

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 330.131.7:334:658

DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1\(40\).74-79](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1(40).74-79)

Олексій Миколайович Гуцалюк

академік АЕН України

д-р екон. наук, доц.

ORCID 0000-0002-6541-4912

e-mail: alex-g.88@ukr.net,

Приватний заклад вищої освіти

«Міжнародний європейський університет», м. Київ,

Наталія Валеріївна Гаврилова

канд. екон. наук, доц.

ORCID 0000-0001-5366-1820

e-mail: nh.15426378@gmail.com,

Центральноукраїнський національний

технічний університет, м. Кропивницький,

Вячеслав Олексійович Котлубай

канд. екон. наук, доц.

ORCID 0000-0002-4560-7063

e-mail: v.o.kotlubay@gmail.com,

Національний університет

«Одеська юридична академія», м. Одеса

СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Вступ. Сучасні трансформаційні процеси економічного розвитку України вимагають повного та комплексного дослідження. Особливої уваги потребують дослідження, які висвітлюють питання управління стратегічним розвитком, які є передумовою і одночасно регулюючим важелем довгострокового розвитку підприємства. Термін «управління стратегічним розвитком», який розпочав формуватись лише на початку 60-х років ХХ століття, нині значно видозмінився і набув системних ознак, має довгострокове спрямування та міцне наукове підґрунтя.

Системний і комплексний розвиток терміну «управління стратегічним розвитком» відбувається шляхом послідовного поєднання розробок науковців та представників бізнесу. Адже, сучасні погляди та знання щодо управління стратегічним розвитком за нинішніх соціально-економічних умов суттєво впливають не лише на загальну ефективність системи стратегічного управління, а і комплексний розвиток вітчизняних підприємств. Сучасні трансформаційні процеси та глобалізація економіки вимагають комплексного вивчення усіх напрямів управлінської діяльності підприємств, і особливої уваги слід приділяти управлінню стратегічним розвитком.

Вітчизняні науковці-економісти, які, з повна використовуючи закордонний досвід управління стратегічним розвитком підприємства, не завжди отримують бажаних результатів. Розвиток вітчизняної економіки, який супроводжується численними проблемами, вимагає обґрунтування власного наукового бачення щодо розв'язання сучасних економічних завдань з використанням світових здобутків та врахувань вітчизня-

них соціально-економічних реалій. Наукові дослідження щодо управління стратегічним розвитком підприємства мають висвітлювати не лише соціально-економічні відносини, а й загальну ефективність цілісної системи управління стратегічним розвитком.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основую теоретичних розглядів сучасного розуміння «управління стратегічним розвитком» були дослідження Р. Акоффа, І. Ансоффа, Р. Гранта, П. Друкера, К. Ендрюса, Д. Куїнна, Г. Мінцберга, Р. Майлза, М. Портера, Р. Румельта, А. Стрікленда, К. Сноу, А. Томпсона, Е. Чандлера, Д. Шендела.

Серед сучасних дослідників слід особливо відмітити М. Білопольського, Т. Грінько, А. Гнатенко, С. Грищека, О. Гудзь, Ю. Продіуса, І. Райковську, Г. Строкович, М. Туріянську, які не лише узагальнювали, видозмінювали та трансформували погляди попередніх дослідників, а і здійснювали вагомий науковий та практичний внесок у розвиток наукових досліджень управління стратегічним розвитком підприємства.

Метою статті є дослідження сучасних особливостей та обґрунтування теоретичного базису управління стратегічним розвитком підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження. Сучасні процеси управління стратегічним розвитком здійснюються в умовах невизначеності, зростаючої швидкості мінливості середовища та необхідності миттєвої реакції на будь-які критичні зміни. Супроводжуючим елементом стратегічного управління є наявність множини можливих рішень проблемних ситуацій, альтернатив розвитку подій і результатів рішень, що

ставлять підприємства перед вибором наступного кроку.

Сучасні наукові дослідження питань управління стратегічним розвитком базуються на зарубіжних вченнях, які складно пристосувати до реалій вітчизняної економіки. Проте вони є вагомим науковим підґрунтям якими не можна нехтувати.

