові підходи до розроблення стратегій підвищення прибутковості діяльності підприємств з огляду на постійно мінливі умови, в яких працюють підприємства.

Підвищення показника прибутковості забезпечується економічним розвитком і ефективною діяльністю підприємства, досягненню яких сприяє найбільш

повна реалізація потенціалу підприємства. Реалізація повного потенціалу підприємства можлива лише за правильного вибору стратегічних орієнтирів.

Стратегія – це розрахована на перспективу система заходів, яка забезпечує досягнення конкретних цілей, які намічені підприємством. Вона дає змогу визначити:

- цільові сегменти споживачів, які планується залучити;
- канали розподілу, які необхідні для виходу на нові ринки в перспективі;
- переваги, які допомагають відрізнити заплановані заходи підприємства від заходів конкурентів;
- можливу варіацію інноваційного та інвестиційного розвитку;
- зміну структури і систем управління, варіанти реорганізації підприємства (наприклад, поглинання, приєднання, виділення, поділ, зміна організаційно-правової форми).

Під час формування стратегії розробляється також система заходів щодо реалізації довгострокових цілей, це дає змогу підприємству скласти більш ясну картину своєї майбутньої діяльності, у тому числі [7]:

- виділити основні напрями діяльності та визначити конкретні дії з розвитку підприємства;
- урахувати можливі зміни результатів напрямів діяльності підприємства, а також зміни складу споживачів, асортименту, цін, витрат на виробництво і реалізацію продукції;
- визначити сегмент найбільш вигідних споживачів і партнерів на довгострокову перспективу;
- виявити напрями зростання конкурентоспроможності підприємства, способи протидії конкурентам і концентрації ресурсів;
- оцінити ризик прийнятих рішень, прогнозувати і нівелювати можливі втрати.

Підходи до розроблення стратегій підприємства зводяться до того, що стратегія – це синтез теоретичного аналізу й інтуїції розробників, якими є ті суб'єкти, які деталізують і реалізують стратегію. Проаналізуємо найбільш значущі підходи до формування стратегії у формулюванні зарубіжних учених у теорії управління стратегією у табл. 1.

Існування великої кількості підходів до розроблення стратегії пов'язане з постійним пошуком най-

більш ефективних концепцій досягнення прийнятних результатів роботи підприємства.

Усі 10 підходів мають багато спільних та схожих принципів, в основі яких – планування, позиціонування, ключові компетенції, цінності та ін.

Переважають всі традиційні підходи до формування стратегії не враховують сьогодишнє динамічне і непередбачуване бізнес-середовище. Отже, ці підходи не приведуть до оптимальних результатів підприємство у VUCA-світі.

Тому сьогодні підхід до формування стратегії повинен включати в себе такі критерії:

- постановка цілей підприємства;
- аналіз поточних подій у бізнес-середовищі: коли поточні події змінюються та створюють нові проблеми та можливості, те, як підприємство реагує, може закласти основу для його стратегії просування вперед;
- аналіз даних, тематичних досліджень та тенденцій: стратегія у VUCA-світі повинна враховувати інформацію та знання, які має підприємство про свою організацію, конкурентів, а також про фундаментальні теорії економіки;
- побудова ефективної комунікації зі співробітниками: формування стратегії має вирішальне значення, але вона не може бути ефективною в VUCA-умовах, якщо вона не буде правильно доведена до всієї організації, щоб усі співробітники відчували себе уповноваженими та відповідальними за досягнення цілей підприємства;
- постійний аналіз та контроль над реалізацією стратегії: потрібно періодично переглядати реалізо-

вану стратегію підприємства, щоб адаптуватися до нових викликів і можливостей у VUCA-світі, та продовжувати повідомляти про її еволюцію всім співробітникам.

Тому підхід до формування стратегії підприємства в VUCA-світі повинен базуватися на комбінації з двох підходів: школи позиціонування та когнітивної школи. Школа позиціонування дає змогу здійснити підхід до формування стратегії за допомогою визначення найбільш вигідних ринкових позицій до конкурентів і пошуку методів, які забезпечать перемогу над ними. Цей підхід виходить з основної ідеї, яка пов'язана з тим, що для кожного сегменту ринку є обмежене число ключових стратегій, які можуть дати підприємству потрібні результати у виді конкурентних переваг. Проте підхід до формування стратегії тільки з погляду школи позиціонування повинен бути підкріплений рівнем наукового пізнання, який може дати когнітивна школа, яка аналізує процес формування стратегії з позиції пізнавальних здібностей людини, що дуже важливо в умовах VUCA.

