

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ

УДК 005.21:338.244.42.025.4
DOI: 10.31359/2411-5584-2020-42-3-8

Л. С. ШЕВЧЕНКО

докторка економічних наук, професорка,
завідувачка кафедри економічної теорії
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків
e-mail: shevchenko_ls@ukr.net
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4567-0310>
ResearcherID: <http://www.researcherid.com/rid/M-5894-2017>



СТРАТЕГІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНЬ, НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА НЕПЕРЕДБАЧУВАНOSTI¹

Проаналізовано сучасні наукові підходи до обґрунтування змісту стратегування. Доведено, що: а) бізнес-організація стикається з численними обмеженнями (матеріальними, фінансовими, кадровими, управлінськими тощо) вже під час розроблення стратегії; б) реалізація стратегії організації майже завжди відбувається в умовах більшої чи меншої невизначеності та ризиків; в) стратегування може зазнати значного впливу чинника непередбачуваності. Сформульовано рекомендації щодо використання в процесі стратегування інструментарію прогнозування, форсайт-досліджень і сценарування бізнесу. Виняткову увагу приділено так званим «джокерам» із сильним ефектом впливу з причини високого ступеня їх непередбачуваності та невизначеності, необхідності прогнозувати гіпотетичні негативні сценарії розвитку бізнесу та формувати стійкість до них.

Ключові слова: стратегія, теорія обмежень, невизначеність, непередбачуваність, «джокер», «Чорний лебідь».

JEL Classification: L10, L21, M10.

¹ Роботу виконано в межах цільової комплексної програми «Соціально-економічна модернізація України та формування інноваційної моделі розвитку» (№ державної реєстрації 0111u000961).

© Шевченко Л. С., 2020. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Статтю розміщено на сайті збірника: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

Постановка проблеми. Практика стратегічного управління показує, що не втіленими залишаються до 70% запланованих стратегій, а іноді й більше. Під час оцінки стратегії може бути з'ясовано, що бізнес-організація: а) під впливом постійних змін у зовнішньому середовищі насправді реалізувала не заплановану, а спонтанну (непередбачувану) стратегію. Остання може бути не менш успішною, ніж та, яку розробили шляхом формалізованого планування; б) не реалізувала стратегію через численні обмеження, не враховані при розробленні стратегії, через не визначені, не передбачені під час стратегування, випадкові події. У будь-якому разі йдеться про роль і можливості стратегування.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Дослідження в галузі стратегічного управління тривають із 1960-х рр. Першими значними напрацюваннями з проблем стратегування стали: трактат А. Чандлера (Alfred D. Chandler Jr.) «Стратегія і структура» (1962) [1], колективний підручник Гарвардської школи бізнесу «Політика бізнесу» (1965), автором аналітичного тексту до якого був К. Ендрюс (K. Andrews) [2], і книга І. Ансоффа (I. Ansoff) «Корпоративна стратегія» (1965) [3]. Дослідники обґрунтували необхідність переходу від оперативного, поточного управління до стратегічного. Під стратегуванням на практиці почали розуміти набір управлінських рішень і дій із формування та реалізації стратегії насамперед бізнес-організації.

Надалі сформувалися кілька наукових шкіл стратегічного менеджменту, які були досліджені та систематизовані у відомій праці Г. Мінцберга (G. Mintzberg), Б. Альстренда (B. Alstrend) та Дж. Лемпела (Dzh. Lempel) [4]. Безпосередньо Г. Мінцберг визначив п'ять типів стратегії: стратегія як план – спрямований курс дій задля досягнення певних цілей; стратегія як шаблон – систематичний характер поведінки в минулому із стратегією, яка реалізується тривалий час; стратегія як ринкова позиція фірми та її продуктів під впливом факторів зовнішнього середовища; стратегія як конкурентний маневр; стратегія як перспектива, яка ґрунтується на «теорії бізнесу» або ідеології фірми.

Сучасні дослідження стратегування українських учених дедалі частіше концентруються навколо проблеми врахування у стратегуванні факторів невизначеності та ризику. Так, А. В. Вороніна (A. V. Voronina) та О. В. Копил (O. V. Koryul) аналізують особливості та технології прийняття стратегічних рішень в умовах динамічного бізнес-середовища та кризи [5]. Е. О. Юрій (E. O. Yuriy) та І. Б. Луцик (I. B. Lutsyk) вивчають стратегічну діяльність суб'єкта господарювання в умовах невизначеності зовнішнього середовища, систематизують основні підходи до формування стратегії розвитку підприємства [6]. І. М. Крейдич (I. M. Kreidych), О. С. Наконечна (O. S. Nakonechna), І. В. Наконечний (I. V. Nakonechnyi) досліджують стратегії мінімізації ризи-

ків промислових підприємств під час управління їх інвестиційними ресурсами [7].

Однак фактор непередбачуваності бізнесу, його вплив на процес стратегування та реалізацію стратегій усе ще залишаються малодослідженими.