Дослідженням стратегічного управління підприємства займалися такі вчені як А. Томпсон і Д. Стрікленд [13], які розглядали «основні складові, що становлять основу створення і реалізації стратегії підприємства»:

- визначення сфери діяльності і формування стратегічних установок;
- постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення;
- формулювання стратегії для досягнення накреслених цілей і результатів діяльності виробництва;
- реалізація стратегічного плану;
- оцінка результатів діяльності і зміна стратегічного плану».

У своїх дослідженнях М. Мескон стверджував, «що процес стратегічного управління має складатися з наступних етапів:

- вибору місії фірми;
- формулювання цілей фірми;
- управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін;
- вибору стратегії;
- реалізації стратегії;
- управління і планування, реалізації і контролю реалізації стратегічного плану;
- оцінки стратегії» [7].

Вітчизняні дослідники З. Шершньова та інші зробили значний внесок у «побудову обґрунтованої послідовності дій при формуванні системи стратегічного менеджменту. Запропонована ними концептуальна схема стратегічного управління підприємством відрізняється від раніше запропонованих моделей розширеним, коректним і чітким описом складових кожного етапу. Серед останніх виділяють такі:

- 1) концепція;
- 2) діагноз (сильних і слабких сторін підприємства);
- 3) формування цілей підприємства;
- 4) вибір стратегії;
- 5) розробка системи планів, проектів і програм розвитку підприємства;
- 6) стратегічний контроль.

Зіставляючи підходи зазначених та інших дослідників до визначення змістовної сторони стратегічного управління, можна констатувати, що складність і динамічна природа підприємств ускладнюють розробку однієї специфічної моделі процесу стратегічного управління» [15].

Серед сучасних науковців слід особливо виділити О. Гудзь, яка у своїх дослідженнях систематизує наукові трактування підходів до визначення сутності «стратегії розвитку підприємства», виділивши при цьому окремі положення, на яких науковці акцентують найбільшу увагу, та розглядає активну та пасивну стратегію розвитку підприємства і їх основну характеристику: ризики притаманні активній та пасивній стратегії підприємства, можливості інновацій, збутової, товарної та цінової політики. Активні стратегії передбачають: швидкі дії підприємства на зміну ситуації

на ринку, намагання випередити конкурентів; гнучкість усіх процесів, які відбуваються на підприємстві; можливість інтенсивного використання всіх видів ресурсів праці, енергії, сировини і матеріалів, обладнання; постійний пошук і запровадження інновацій у виробничій, збутовій та управлінській діяльності. Пасивні стратегії розвитку підприємства передбачають слідування за конкурентами, перегляд діяльності в разі виникнення такої потреби і, таким чином, є менш ризиковими і навіть можуть бути менш витратними [7].

На думку, відомого науковця О. Гудзь, основними принципами розроблення активних і пасивних стратегій розвитку підприємства мають бути: спрямування на довгострокові цілі підприємства; багатоваріантність потенційних напрямків розвитку, яка зумовлена динамікою зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства; безперервність розроблення стратегії; комплексність формування стратегії, узгодженість відповідних стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо [7].

Так, погляди сучасних вчених-економістів суттєво різняться, але головну концепцію управління стратегічним розвитком підприємства слід визначати за допомогою стратегічного мислення, яке «проявляється у наступних рисах:

- взаємозв'язку системного, ситуаційного та цільового підходів щодо діяльності підприємства, що можна визначити як відкриту соціально-економічну систему. Використання лише одного з вище перелічених підходів не дає можливості досягти потрібних результатів, а поєднання цих підходів дозволяє досягти ефекту синергії і забезпечити ефективний розвиток підприємства у довгостроковій перспективі;

- визначення умов, в яких здійснює діяльність підприємство та ідентифікація основних екзогенних факторів впливу. Це дає змогу розробляти відповідні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відмінні одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища організації;

- необхідність збору різних видів інформації та формування відповідних баз даних. Аналіз та застосування отриманої інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та сформулювати послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації;

- прогнозування впливу рішень, що приймаються, і як наслідок, можливість впливати на ситуацію шляхом розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу;

- застосування відповідного інструментарію та методичного забезпечення розвитку підприємств: цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів і програм, стратегічного планування та контролю» [8].