У цьому рекомендованому підході школа позиціонування допомагає сформувати стратегію у VUCA-умовах за допомогою аналітичного процесу, який виявляє ключові ринкові позиції підприємства за допомогою конкретних економічних даних, розрахунків та фактів, що надалі дає змогу вибрати та вияснити точну стратегічну позицію та перспективу підприємства. А когнітивна школа, своєю чергою, доповнює школу позиціонування процесом пізнавальних зді-

Таблиця 1

Підходи до формування стратегії [2]

№ з/п	Автори підходів	Види підходів до формування стратегії та їх суть
1.	Г. Мінцберг Б. Альстренд Дж. Лемпел	Підходи на основі виділення десяти шкіл стратегій: – прескриптивні (розпорядчі) – школи дизайну, планування, позиціонування; – дескриптивні (описові) – школи підприємництва, когнітивна, навчання, влади, культури, – зовнішнього середовища; – трансформація – школа конфігурації [2].
2.	Дж. Коллін Дж. Поррас	Підхід на основі визначення ключових цінностей і ключових ідеологій підприємства [16].
3.	Г. Хамел К.К. Прахалад	Підхід на основі створювання та управління ключовими компетенціями підприємства [17].
4.	К. Крістіансен	Підхід на основі розвитку ТОП-характеристик підприємства.
5.	Д. Хассі	Підхід на основі п'яти елементів, які забезпечують успіх підприємства: – здатності лідерів; – всебічний аналіз; – творче стратегічне мислення; – процес прийняття стратегічних рішень; – забезпечення виконання рішень [18].
6.	Чан Ким Рене Моборн	Підхід на основі представлення існуючих у вигляді моделей двох типів океанів. Один океан – гостра конкуренція за моделлю М. Портера (витрати і диференціація). Другий океан – створення нових секторів ринку и нового попиту [19].
7.	Дж. Грейсон (мол.) К. О'Делл	Підхід на основі систем, які самоорганізуються, для зниження бюрократизації [20].
8.	К. Клок Дж. Голдсміт	Підхід на основі переходу від бюрократії до принципів демократії і переходу до самокерованого підприємства [21].
9.	Г. Мінцберг	Підхід на основі переходу до адрократичних структур управління [2].
10.	Б. Річардсон Р. Річардсон	Підхід на основі чотирьох видів планування: – корпоративне; – інтерактивне; – інтуїтивне; – хаотичне.

бностей співробітників підприємства, адже підприємці у VUCA-світі для формування стратегії повинні вміти аналізувати великий обсяг інформації, оцінювати ситуацію під різними кутами та пропонувати різні сценарії розвитку підприємства. Епоха VUCA змушує не тільки опиратися на розрахунки та факти, а й мислити креативно для пошуку нестандартних варіантів розвитку стратегічного управління на підприємстві. Отже, саме цей підхід, в який закладені інтелектуальні, інтуїтивні, логічні та пізнавальні здібності підприємця, допоможе сформувати ефективну стратегію в турбулентні часи.

Для підприємств у VUCA-світі важливо вибрати підходи до розроблення стратегій, які зменшують надмірну складність їх реалізації для забезпечення гнучкості й швидкості реагування на зміни. Також треба мати на увазі, що розроблення стратегії не повинно бути суто формалізованим продуктом, воно повинно відрізнятися від інших стратегій своїм власним баченням на все, що відбувається як усередині, так і поза підприємством.

Стратегія є «дорожньою картою» підприємства, вона направляє його до головної мети діяльності підприємства. Ефективна стратегія підприємства – це найбільш ефективний маршрут із точки А в точку Б, де є чіткий вибір цілей організації і способів досягнення мети. Обґрунтована стратегія підприємства – це застосування успішного та прибуткового розвитку діяльності підприємства. Стратегія має великий вплив на діяльність підприємства, і це відображається у такому виді [12]:

- економічне зростання (забезпечення високих темпів економічного розвитку, підвищення ефективності використання ресурсів, диверсифікації товарів/послуг та підвищення їхньої якості, удосконалення інвестиційної діяльності);
- фінансове благополуччя (підтримка стійкого фінансового стану, удосконалення корпоративного та фінансового менеджменту, поліпшення фінансових результатів підприємства, підвищення фінансової стійкості та ліквідності);
- соціальний розвиток (забезпечення динамічного та екологічного розвитку, поліпшення добробуту власників та співробітників, підвищення кваліфікації кадрів).