Мета статті – проаналізувати основні методологічні підходи до процесу стратегування в умовах обмежень, невизначеності та непередбачуваності бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Відомий американський учений, економіст, один із найбільш впливових теоретиків менеджменту ХХ ст., консультант у галузі менеджменту Пітер Друкер (P. F. Drucker) писав: «Кожна організація діє на підставі своєї теорії бізнесу, іншими словами, на підставі низки уявлень про те, в чому полягає її бізнес, які її цілі, як визначаються результати, хто її споживачі, що ці споживачі цінують і за що платять. *Стратегія є способом реалізації теорії бізнесу в практичній діяльності.* Крім того, стратегія – це найкращий спосіб перевірки теорії бізнесу. Якщо стратегія не забезпечує досягнення запланованих результатів, це перша серйозна ознака того, що настав час переглянути теорію бізнесу» [8]. Тобто стратеги мають розробляти теорію бізнесу для конкретної організації та способи її реалізації.

У статті, опублікованій у Harvard Business Review, П. Друкер наводить численні приклади зі світової практики ведення бізнесу [9]. Так, у 1809 р. німецький державний діяч і вчений Вільгельм фон Гумбольдт заснував Берлінський університет на принципово новій теорії університету. У 1870 р. Георг Сіменс, архітектор і перший генеральний директор першого універсального Deutsche Bank, мав не менш чітку теорію бізнесу: використовувати підприємницькі фінанси для об'єднання ще сільської та розколотої Німеччини шляхом промислового розвитку. В результаті протягом 20 років від часу заснування Deutsche Bank став провідним фінансовим інститутом Європи, яким він залишається до сьогодні. У 1870-х рр. компанія Mitsubishi була заснована на абсолютно новій теорії бізнесу, яка протягом 10 років зробила її лідером у Японії, а ще протягом 20 років – одним із перших насправді багатонаціональних підприємств. Саме теорія бізнесу пояснює успіх таких компаній, як General Motors і IBM, які домінували в економіці США протягом останньої половини ХХ ст.

На думку П. Друкера, теорія бізнесу має три складові. Кожна успішна організація: 1) існує у певному середовищі і відчуває на собі вплив суспільства та його структури, ринку, замовників і технологій; 2) реалізує певну місію, яка повинна бути чітко сформульованою та усвідомленою організацією; 3) повинна мати необхідні компетенції для реалізації місії. «Припущення про навколишнє середовище визначає, за що платять організації. Припущення про місію визначає те, що організація вважає значимими результатами, які зміни

очікуються в економіці та суспільстві загалом. Нарешті, припущення про основні компетенції визначає, у чому організація повинна переважати, щоб зберегти лідерство».

При цьому існують такі вимоги до теорії бізнесу:

1. Припущення щодо довкілля, місії та основних компетенцій повинні відповідати реальності.
2. Припущення у всіх трьох областях мають відповідати одне одному.
3. Теорія бізнесу повинна бути відомою і зрозумілою всій організації.
4. Теорію бізнесу доводиться постійно перевіряти – моніторити й тестувати. Це гіпотеза про речі, які постійно перебувають у потоці (суспільство, ринки, клієнти, технології) і мають здатність змінювати себе. Деякі теорії бізнесу настільки потужні, що існують довго, але з часом кожна теорія бізнесу застаріває, а потім стає недійсною.

Теорія бізнесу завжди застаріває, коли організація досягає своїх первісних цілей. Теорія бізнесу організації не діє, якщо організація стикається з: 1) несподіваним успіхом, власним чи конкурентів. Швидке зростання – впевнена ознака кризи в теорії організації. Будь-яка організація, яка подвоюється чи збільшується втричі за досить короткий проміжок часу, обов'язково переросла свою теорію. Останню слід переглядати, аналізуючи середовище, місію та основні компетенції; 2) несподіваним збоєм, знову ж таки, власним чи конкурентів.

За таких умов необхідна рання діагностика теорії бізнесу (на ранніх етапах розвитку бізнесу), а потім – постійне переосмислення теорії бізнесу, вживання ефективних заходів для зміни політики та практики, приведення стратегії організації у відповідність до нових реалій її середовища, нового визначення її місії та нових основних компетенцій, які мають бути розроблені та набуті. Усе це потребує від менеджерів довгострокового мислення. М. А. Кусумано (M. A. Kusumano) і Д. Б. Йоффі (D. B. Joffi) підкреслюють, що стратегія стосується суто *майбутнього*. Це планування на перспективу. Усі великі стратегії починають із передбачення *майбутнього*, зазирають у *майбутнє*, потім прораховують кроки до нього і вчасно вносять потрібні зміни на шляху до бажаної цілі, прокладають *курс у майбутнє*. При цьому обов'язково визначають *межі діяльності* компанії: що робити і, головне, чого не робити [10, с. 38–42].

На практиці це означає, що при розробленні стратегії неодмінно мають бути враховані численні теперішні обмеження бізнесу, фактор невизначеності та можлива непередбачуваність реалізації стратегії в майбутньому. Отже, існують, як мінімум, три проблеми стратегування.