Серед сучасних науковців-економістів слід особливо виділити І. Райковську, яка у своїх наукових розробках узагальнює позиції науковців і дає наступне трактування підходів до розуміння сутності управління стратегічним розвитком:

- 1) процесний підхід (передбачає тлумачення стратегічного управління як процесу управління з метою здійснення місії підприємства за допомогою взаємодії його із зовнішнім середовищем);

2) цільовий підхід (орієнтація на цілі і засоби, що ґрунтуються на визначенні довгострокових цілей підприємства і шляхів їх досягнення);

3) комплексний підхід, що ставить основним завданням здійснення реалізації управлінських рішень на основі використання стратегії підприємства з урахуванням можливості її динамічного оновлення, що забезпечує конкурентні переваги [11].

Вагомий науковий внесок зробили повідні вчені-економісти Ю. Продіус та В. Богословов, які приділили багато уваги інноваційним підходам до організації управління стратегічним розвитком підприємства на українських підприємствах, а саме стверджують, що в Україні механізм стратегічного управління використовується вже давно, але знаходиться він досі на стадії становлення. На їх думку, нині, відсутність стратегії гальмує розвиток підприємства. Але, незважаючи на це, більшість керівників українських підприємств не приймає це до уваги [10].

Для багатьох підприємств розробка стратегії є лише формальністю і в практиці вони її не використовують, бо взагалі відсутній зв'язок між стратегією і ресурсами. У практиці сучасного господарювання лише «10% підприємств повністю реалізують власну стратегію, 5% виконавців розуміють стратегію та пов'язують її з власною діяльністю, 15% підприємств витрачають на обговорення стратегії більше години на місяць, 25% менеджерів мають стимули, пов'язані зі стратегією, і в 40% підприємств існує зв'язок між бюджетом і стратегією. Українським підприємствам значно важче застосовувати стратегічне управління, зважаючи на складі умови господарювання, брак коштів для впровадження інноваційних процесів» [10].

У зв'язку з тим, що вітчизняна економіка зараз перебуває у періоді кризи, грамотна стратегія стає вкрай важливою для більшості підприємств. Особливо слід приділяти велику увагу розробці антикризової стратегії.

Вагомий науковий доробок науковця Т. Грінько дає можливість розрізняти: «стратегічну кризу (кризу стратегічного характеру), при якій потенціал підприємства виявляється підірваним або зруйнованим і немає можливості створити новий; кризу результатів (кризу оперативного характеру), коли підприємство несе збитки і рухається до ситуації дефіциту балансу; кризу ліквідності – зростаючі збитки загрожують втраченою платоспроможністю» [5].

В умовах обмеження бізнесу, викликаних коронавірусом та карантинними та посткарантинними заходами, майже всі українські підприємства знаходяться у той чи іншій кризі, тому їм вкрай важливо використовувати стратегічне антикризове управління. «У стратегічному антикризовому управлінні виділяють чотири рівні стратегії в організації».

Перший рівень – корпоративний – присутній у компаніях, що діють у кількох сферах бізнесу. Тут приймаються рішення про закупівлі, продаж, ліквідації перепрофілювання тих чи інших сфер бізнесу; розраховуються стратегічні відповідності між окремими сферами бізнесу; розробляються плани диверсифікації; здійснюється глобальне управління фінансовими ресурсами.

Другий – рівень перших керівників недиверсифікованих організацій, що входять до складу диверсифікованих або абсолютно незалежних, відповідальних за розробку й реалізацію стратегії сфер бізнесу. На цьому

рівні розробляється і реалізується стратегія, що базується на корпоративному стратегічному плані, основною метою якого є підвищення конкурентоспроможності організації та її конкурентного потенціалу.