Існують чотири моделі розроблення стратегії, на яких базуються всі інші. Багато в чому вибір виду стратегії залежить від кількох питань:

1. В якому стані зараз ринок?
2. Який продукт у підприємства?
3. Яка фінальна мета стратегії?

Модель розроблення базової стратегії виглядає так, як зображено на рис. 2.

Виходячи з відповідей на ці питання та процесу розроблення стратегії, підприємство може вибрати одну з чотирьох базових стратегій для подальшого поліпшення ефективності своєї діяльності [9]:

- 1) стратегія зростання;
- 2) стратегія зміцнення;
- 3) стратегія інновацій;
- 4) стратегія виходу.

Однак, щоб запровадити будь-яку ефективну стратегію поліпшення діяльності підприємства, треба приділити велику увагу кожному етапу розроблення та обґрунтуванню цієї стратегії.

Поетапний підхід до розроблення стратегії підприємства у VUCA-світі представлено на рис. 3.

Перше, що необхідно зробити під час роботи над стратегією, яка спрямована на поліпшення прибутковості у VUCA-світі, – детально вивчити ринок, на якому працює підприємство. Також звернути увагу на перспективні ринки інших країн, на які підприємство може вийти. На цьому етапі дуже важливо розуміти основні тенденції ринку, сегмент ринку, на якому бізнес фокусується, його стан, обсяг, як виглядає конкурентне середовище. Конкурентам треба приділити особливу увагу і за можливості детально проаналізувати їхню діяльність з огляду на різні можливості і загрози.

Для оцінки ринку можна використовувати такі інструменти:

- аналітичні звіти галузі підприємства консалтингових компаній;
- вивчення річних звітів публічних компаній, які є у відкритому доступі, щоб оцінити, як виглядає зовнішнє середовище;
- вивчення думки галузевих експертів, наприклад у матеріалах конференцій. За можливості організувати спілкування з експертом особисто;
- використання власних напрацювань щодо динаміки клієнтів, найпопулярніших продуктів, поведінки клієнтів.

Далі треба з'ясувати, у чому унікальність продукту підприємства для клієнта, у чому полягають конкурентні переваги компанії, що отримують від підприємства ті, хто платить йому гроші. Треба чітко сформулювати, що є продуктом підприємства.

Наступний етап – розроблення ланцюжка створення вартості. Діяльність будь-якого підприємства можна розкласти на сукупність процесів. Ланцюжок створення вартості показує, як формується кінцевий

Рис. 2. Модель розроблення стратегії підприємства [7; 9]

Рис. 3. Поетапний підхід до розроблення стратегії у VUCA-світі [7]

продукт підприємства і хто, крім нього, впливає на його створення.

Після того як був сформований ланцюжок створення вартості, підприємство може з'ясувати додану вартість на кожному етапі і розрахувати прибутковість діяльності підприємства. Варто також оцінити, як довго підприємство зможе утримувати поточну прибутковість, оскільки з наростанням конкуренції маржа має тенденцію зменшуватися.

Одна з найбільш типових помилок підприємців – невірна оцінка витрат на створення продукту. Уникнути цієї помилки допомагає створення моделі прибутку. Для того щоб з'ясувати цей показник, підприємству треба оцінити, яка собівартість продукту, його ціна, а також прибуток, який отримує компанія від реалізації продукту.

Після того як відбувся аналіз продукту підприємства, були побудовані ланцюжок створення вартості і модель прибутку, настає час мозкового штурму. Якщо кількість учасників стратегічної сесії дозволяє, то можна розбити їх на кілька груп. Кожна група намагається придумати всілякі варіанти розвитку бізнесу.

Причому варто думати як у продуктовій площині (створення і/або вдосконалення продуктів), так і в регіональній. Важливо, щоб під час мозкового штурму були враховані абсолютно всі ідеї.

Після того як сформовано список стратегічних альтернатив, їх потрібно оцінити. Для наочності їх можна нанести на графік, де по осі X буде можливість реалізації стратегії (%), по осі Y – чистий прибуток, а розмір кола буде позначати розмір ринку.

Важливо, щоб після стратегічної сесії незалежний експерт подивився на розроблену оцінку стратегічних альтернатив свіжим поглядом.

У підсумку підприємство отримує квадрат стратегічних альтернатив (стратегії з найбільшим прибутком і можливістю реалізації). Саме на ці ідеї варто звернути особливу увагу і побудувати по них докладні фінансові моделі.