Перша – *бізнес-організація практично завжди стикається з численними обмеженнями вже під час розроблення стратегії*. Теорія обмежень системи

була розроблена у 1980-х рр. ізраїльським ученим Е. Голдраттом (E. Goldratt). Це філософія управління бізнесом (організаціями, системами), в основі якої лежить розуміння того, що успішність бізнесу (можливість постійно збільшувати прибуток) зумовлюється ефективністю / продуктивністю його обмежень. Теорія стверджує, що кожна бізнес-організація в кожний конкретний момент часу має певні обмеження своєї діяльності – фізичні (матеріальні, виробничі), фінансові, ринкові, людські, часові, обмеження політики ведення бізнесу. Чим швидше будуть виявлені обмеження, тим обґрунтованішими будуть стратегічні рішення щодо розвитку бізнесу та зростання його продуктивності.

Зрозуміло, що жодна, навіть найкраща, стратегія не буде реалізована за відсутності фінансування та матеріальних ресурсів. Але стратегування бізнесу здійснюють менеджери. А реалізують стратегію всі працівники організації. Тому найперша увага має бути приділена управлінським, кадровим та організаційним обмеженням. Останні трактують як стереотипи та переконання, які ніхто не ставить під сумнів, але саме через це вони й гальмують розвиток організації.

До управлінських обмежень слід насамперед віднести управлінські кризи. Л. Грейнер (L. Greiner) у своїй моделі організаційних фаз зростання та кризових ситуацій стверджує, що організація за час свого існування (вік бізнесу) проходить п'ять фаз розвитку. І на кожній із фаз є передумови як для зростання (збільшення розміру) бізнесу, так і для виникнення управлінської кризи. На першій фазі («Зростання завдяки творчості») відбувається створення формалізованої структури управління, встановлення правил, пріоритетів і принципів роботи. Утім, якщо компетенції керівників не відповідають цим завданням, виникає «криза лідерства». На другій фазі («Спрямоване зростання»), після подолання кризи, зростання організації продовжується шляхом збільшення кількості структурних підрозділів. Однак, якщо централізоване управління перешкоджає прийняттю самостійних рішень керівниками підрозділів, закладаються передумови «кризи автономії». На третій фазі («Зростання через делегування»), за умови, що управлінські помилки виправлено, зростання організації передбачає децентралізацію управління, але з часом можливою стає «криза контролю». На четвертій фазі («Зростання через координацію») керівництво організації знов вимушено повертається до жорсткого контролю робіт і посилює підзвітність підрозділів і працівників. Проте, як тільки формальні процедури беруть гору над загальними цілями і завданнями, виникає «криза заборон», а організація втрачає свою гнучкість. На п'ятій фазі («Зростання через співробітництво») триває пошук ефективних методів стимулювання персоналу, що може посилити інтенсивність праці і призвести до психологічного виснаження працівників. Розгортається «кри-

за оновлення/зростання» [11]. На шостій фазі («Зростання шляхом альянсів»), яку дослідники запропонували в розвиток моделі Грейнера, організація звертається до зовнішнього зростання, у тому числі шляхом М&А.

Серед кадрових обмежень на розвиток бізнесу впливають: відсутність персоналу потрібної кваліфікації, низька мотивація праці, опір організаційним змінам і перетворенням. Останній проявляється як у формі пасивного, прихованого неприйняття змін у вигляді зниження продуктивності праці або бажання перейти на іншу роботу, так і у формі активного, відкритого виступу проти перебудови, наприклад, страйку чи ухилення від запровадження нововведень. Причинами опору змінам найчастіше є: недостатня інформованість персоналу або нерозуміння ним сутності того, що відбувається; ігнорування менеджерами змін корпоративних традицій та стилю роботи; проведення змін без урахування думок співробітників; недовіра до ініціаторів реформ; неадекватні системи винагороди персоналу в період реформування організації; економічний страх втрати заробітку, посади, гарантованої зайнятості тощо; загроза статусу чи кваліфікації працівника та інше. Знання причин опору організаційним змінам дозволяє оперативно реагувати, а ще краще – запобігати виникненню подібних ситуацій в організації.

Окрему групу обмежень становлять організаційні обмеження, дисфункції та патології, які деформують функціонування господарського об'єкта.

Організаційні обмеження найчастіше мають суб'єктивну природу. Йдеться про брак ресурсів для реалізації стратегії, що паралізує команду і змушує її прямо або побічно саботувати впровадження стратегії; проблеми з комунікаціями й опрацюванням тих організаційних змін, які потрібні для впровадження стратегії; відсутність мотивації власника, топ-менеджерів, усієї команди для реалізації корпоративної стратегії взагалі, ділової або якоїсь функціональної стратегії; конфлікт стратегії бізнесу й особистої життєвої стратегії власника; розрив між візією та способами її реалізації як операційним завданням. Нерідко нова стратегія вимагає нової організаційної структури й/або культури [12]. Дослідники businessrevisor.ru всі причини провалів стратегії зводять до однієї: стратегії не втілюються в життя через невідповідність того, чого організація хоче, і того, що вона собою являє (якими є її цінності, лідерство, потенціал і культура). Неefективні стратегії – результат нерозуміння природи власної організації та небажання заглиблюватися в особливості її функціонування (відсутність знань, здібностей, мотивації), а також бездумної постановки цілей [13].