Третій рівень – функціональний – характерний для керівників функціональних сфер: фінансів, маркетингу, розробок нових товарів і послуг, виробництва, управління персоналом і т.д.

Четвертий рівень – лінійний – рівень керівників підрозділів організації або географічно віддалених частин, наприклад представництв, філій» [13]. Усе вищесказане підтверджує необхідність створення стратегій виходу з кризи і подальшого розвитку. Тож вітчизняні підприємства потребують нових ідей щодо раціональної організації стратегічного управління.

Значимо, що науковці Ю. Продіус та В. Богословов наполягають на підвищенні ефективності управління стратегічним розвитком підприємства за рахунок інноваційного підходу в організації стратегічного управління, який орієнтований на підвищення останнього за умов постійного впровадження нововведень у всіх функціональних сферах діяльності підприємства, й нарощування його інноваційного потенціалу [10].

Сучасні науковці Г. Строкович та Д. Жукова у своїх дослідженнях спрямовують зусилля на теоретичні засади системи стратегічного вибору підприємства і стверджують, що лише система, як самодостатня цілісність, що розвивається і змінюється у просторі та протягом певного періоду часу, володіє унікальними властивостями, спроможна впроваджувати ефективні заходи щодо управління стратегічним розвитком підприємства.

Так, до системи стратегічного вибору науковці відносять зовнішні та внутрішні чинники, похідні дані та обрану стратегію. Похідними даними у стратегічному виборі є: існуючі ресурси, напрями змін, фактори впливу, досвід стратегічного менеджера, внутрішньофірмові обмеження. Обрана стратегія підприємства ґрунтується на легкості доступу до інформації, часовому обмеженні, специфіці кінцевого споживача отриманих результатів [12].

Основою проектування стратегічного планування є розробка корпоративної стратегії розвитку підприємства. Її ключовою складовою є комплекс заходів, який спрямовується на максимальне використання конкурентних переваг досліджуваного підприємства. Базою для розробки корпоративної стратегії є організаційні, маркетингові, фінансові, інвестиційні та виробничі заходи.

Корпоративна стратегія підприємства повинна комплексно охоплювати всі сфери діяльності підприємства з урахуванням впливу факторів внутрішнього й зовнішнього середовища із метою вироблення оптимальних варіантів оперативних, тактичних і стратегічних управлінських рішень.

Корпоративна стратегія підприємства повинна спрямовувати зусилля на спостереження та контроль усіх відділів підприємства з метою запобігання критичним та кризовим ситуаціям, включати заходи по плануванню та здійсненню дій, спрямованих на реалізацію процесу оновлення відповідно до стратегії, або на мінімізацію невідповідностей. Заходи корпоративної стратегії повинні формувати набір інструментів міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства шляхом досягнення синергії, сприяти активізації

участі всіх відділів у розробку нової стратегії підприємства, управлінню стратегічними ініціативами та змінами, інтеграцією стратегічних пріоритетів та координацією людських ресурсів.

Вагомий науковий доробок сучасних вітчизняних науковців А. Гнатенка та Ю. Поліщука спрямований на виявлення помилок та обмежень стратегічного управління [3]. Так, на думку науковців, унеможливають впровадження стратегічного бізнес-планування наступні фактори:

1. Спрощення процесу стратегічного планування, неповноцінне дослідження ринку та ігнорування впливових факторів.

2. Відсутність чітких часових рамок, відповідальних осіб та критеріїв оцінювання реалізації стратегії.

3. Нехтування розподілом ресурсів підприємства та програмуванням фінансових результатів.

4. Використання застарілих методів та інструментів стратегічного управління [3].

Зокрема, спрощення процесу стратегічного планування, неповноцінне дослідження ринку та ігнорування впливових факторів веде до створення нереальних, завищених планів. У такому разі планування розвитку стратегії підприємства при узагальненому прогнозуванні не дає можливості реагувати на зміни в навколишньому середовищі.