Фінансова модель дає змогу прогнозувати, як розвиватиметься підприємство в найближчі три-п'ять років. Для фінансової моделі вивіряють такі параметри, як рівень зростання ринку, рівень конкуренції, прибутковість діяльності підприємства, чистий грошовий потік та ін.

У результаті зіставлення заходів, які були описані вище, з діючою стратегією, цілями і напрямками розвитку підприємства повинна бути скоригована діюча стратегія або вибрана нова стратегія з числа еталонних.

Після того як підприємство визначилося з ключовими стратегічними альтернативами, йому потрібно проаналізувати структуру персоналу. Головне завдання такої «ревізії» – з'ясувати, яких фахівців не вистачає для реалізації стратегії.

На підставі сформованої головної стратегії підвищення прибутковості діяльності підприємства розробляються функціональні стратегії для підрозділів підприємства.

Отже, після проходження всіх основних етапів розроблення та обґрунтування стратегії її можна починати реалізовувати.

Також VUCA-світ вимагає перегляду тих інструментів, за допомогою яких підприємство збирає й аналізує інформацію, приймає стратегічні рішення, розробляє плани і реалізує їх:

1. VUCA-світ вимагає урахування більшої кількості чинників і розширення горизонту планування. У результаті зростає популярність методів прогнозування, які можна об'єднати в рамках концепції форсайта. Форсайт відрізняється від традиційних моделей прогнозування. Прогнозування засноване тільки на досвіді минулого. Форсайт включає у себе більш продумані методи логіки передбачення, які дають змогу створювати можливі сценарії на основі слабких сигналів тенденцій, які виникають.

2. Ефективним стратегічним інструментом у VUCA-світі ще є роудмапінг, або дорожнє картування.

Така процедура дає змогу підприємству не лише перевести стратегічні орієнтири в конкретні цілі, завдання та дії, а й використовувати візуальне уявлення плану-сценарію розвитку технологій, який фіксує можливі сюжети і точки критичних рішень.

3. На етапі розроблення стратегії і на наступному етапі реалізації стратегії впливає проблема розриву між стратегією й її виконанням, коли «план залишається планом». Один із сучасних методів вирішення цієї проблеми – динамічний стратегічний план, який необхідно постійно уточнювати і поліпшувати. Дослідження щодо застосування принципів динамічного планування свідчать про підвищення точності виконання прогнозів і підвищення продуктивності компанії. Найбільш повного застосування принципів динамічного планування можна досягти за допомогою такого вищезгаданого інструменту стратегічного управління, як роудмапінг.

Також є вже сформовані додаткові стратегічні напрями, які завжди нададуть можливість поліпшити прибутковість підприємства у VUCA-світі. До них можна віднести:

1. Розширення діяльності підприємства. Вихід на нові ринки і галузеві вертикалі розширить охоплення підприємства. Виявлення можливостей для запуску нових продуктів і послуг – ще один варіант зростання. Однак хоча розроблення нового напрямку діяльності підприємства є важливим, не слід забувати про невикористані цінності, які закладені в існуючій клієнтській базі компанії. Залучення нових клієнтів є дорогим і може забрати багато часу, а ось органічне зростання поточних можливостей підприємства не викличе ніяких труднощів.

2. Зменшення обсягу запасів. Зменшення кількості наявних запасів підприємства дасть йому змогу скоротити і контролювати витрати (витрати на зберігання) діяльності підприємства. Великі обсяги запасів можуть стати серйозною проблемою для грошового потоку підприємства.

3. Збільшення коефіцієнта конверсії. Оскільки зараз у світі існує проблема пандемії, то введення онлайн-бізнесу є дуже актуальним. Збільшення коефіцієнту конверсії буде гарантією того, що відвідувачі

сайту перетворяться на клієнтів – це й буде ключем до збільшення прибутковості. Треба слідкувати за коефіцієнтом конверсії і шукати вплив на нього: зміна коефіцієнта конверсії на пів відсотка може істотно вплинути на прибуток бізнесу.

Коефіцієнт конверсії можна підвищити за рахунок:

- поліпшення взаємодії з користувачем і зручності навігації на сайті;
- надання інформативного та освітнього інформаційного наповнення сайту і його поширення по потрібних каналах для потрібної аудиторії [11].