Організаційна дисфункція означає нерівноважний динамічний стан бізнес-організації, за якого лише окремі характеристики даної системи втрачають свою якість, що призводить або до відхилення моделі поведінки бізнес-орга-

нізації від оптимальної, або до закріплення неефективної норми, але при цьому бізнес-організація продовжує функціонувати. Зараз організаційні дисфункції визначають як: 1) відхилення процесів, що відбуваються в організації, та результатів її діяльності від існуючої норми; 2) збій у протіканні процесів, в елементах організації та періодичне (або систематичне) недосягнення організацією поставлених цілей.

Організаційна патологія – це вже стійке порушення оптимального функціонування й розвитку організації, неспроможність її елементів виконувати задані функції. Видами організаційних патологій вважають: панування структури над функцією (наприклад, унаслідок створення нових підрозділів, які не відповідають інтересам фірми й не підкріплені раціональними обґрунтуваннями); бюрократію; автаркію підрозділів; конфлікти; некерованість; переважання особистих інтересів над службовими; розрив між ідеями та їх реалізацією; кліку; суперечність стратегічних і оперативних складових; порушення принципу єдиначальності; виникнення протидіючих угруповань усередині організації [14].

Теорія обмежень стверджує, що будь-яка організація може бути суттєво покращена, оскільки має для цього потенціал, простір і час, а будь-яке обмеження можна здолати. Така робота є циклічною: спочатку слід виявити перше ключове (найголовніше) обмеження, особливості і характер його впливу, усвідомити недоліки (суперечності) попереднього керування цим обмеженням, запропонувати й реалізувати нові підходи до подолання обмеження, виходячи з інтересів усіх стейкхолдерів. Потім виявляються наступні обмеження, і цикл повторюється. Тобто обмеженнями можна управляти. І таке управління слід розглядати в контексті стратегування, як його передумову й складову.

Проблема друга – розроблення та реалізація стратегії розвитку організації майже завжди відбувається в умовах більшої чи меншої невизначеності. Остання може суттєво вплинути на результати діяльності організації, зробити неможливою оцінку майбутнього розвитку подій, як із погляду ймовірності їхньої реалізації, так і з погляду форми їхнього прояву.

Невизначеність бізнесу має місце, якщо:

а) немає однозначних, чітких уявлень про досліджувані процеси та фактори, що на них впливають;

б) відбуваються постійні зміни умов господарської діяльності – законодавства або напрямів економічної діяльності уряду, кон'юнктури ринку, дій конкурентів тощо;

в) неможливо спрогнозувати наслідки впливу на досліджувані об'єкти багатьох факторів (НТП, стихійного лиха, поведінки конкурентів і споживачів), оцінити майбутній розвиток подій;

г) відсутня повна інформація про внутрішні й зовнішні умови прийняття управлінських рішень; це може бути наслідком як технічних труднощів збору й оброблення інформації, так і високих інформаційних витрат, які перевищують вигоди від володіння інформацією;

г) існує асиметрія інформації, тобто нерівний ступінь поінформованості економічних агентів про умови їх діяльності, предмет і умови угоди між ними. Деяка інформація іноді з різних причин узагалі приховується;

д) має місце багатокритеріальність і конфліктність в оцінці рішень, коли доводиться свідомо йти на компроміси.

Консалтингова фірма McKinsey виокремлює чотири рівні невизначеності. На першому рівні («достатньо зрозуміле майбутнє») природа невизначеності встановлюється шляхом використання стандартних інструментів стратегічного аналізу: моделі «п'яти сил конкуренції» М. Портера, бенчмаркінгу, аналізу ланцюга вартості тощо. При цьому не передбачається суттєвих змін у конкурентному середовищі, законодавчій базі та оподаткуванні, технологіях та інших факторах, що впливають на діяльність підприємства. На другому рівні («майбутнє у вигляді низки альтернатив») невизначеність описується через низку сценаріїв розвитку подій та оцінювання ймовірності реалізації кожного з них. Проте який саме сценарій реалізується, передбачити важко. На третьому рівні невизначеності («майбутнє у вигляді "діапазону"») можна лише ідентифікувати деякий діапазон варіантів розвитку подій у майбутньому. Аналіз проводиться на основі декількох базових сценаріїв з «плаваючими» змінними, з використанням певних індикаторів (показників) раннього попередження, на основі яких можна зрозуміти певні тенденції, що склалися в зовнішньому середовищі підприємства. На четвертому рівні («повна невизначеність майбутнього») фактично немає можливості не тільки визначити хоч якісь сценарії розвитку подій, але й описати параметри, що аналізуються, хоча б у вигляді діапазонів. Повна невизначеність зустрічається досить рідко, але іноді доводиться брати її до уваги [15].