Поряд з тим варто враховувати і той факт, що запровадження стратегічного підходу на вітчизняних підприємствах має і свої обмеження:

– стратегічне управління не дає точної картини опису майбутнього;

– стратегічне управління неможливо звести до конкретних процедур, це, скоріше, філософія, ідеологія бізнесу, і кожний менеджер розуміє її по-своєму, в залежності від здатності керівництва генерувати ідеї та втілювати їх на практиці;

– стратегічне управління потребує значних витрат часу і ресурсів; для постійного моніторингу змін у зовнішньому середовищі та розроблення гнучкого плану потрібні додаткові служби, які будуть цим займатися;

– стратегічне управління через неправильно обрану стратегію може призвести до негативних наслідків, а іноді навіть і до краху бізнесу;

– стратегічне управління без конкретного плану реалізації та відповідних дій не є результативним [3].

Зазначається, що «наведені характеристики не дають повного бачення сутності концепції стратегічного управління, але дають змогу визначити найбільш вагомий складові».

Управління стратегічним розвитком підприємства – це не лише певна кількість концепцій, підходів і методів, це динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і здійснення розроблених планів підприємством, що полягає в повторюваному циклі розв'язання п'яти основних завдань:

1) визначення майбутнього бізнесу компанії, формування стратегічного бачення напрямку розвитку організації;

2) перетворення стратегічного бачення і місії у вимірні цілі і завдання виконання;

3) розробка стратегії для досягнення бажаних цільових результатів;

4) реалізація і виконання обраної стратегії кваліфіковано й ефективно;

5) оцінка рівня досягнень поставлених цілей, розгляд нових напрямків розвитку і пропозицій з коректуванням довгострокових напрямків, цілей, стратегії чи її виконання у світлі накопиченого досвіду, зміни умов, нових ідей і нових можливостей» [4].

Стратегічне управління являє собою розробку довгострокових цілей підприємства та визначення напрямку його діяльності на основі аналізу постійно мінливого неконтрольованого зовнішнього середовища. У сучасний період кризи, при нестабільній економіці та політиці, підприємствам вкрай необхідно використовувати механізм стратегічного управління. Це дозволить створювати стратегії, які будуть підтримувати життєздатність підприємства у довгостроковій перспективі. Нові стратегії породжують нові завдання, які в свою чергу вимагають від підприємства встановлення нової системи зв'язків між рівнями управління та між підрозділами. Тож для ефективної реалізації стратегії потрібно створювати нову спеціальну структуру, за допомогою якої створюються стійкі зв'язки між кожним підрозділом, що забезпечить надійне функціонування системи.

Управління стратегічним розвитком «дозволяє досягти таких основних результатів:

– створити системний потенціал для досягнення цілей організації. Цей потенціал складається: з фінансових, сировинних і людських ресурсів, що входять в організацію; виробленої продукції (послуг), що затребуються ринком; сформованого позитивного іміджу організації.

– удосконалення структури організації та її внутрішніх змін, що забезпечують чутливість до змін зовнішнього середовища і відповідну адаптацію» [3].

Досліджуючи управління стратегічним розвитком, можна стверджувати, «що воно спрямоване на створення конкурентних переваг підприємства і утвердження ефективної стратегічної позиції, що забезпечить майбутню життєздатність підприємства в мінливих умовах. Вибір стратегії в стратегічному управлінні пов'язаний зі станом ключових факторів, до яких відносяться сильні сторони галузі і підприємства, мета, місія, інтереси вищого керівництва, кваліфікація працівників. Динамічний процес стратегічного управління підприємства є тим захисним елементом, під яким підприємство може впевнено рухатись до поставленої мети, незважаючи на несприятливі впливи навколишнього середовища» [11].

Практична реалізація функцій управління стратегічним розвитком «здійснюється за допомогою системи методів стратегічного управління. Привести в дію організаційну систему, щоб одержати потрібний результат, можна лише через вплив на неї керуючого органу чи особи. При цьому необхідні певні інструменти погодженого впливу, які й забезпечують досягнення поставлених цілей» [16].