4. Виключення нерентабельних видів продуктів. Якщо продукт не продається, навіщо тримати його на складі? Утримання видів продуктів, які не продаються, завдасть шкоди чистому прибутку підприємства; видаливши ці види, підприємство може звільнити місце для нової продукції, яка має більший потенціал продажів.

5. Переоцінка цінової політики. Треба не боятися переглядати розцінки на продукцію/послуги, щоб побачити, де підприємство може максимізувати свій прибуток. Також треба зосередитися на маркетингу продуктів і послуг, які відрізняють підприємство від аналогічних підприємств, і пам'ятати, що клієнти готові платити більше за якість.

6. Ефективне використання персоналу. Треба проаналізувати здатність співробітників підприємства повністю розкрити свій потенціал на тих посадах, які вони займають. Правильний персонал на правильній посаді є ключем до ефективності і прибутковості діяльності підприємства. Можливо, треба буде замислитися про аутсорсинг – це стратегія економії витрат, яка звільнить персонал підприємства від допоміжних, малоцінних адміністративних завдань, даючи їм змогу зосередитися на тому, для чого вони були спочатку найняті.

Висновки. Таким чином, VUCA-світ – це і загроза, і можливість одночасно. У постійно мінливій динаміці бізнес-середовища підприємствам необхідно змінити свій підхід до стратегії. Навігація у VUCA-світі повинна розглядатися не як проблема, яку можна вирішити, а як постійне розгалуження, яким необхідно ефективно управляти. І головним завданням для підприємств зараз стає не боротьба з нестабільністю, а можливість зробити нестабільність конкурентною перевагою.

Список використаних джерел:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва : Экономика, 1989. 303 с.
2. Минцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Д. Школы. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 330 с.
3. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа ; 12-е изд. Москва ; Санкт-Петербург ; Киев : Вильямс, 2006. 926 с.
4. Гросул В.А., Жиликова О.В. Сутність та особливості формування антикризової стратегії підприємства в умовах VUCA-світу. *Бізнес Інформ*. 2015. № 11. С. 393–399.
5. Легомінова С.В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 18. С. 250–255.
6. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250.
7. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С. 32–41.
8. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2000. 360 с.
9. Кобелев В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 297–303.
10. Коваленко Д.І., Бейгул В.І. Формування стратегії управління прибутковістю підприємства. *International scientific journal*. 2015. № 2. С. 43–48.
11. Григор'єва Л. Базові стратегії як основа розвитку підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. Вип. 1. С. 116–124.

12. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109–112.
13. Ковтун О.І. Стратегії підприємства : монографія. Львів : Львівська комерційна академія, 2008. 424 с.
14. Гринько Т.В., Мироснік Р.С. Теоретичні підходи до формування механізму управління стратегією розвитку торговельного підприємства. *Восточно-европейский научный журнал*. 2020. № 11(63). Т. 1. С. 16–21.
15. Гринько Т.В., Капціна К.С. Формування та впровадження системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка та підприємництво*. 2019. № 43. С. 104–114.
16. Колин Дж., Поррас Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. Санкт-Петербург : Сток-гольмская школа экономики, 2004. 352 с.
17. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. Москва : Олимп-Бизнес, 2014. 288 с.
18. Хасси Д. Стратегия и планирование: путеводитель менеджера. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 384 с.
19. Чан Ким, Рене Моборн. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2016. 304 с.
20. Грейсон Дж. (мл.), О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. Москва : Экономика, 1991. 320 с.
21. Клок К., Голдсмит Дж. Конец менеджмента и становление организационной демократии. Санкт-Петербург : Питер, 2003. 368 с.

References:

1. Ansoff I. (1989) Strategicheskoe upravlenie [Strategic management]. Moscow: Economy. (in Russian)
2. Mintzberg G., Ahlstrand B., Lumpel D. (2002) Shkoly [Schools]. Saint Petersburg: Peter. (in Russian)
3. Thompson Jr. A.A., Strickland III A.J. (2006) Strategicheskii menedzhment: kontseptsii i situatsii dlya analiza, 12-e izdanie [Strategic Management: Concepts and Situations for Analysis, 12th Edition]. Moscow-St Petersburg Kyiv: Williams. (in Ukrainian)/(in Russian)
4. Grosul V.A., Zhilyakova O.V. (2015) Sutnist ta osoblyvosti formuvannya antykrizovoi stratehii pidpriemstva v umovakh VUCA-svitu. [The essence and peculiarity of the formulation of the anti-crisis strategy of the enterprise in the minds of VUCA- world]. *Business Inform*, no.11, pp. 393–399.
5. Legominova S.V. (2017) Kontseptualni zasady stratehichnoho upravlinnia konkurentnymy perevahamy pidpriemstv [Conceptual principles of strategic management of competitive advantages of enterprises]. *Global and national economic problems*, vol. 18, pp. 250–255.
6. Zakharchin R. M. (2014) Suchasni vyklyky shchodo formuvannya ekonomichnoi stratehii rozvytku pidpriemstva [Modern challenges in forming an economic strategy for enterprise development]. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*, vol. 24.7, pp. 245–250.
7. Vlasenko V.A. (2014) Rozrobka ta realizatsiia stratehii rozvytku pidpriemstva v umovakh transformatsii rynkovykh vidnosyn: pryntsypovi pidkhody ta instrumenty [Development and implementation of enterprise development strategy in the conditions of transformation of market relations: basic approaches and tools]. *Economy. Management. Entrepreneurship*, no. 26 (1), pp. 32–41.
8. Gerasimchuk V.G. (2000) Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom. Hrafichne modeliuvannya: navch. Posibnyk [Strategic enterprise management. Graphic modeling: textbook. manual]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
9. Kobelev V.M., Zakharchenko Yu.V. (2013) Teoretychni ta metodolohichni osnovy formuvannya stratehii rozvytku pidpriemstva [Theoretical and methodological bases of formation of strategy of development of the enterprise]. *Bulletin of Transport Economics and Industry*, vol. 42, pp. 297–303.
10. Kovalenko D.I., Beigul V.I. (2015) Formuvannya stratehii upravlinnia prybutkovistiu pidpriemstva [Formation of profitability management strategy of the enterprise]. *International scientific journal*, no. 2, pp. 43–48.
11. Grigorieva L. (2013) Bazovi stratehii yak osnova rozvytku pidpriemstva [Basic strategies as a basis for enterprise development]. *Socio-economic problems and the state*, vol. 1, pp. 116–124.
12. Hatser M.V. (2014) Stratehiia rozvytku pidpriemstva v umovakh nestabilnosti ekonomiky derzhavy [The strategy of enterprise development in the conditions of instability of the state economy]. *Collection of scientific works of Tavriya State Agrotechnological University (economic sciences)*, no. 3, pp. 109–112.
13. Kovtun O.I. (2008) Stratehii pidpriemstva: monohrafiia [Enterprise strategies: monograph]. Lviv: Lviv Commercial Academy Publishing House. (in Ukrainian)
14. Grinko T.V., Mirosnik R.S. (2020) Teoretychni pidkhody do formuvannya mekhanizmu upravlinnia stratehiieiu rozvytku torhovelnoho pidpriemstva [Theoretical approaches to the formation of a management mechanism for the development strategy of a commercial enterprise]. *Eastern European scientific journal*, no. 11(63), pp. 16–21.
15. Grinko T.V., Kashchina K.S. (2019) Formuvannya ta vprovadzhennia systemy stratehichnoho upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannya [Formation and implementation of a system of strategic management of innovative development of the enterprise in modern business conditions]. *Economics and entrepreneurship*, no. 43, pp. 104–114.
16. Colin J., Porras J. (2004) Postroennyye navechno. Uspesh kompaniy, obladayuschih vedeniyam [Built forever. The success of companies with management]. St. Petersburg: Stockholm School of Economics in St. Petersburg. (in Russian)
17. Hamel G., Prahalad K.K. (2014) Konkuriруя za budushee. Sozdanie ryнков zavtrashnego dnya [Competing for the future. Creating the markets of tomorrow]. Moscow: Olympus Business. (in Russian)
18. Hassi D. (2001) Stratehiya y planirovaniye: Putevoditel menedzhera [Strategy and Planning: A Manager's Guide]. St. Petersburg: Peter. (in Russian)
19. Chan Kim, Renee Moborn (2016) Strategiya golubogo okeana. Kak nayti ili sozdat ryinok, svobodnyiy ot drugih igrokov [Blue ocean strategy. How to find or create a market free of other players]. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber. (in Russian)
20. Grayson J. (Jr.), O'Dell K. (1991) Amerikanskiy menedzhment na poroge XXI veka [American management on the threshold of the XXI century]. Moscow: Economy. (in Russian)
21. Clock K., Goldsmith J. (2003) Konets menedzhmenta i stanovlenie organizatsionnoy demokrati [The end of management and the formation of organizational democracy]. St. Petersburg : Peter. (in Russian)