Невизначеність породжує ризик, тобто можливість або реальну загрозу відхилення результатів конкретних рішень або дій від очікуваних (мети); небезпеку втрати ресурсів порівняно з варіантом, розрахованим на їх раціональне використання; імовірність виникнення збитків, неодержання доходів чи появи додаткових витрат порівняно з прогнозованим варіантом. Однак якщо в умовах невизначеності ймовірність досягнення певних результатів чи прийняття якихось рішень у принципі не має одностайної альтернативи, то в умовах ризикової ситуації можливість оцінити ймовірність подій існує об'єктивно. Особливої актуальності тоді набувають оцінка ризику (з використанням різних методів – аналогій, чутливості, імітаційного моделювання тощо) та управління ризиком. Ідеться про науково обґрунтовані заходи щодо оптимі-

зації ризику на всіх етапах прийняття й реалізації управлінських рішень. У загальному вигляді ці заходи включають виявлення ризиків, їх аналіз, вибір і застосування методів оптимізації, оцінку одержаних результатів.

Невизначеність бізнесу змінює й логіку стратегування. Невизначеність, яка змушує організацію переглядати свою стратегію і механізми її реалізації, визнається стратегічною. Якщо бізнес стикається з такою невизначеністю, особливо актуальними стають постійне оновлення інформації та аналітичних даних стосовно майбутнього розвитку світової, національної та регіональної економіки, пріоритетних напрямів діяльності бізнес-організацій. Знання можливих наступних змін зовнішнього та внутрішнього середовища організації, особливостей їх впливів та ризиків, які вони в собі містять, є обов'язковою передумовою ефективного стратегування в бізнес-організації. Для одержання такої інформації бізнес-організації можуть використовувати різноманітні канали комунікацій і надходження інформації. Виняткова увага має бути приділена прогнозуванню та форсайт-дослідженням, сценаруванню бізнесу.

Прогнозування поєднує минуле (аналіз стану і поведінки господарської системи у попередній період), сучасне (дослідження поточних тенденцій і чинників змін системи) і майбутнє (визначення параметрів та ймовірну оцінку подальших результатів розвитку) досліджуваної господарської системи. Прогноз повинен містити обґрунтування пріоритетних напрямів розвитку системи. Одне з найважливіших завдань прогнозування на рівні бізнес-організації – передбачення можливих варіантів її діяльності в майбутньому під впливом змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі, а також так званих порогових величин процесів економічного розвитку: виявлення можливих строків великих зсувів, що призводять до якісних змін процесів, які вивчаються. Водночас прогнозування й прогнози повинні надати менеджерам можливість усвідомити наслідки рішень, які вони приймають.

Зрозуміло, що прогнози мають бути обґрунтованими і достовірними. Перевірити це можна шляхом верифікації. У простих випадках роль верифікації відіграють експертні опитування. У більш складних випадках рекомендуються спеціальні процедури, як-от: 1) розроблення прогнозу методом, що відрізняється від уже застосованих; 2) зіставлення прогнозу з іншим, отриманим з альтернативних джерел інформації; 3) перевірка адекватності прогнозу в ретроспективному періоді; 4) аналітичне або логічне дослідження прогнозів; 5) додаткове опитування експертів; 6) спростування критичних зауважень опонентів; 7) вияв та врахування джерел можливих помилок; 8) зіставлення з думкою найбільш компетентного експерта [16].

Форсайт (від англ. *foresight* – погляд у майбутнє, передбачення) передбачає виявлення нових напрямів інноваційного розвитку та технологічних

перспектив, які за умови інвестування зможуть у довгостроковій перспективі істотно впливати на соціально-економічний розвиток країни, регіону, галузі або корпорації. Методологія форсайту найбільше відповідає стратегічному плануванню, оскільки спочатку передбачає постановку мети як бажаний очікуваний результат, а потім – визначення способів досягнення майбутнього з урахуванням ресурсів, які є в організації або які необхідні для цього. Горизонт передбачення – 25–50 років: так краще видно глобальні тенденції розвитку, хоч їх і важко прогнозувати. В бізнесі замовниками форсайту є, як правило, великі фірми (корпорації) з тривалим часом існування, яким для стратегічного планування вкрай важливо знати перспективи інноваційного розвитку галузі, країни, світової економіки. На відміну від традиційного прогнозування, до форсайту залучають широке коло експертів із різних сфер діяльності. Опитують також групи населення (жителів регіону, молодь тощо), які безпосередньо зацікавлені в розв’язанні досліджуваної проблеми. Головне – аби суспільство (керівники держави, місцевої влади, компаній, окремі фахівці та громадськість) було готовим спільно оцінити довгострокові перспективи розвитку регіону чи країни, напрацювати спільне бачення майбутніх можливостей і загроз [17, с. 72–81].

Форсайт, інтегрований у систему стратегічного управління окремої фірми, є стратегічним форсайтом. Центром такого форсайту є *сценарне планування* – побудова багатоваріантних сценаріїв подій з одночасним розробленням практичних заходів. Чому? Тому що будь-яка господарська система може розвиватися за різними напрямками, під впливом різних, часто не передбачуваних чинників, по-різному реагувати на зміни внутрішнього й особливо зовнішнього середовища. За таких умов менеджерам важливо мати сценарії розвитку – експертно-аналітичні висновки науковців, які, використовуючи спеціальні інструменти дослідження, формулюють пріоритети організації та окреслюють контури й наслідки тих подій, що ймовірно відбудуться з організацією в майбутньому під впливом певних чинників та ухвалення певних управлінських рішень.