Висновки. Зважаючи на те, що «сучасна економічна ситуація характеризується високим ступенем невизначеності і ризику, сутність концепції управління стратегічним розвитком підприємства полягає у підготовці наявних ресурсів до можливостей, які відкриваються у майбутньому, шляхом застосування розгорнутого стратегічного аналізу і розроблення стратегічних планів з метою підвищення ефективності роботи організації, шляхом своєчасної реакції і швидкої адаптації до непередбачуваних змін навколишнього середовища».

та вироблення продукції, яка буде визнана споживачем.

Концепція управління стратегічним розвитком лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираз у наступних характерних рисах її застосування:

1. Базується на певному поєднанні теорій: системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає можливості досягти потрібних результатів – розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

2. Орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відрізнятися одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

3. Концентрує увагу на необхідності збору та застосування баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

4. Дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу.

5. Передбачає застосування певних інструментів та методів розвитку підприємств (цілей, стратегій, стратегічного набору, стратегічних планів і програм, стратегічного планування та контролю тощо)» [1; 6].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що проведені дослідження не є повними і вичерпними з цього питання, але дають можливість визначити найбільш значущі та впливові.

Список використаних джерел

1. Білопольський М. Г., Чигарьов Д. В. Напрямки управління ефективністю при забезпеченні стратегічного розвитку підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 2 (33). С. 12–17.
2. Герасимчук В. О. Стратегічне управління підприємством : підручник. Київ : КНЕУ, 2013. 360 с.
3. Гнатенко А. І., Поліщук Ю. А. Актуальні питання запровадження стратегічного підходу в менеджмент підприємств України. *Теорія і практика державного управління*. 2017. № 2 (57). С. 65–72.
4. Головка Т. В., Сагова С. В. Стратегічний аналіз : підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 198 с.
5. Гринько Т. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. *Економіст*. 2013. № 8. С. 51–53.
6. Гриценко С. І. Стратегія розвитку екологічно спрямованих транспортно-логістичних кластерів блакитного океану. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2 (37). С. 152–156. doi: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2\(37\).151-156](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).151-156).
7. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 346–352. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48>.
8. Гуржій Н. М., Колтунік А. Ю. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства.

Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 14. С. 344–347.

9. Гуцалюк О. М. Теоретико-методологічне забезпечення формування механізму управління корпоративними інтеграційними процесами. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 2 (33). С. 28–33.

10. Продіус Ю. І., Богословов В. Б. Інноваційний підхід в організації стратегічного управління на українських підприємствах. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 6 (22). С. 78–84.

11. Райковська І. Т. Модель сучасного стратегічного управління підприємством: зміст і компоненти. *Вісник ЖДТУ*. 2015. №3 (73). С. 106–117.

12. Строкович Г. В., Жукова Д. А. Теоретичні засади формування системи стратегічного вибору підприємства. *Проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 327–233.

13. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегічний менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.

14. Туріянська М. М. Стратегічні аспекти антикризового управління туристичними підприємствами. *Культура народів Причорномор'я*. 2012. № 236. С. 93–97.

15. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 700 с.

16. Шматько Н. М. Закономірності процесу здійснення організаційних змін у структурі управління підприємством. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2 (39). С. 58–62. doi: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2\(39\).58-62](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2(39).58-62).