Алгоритм сценарного планування передбачає:

1) встановлення пріоритетів і «постеріоритетів» (негативних пріоритетів), особливо на національному рівні [18];

2) побудову кількох імовірних, але контрастних, варіантів розвитку зовнішнього середовища організації з виокремленням найбільш значущих для організації позицій [19];

3) визначення сукупності всіх варіацій майбутнього розвитку організації, які з певною ймовірністю можуть бути реалізовані. Найчастіше вказується інерційний сценарій (що буде, якщо нічого не робити) і можливі шляхи відхилення від нього;

4) розробку для кожного відхилення «вікна можливостей (вибору)» і певної стратегії дій;

5) обґрунтування сценарних «розвилко», які можуть бути багатоваріантними. Кількість сценаріїв тоді визначається як добуток кількості розвилко та їх варіантності.

Сценарний підхід може виявитися неефективним лише в тих випадках, коли події свідчитимуть про «неминуче майбутнє», яке визначається безальтернативними трендами, що не залежать від прийнятих управлінських рішень, або про «неможливе майбутнє» – версії розвитку соціосистеми, несумісні з «неминучим майбутнім» [20].

Проблема третя – реалізація стратегії розвитку бізнесу може зіткнутися з чинником непередбачуваності. Як зазначають фахівці, влада і бізнес, аналізуючи ризики, традиційно готуються до минулих, уже відомих криз («Старі генерали завжди готуються до минулої війни»). А як бути, якщо економічні події викликані незвичними, невідомими до цього часу причинами й не піддаються ні економічним законам, ні очікуванням? Наприклад, нинішню економічну кризу, пов'язану з COVID-19, передбачити раніше було майже неможливо. Цю кризу не можна назвати ні борговою, ні циклічною, ні структурною.

Теорія «тенденцій, що зароджуються», приділяє увагу так званим «джокерам» із сильним ефектом впливу з причини саме високого ступеня їх непередбачуваності. «Джокери» означають події, ймовірність реалізації яких у край низька, але вони можуть відбутися раптово й мати серйозні наслідки (розвиток Інтернету; цунамі, що викликало аварію на атомній станції «Фукусіма» в 2011 р.; терористична атака в США 11 вересня 2001 р. та ін.). «Джокери» зазвичай породжують нові виклики для майбутнього, формують порядок для досліджень, розробок та інновацій, а також для соціально-економічної, екологічної політики та забезпечення безпеки. Бувають «джокери», від настання яких виграють або зазнають збитків усі сторони, але зазвичай у результаті їх реалізації виявляються як переможці, так і переможені. У багатьох випадках неможливо точно оцінити їх вплив на різні сфери життя, адже сам процес розвитку події, що лежить в основі «джокера», часто буває невизначеним [21].

Аналіз «джокерів», які вже реалізувалися, дозволив науковцям створити таку їх класифікацію:

а) «джокери», які розвиваються за сценарієм зростання напруженості: ланцюжок майже непомітних подій, або трендів, менш значущих подій призводить до появи критичної напруженості (переломного моменту), після чого відбуваються «вибух» і радикальні зміни в системі;

б) «джокери» як раптові, несподівані події чи навіть катастрофи з серйозними наслідками, які вже мали місце раніше й будуть траплятися в подальшому: виверження вулканів, цунамі, циклони, землетруси, повені, які іноді призводять до загибелі цивілізації; технічний збій на ядерній або промисловій установці (Чорнобиль, Фукусіма, Бхопал); падіння астероїда, що знищує цілі зони земної екосистеми. Цей вид «джокерів» почасти передбачуваний: імовірність настання деяких із них (ми про це знаємо зазвичай з історичних фактів) дуже низька й невизначена, але вона існує, причому з високим ефектом впливу; про інших точно відомо, що вони можуть трапитися (наприклад, аварії на особливо небезпечних промислових об'єктах, виверження вулканів, землетруси). Деякі з цих «джокерів» є результатом зростання напруженості (наприклад, у технологічних системах), інші є результатом випадкових збігів обставин (скажімо, падіння астероїда);

в) «Чорні лебеді» (black swans). Нассім Ніколас Талеб (N. N. Taleb) застосував термін «Чорні лебеді» для опису подій, які для спостерігача спочатку є несподіваними, аномальними й мають значний ефект, але згодом, при проведенні ретроспективного аналізу, приймаються як даність (мали бути) і розглядаються так, як ніби вони очікувалися. «Чорний лебідь» – це явище або подія, настання якого неминуче, і на нього не можна вплинути вольовими зусиллями [22].

У літературі є як доволі схвальні відгуки щодо застосовності даної теорії в суспільстві, економіці та бізнесі, так і вельми критичні. Проте багато економістів-теоретиків зараз проводять аналогію між коронавірусом і саме «Чорним лебедем». Наслідки пандемії для світового та вітчизняного бізнесу дійсно є непередбачуваними й значними. Згідно з даними Міжнародної організації праці (МОП) на 4 травня 2020 р., через пандемію коронавірусу у 2020 р. люди по всьому світу зазнали збитків у розмірі \$3,4 трлн [23]. Bloomberg (з посиланнями на аналітиків JPMorgan Chase & Co.) оцінив втрати світової економіки від коронавірусу в \$5,5 трлн. Ця сума перевищує річний обсяг виробництва товарів і послуг Японії [24]. Азіатський банк розвитку (АБР) у своєму актуалізованому прогнозі, оприлюдненому 15 травня 2020 р., пише, що глобальні економічні втрати в результаті пандемії коронавірусу SARS-CoV-2 можуть скласти \$8,8 трлн або майже 10 відсотків світового ВВП [25]. За приблизними оцінками українських аналітичних центрів, кожен місяць карантину коштував Україні 0,7% ВВП, тобто понад 27 млрд грн [26].

Як це все врахувати в стратегічному плануванні? Німецький футуролог К. Штайнмюллер (K. Steinmüller) підкреслює, що «джокер» формує нову картину майбутнього, змінює наше усвідомлення майбутнього й змушує переосмислити минуле, породжуючи нові концепції та оцінки. Тому потрібно постійно *передбачати появу «джокерів», аналізувати їх можливий вплив*

на бізнес, прогнозувати гіпотетичні негативні сценарії подій. Як правило, «джокерів» виявляють шляхом опитувань фахівців організації, наприклад, методом мозкового штурму, через онлайн-конференції, із залученням зовнішніх бізнес-консультантів. Малюючи картину (формуєючи сценарій) уявних «джокерів», компанії: а) здійснюють тестування нових стратегічних опцій; іншими словами, проявляють нестандартне мислення (новий погляд на процеси); б) приймають превентивні рішення з метою забезпечення стійкості до зовнішніх впливів і негативних сценаріїв розвитку подій; у багатьох випадках це забезпечує мінімізацію витрат і втрат фірми; в) формуєють більш «міцні» стратегії організації. Н. Н. Талєб рекомендує *будувати стійкість до негативних подій у цілому й мати можливість використовувати позитивні події* [21].

Висновки. Розроблення стратегії розвитку сучасної бізнес-організації відбувається в динамічному середовищі, яке сповнене обмежень, невизначеності й непередбачуваних подій. Традиційні алгоритми стратегування спрацьовують не завжди. Багато стратегій не реалізуються, а ті, що реалізуються, нерідко переглядаються в процесі реалізації. Усе це потрібно врахувати власникам бізнесу й менеджерам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Chandler A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press. 1962/1998.
2. Learned E. P., Christensen C. R., Andrews K. R., Guth W. D. *Business policy: Text and cases*. Irwin, Homewood, 1965. Pp. vii-viii.
3. Ansoff H. I. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill, 1965. 241 p.
4. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / пер. с англ. ; под ред. Ю. Н. Каптуревского. Санкт-Петербург: Издательство «Питер», 2002. 330 с.
5. Вороніна А. В., Копил О. В. Прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності та ризику. *Молодий вчений*. 2016. № 1 (28). Ч. 1. С. 35–39.
6. Юрій Е. О., Луцик І. Б. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. № 13. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/13-2015/30.pdf> (дата звернення: 20.05.2020).
7. Крейдич І. М., Наконечна О. С., Наконечний І. В. Механізм формування стратегії мінімізації ризиків промислового підприємства при управлінні його інвестиційними ресурсами і моделюванні ресурсних потоків. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 1. С. 13–19. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2017/4.pdf (дата звернення: 20.05.2020).
8. Друкер П. Ф. Новые реалии и стратегия организации (из книги «Задачи менеджмента в XXI веке»). Введение. Почему именно стратегия? URL: <https://www.twirpx.com/file/187869/> (дата звернення: 20.05.2020).