References

1. Bilopolskyi, M. H., Chyharov, D. V. (2017). Napriamky upravlinnia efektyvnosti pry zabezpechennia stratehich-noho rozvytku pidpriemstva [Directions of efficiency management at maintenance of strategic development of the enterprise]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 2 (33), pp. 12–17 [in Ukrainian].
2. Herasymchuk, V. O. (2013). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom [Strategic management of the enterprise: a textbook]. Kyiv, KNEU [in Ukrainian].
3. Hnatenko, A. I., Polishchuk, Yu. A. (2017). Aktualni pytannia zaprovadzhennia stratehichnoho pidkhodu v menedzhment pidpriemstv Ukrainy [Topical issues of introduction of strategic approach in management of enterprises of Ukraine]. *Teoriia i praktyka derzhavnoho upravlinnia – Theory and practice of public administration*, 2 (57), pp. 65–72 [in Ukrainian].
4. Holovko, T. V., Sahova, S. V. (2012). Stratehichnyi analiz [Strategic analysis]. Kyiv, KNEU [in Ukrainian].
5. Hrynko, T. (2013). Stratehiia yak instrument antykrizovoho upravlinnia na pidpriemstvi [Strategy as a tool of crisis management at the enterprise]. *Economist*, 8, pp. 51–53 [in Ukrainian].
6. Gritsenko, S. I. (2019). Development strategy for environmentally-oriented transport and logistics clusters of the blue ocean. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (37), pp. 151–156. doi: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2\(37\).151-156](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).151-156) [in Ukrainian].
7. Hudz, O. I. (2018). Stratehiia rozvytku pidpriemstva: sutnist ta klasyfikatsiia [Enterprise development strategy: essence and classification]. *Ekonomika i suspilstvo –*

- Economy and society*, 18, pp. 346-352. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48> [in Ukrainian].
8. Hurzhii, N. M., Koltunik, A. Yu. (2016). Osoblyvosti suchasnykh pidkhodiv do stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Peculiarities of modern approaches to strategic management of enterprise development]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*, Issue 14, pp. 344–347 [in Ukrainian].
9. Hutsaliuk, O. M. (2017). Teoretyko-metodolohichne zabezpechennia formuvannia mekhanizmu upravlinnia korpora-tyvnymy intehratsiinymy protsesamy [Theoretical and methodological support for the formation of a mechanism for managing corporate integration processes]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (33), pp. 28-33 [in Ukrainian].
10. Prodius, Yu. I., Bogoslovov, V. B. (2015). Innovatsiyni pidkhid v orhanizatsii stratehichnoho upravlinnia na ukrainskykh pidpriemstvakh. Ekonomika: realii chasu [Innovative approach in the organization of strategic management at the Ukrainian enterprises]. *Economy: the realities of time*, 6 (22), pp. 78–84 [in Ukrainian].
11. Raikovska, I. T. (2015). Model suchasnoho stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom: zmist i komponenty [Model of modern strategic enterprise management: content and components]. *Visnyk ZhDTU – Bulletin of ZhSTU*, 3 (73), pp. 106–117 [in Ukrainian].
12. Strokovych, G. V., Zhukova, D. A. (2014). Teoretychni zasady formuvannia systemy stratehichnoho vyboru pidpry-yemstva [Theoretical bases of formation of system of a strategic choice of the enterprise]. *Problemy ekonomiky – Problems of the economy*, 4, pp. 327–233 [in Ukrainian].
13. Thompson A. A., Strickland A. J. (1998). Strategic management. The art of developing and implementing a strategy. Moscow, Banks and exchanges, UNITY [in Russian].
14. Turiianska, M. M. (2012). Stratehichni aspekty antykrizovoho upravlinnia turystychnymy pidpriemstvamy [Strategic aspects of anti-crisis management of tourist enterprises]. *Culture of the peoples of the Black Sea region*, 236, pp. 93–97 [in Ukrainian].
15. Shershnova, Z. Ye. (2014). Stratehichne upravlinnia [Strategic management: a textbook]. Kyiv, KNEU [in Ukrainian].
16. Shmatko, N. M. (2020). Regularities of the Process of Organizational Changes in the Management Structure of the Enterprise. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (39), pp. 58-62. doi: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2\(39\).58-62](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2(39).58-62) [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 01.02.2021

Формат цитування:

Гуцалюк О. М., Гаврилова Н. В., Котлубай В. О. Сучасні особливості управління ризиками в контексті стратегічного розвитку підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1 (40). С. 74-79. doi: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1\(40\).74-79](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1(40).74-79)

Hutsaliuk, O. M., Havrylova, N. V., Kotlubay, V. O. (2021). Modern Features of Risk Management in the Context of Strategic Development of the Enterprise. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1 (40), pp. 74-79. doi: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1\(40\).74-79](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1(40).74-79)