9. Drucker P. F. The Theory of the Business. URL: <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business> (дата звернення: 20.05.2020).
10. Кусумано М. А., Йоффі Д. Б. Стратегії геніїв. П'ять найважливіших уроків від Білла Гейтса, Енді Гроува та Стіва Джобса. Харків: Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2018. 256 с.
11. Greiner L. E. Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review. 1998. May-June. URL: <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow> (дата звернення: 20.05.2020).
12. Коробова Т. Стратегія не на бумазі. 10 советов для бизнеса. URL: <https://biz.nv.ua/experts/stratichija-ne-na-bumahe-10-sovetov-dlja-biznesa-2517207.html> (дата звернення: 20.05.2020).
13. Почему не работают стратегии. URL: <https://businessrevisor.ru/2018/12/strategies-do-not-work/> (дата звернення: 20.05.2020).
14. Организационная патология. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%BF%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%8F (дата звернення: 20.05.2020).
15. Стратегічний аналіз в умовах невизначеності. URL: <http://ukr.vipreshebnik.ru/strateg/4127-strategichnij-analiz-v-umovakh-neviznachenosti.html> (дата звернення: 20.05.2020).
16. Філіпова К. В. Методи прогнозування інноваційного розвитку підприємства. URL: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/34162/1/127_609-613.pdf (дата звернення: 20.05.2020).
17. Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 302 с.
18. Развитие предвидения. URL: http://www.moodle.udec.ntu-kpi.kiev.ua/moodle/file.php/115/resources/resource_5/04.html (дата звернення: 20.05.2020).
19. Попов С. А. Сценарное моделирование: методика из восьми шагов. URL: http://www.elitarium.ru/2008/10/20/scenarnoe_modelirovanie_metodika.html (дата звернення: 20.05.2020).
20. Методика «Неизбежное будущее». URL: <http://www.future-designing.org/download.php?d=26&is=doc> (дата звернення: 20.05.2020).
21. В. ван Рай. Зарождающиеся тенденции и «джокеры» как инструменты формирования и изменения будущего. *Форсайт*. 2012. Т. 6, № 1. С. 60–73.
22. Taleb N. N. The Black Swan. The Impact of the Highly Improbable. London: Penguin Books, 2008. 446 с.
23. В ООН порахували фінансові втрати людства від COVID-19. URL: <https://www.pravda.com.ua/news/2020/05/4/7250414/> (дата звернення: 20.05.2020).
24. Гордеев В. Bloomberg оценил потери мировой экономики от коронавируса в \$5 трлн. URL: <https://www.rbc.ru/economics/09/04/2020/5e8ec97f9a79478537a44e47> (дата звернення: 20.05.2020).
25. Глобальные убытки от коронавируса могут составить до 10 процентов мирового ВВП. URL: <https://www.dw.com/ru/%D0%B3%D0%BB%D0%BE%D0%B1%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B5-%D1%83%>

D0%B1%D1%8B% D1%82%D0%BA%D0%B8-%D0%BE%D1%82-%D0%BA%D0%BE%D1%80% D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D0%B8%D1%80%D1%83%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D0%B3%D1%83%D1%82%D1%81%D0%BE%D1%81% D1%82%D0%B0%D0%B2%D0%B8%D1%82%D1%8C%D0%B4%D0%BE-10-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D0%B2-%D0%BC%D0%B8% D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE% D0%B3%D0%BE-%D0%B2%D0%B2%D0%BF/a-53446664 (дата звернення: 20.05.2020).

26. Алексеева Т. Несправедливий карантин. URL: https://lb.ua/economics/2020/05/16/457667_nespravedliviy_karantin.html (дата звернення: 16.05.2020).

REFERENCES

1. Chandler, A. D. (1998). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
2. Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R., & Guth, W. D. (1965). *Business policy: Text and cases*. Irwin, Homewood.
3. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.
4. Mintzberg, G., Alstrend, B., & Lempel, Dzh. (2002). *Shkoly strategiy [Schools of strategies]*. Sankt-Peterburg: Izdatelstvo «Piter» [in Russian].
5. Voronina, A. V., & Kopyl, O. V. (2016). Pryiniattia stratehichnykh rishen v umovakh nevyznachenosti ta ryzyku [Making strategic decisions in conditions of uncertainty and risk]. *Molodyi vchenyi – A young scientist*, 1 (28). P. 1, 35–39 [in Ukrainian].
6. Yurii, E. O., & Lutsyk, I. B. (2015). Osoblyvosti formuvannya stratehii rozvytku pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti zovnishnoho seredovyshcha [Features of formation of strategy of development of the enterprises in the conditions of uncertainty of external environment]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu – Scientific Bulletin of the International Humanities University*, 13. Retrieved from <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/13-2015/30.pdf> [in Ukrainian].
7. Kreidych, I. M., Nakonechna, O. S., & Nakonechnyi, I. V. (2017). Mekhanizm formuvannya stratehii minimizatsii ryzykiv promyslovoho pidpriemstva pry upravlinni yoho investytsiinykh resursamy i modeliuvanni resursnykh potokiv [The mechanism of formation of strategy of minimization of risks of the industrial enterprise at management of its investment resources and modeling of resource streams]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 1, 13–19. Retrieved from http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2017/4.pdf [in Ukrainian].
8. Druker, P. F. (2012). *Novyye realii i strategiya organizatsii (iz knigi «Vyzovy menedzhmenta v XXI veke»). Vvedeniye. Pochemu imenno strategiya? [New realities and the organization's strategy (from the book "Management Challenges for the 21st Century"). Introduction. Why exactly the strategy?]*. Retrieved from <https://www.twirpx.com/file/187869/> [in Russian].
9. Drucker, P. F. (1994). *The Theory of the Business*. Retrieved from <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>.

10. Kusumano, M. A., & Joffi, D. B. (2018). *Stratehii heniiv. Piat naivazhlyvishykh urokiiv vid Billa Heitsa, Endi Hrouva ta Stiva Dzhobsa [Strategies of geniuses. The five most important lessons from Bill Gates, Andy Grove and Steve Jobs]*. Kharkiv: Knyzhkovyi klub «Klub Simeinoho Dozvillia» [in Ukrainian].
11. Greiner, L. E. (1998, May-June). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>
12. Korobova, T. (2019, January 23). *Strategiya ne na bumage. 10 sovetov dlya biznesa [The strategy is not on paper. 10 tips for business]*. Retrieved from <https://biz.nv.ua/experts/strategiya-ne-na-bumage-10-sovetov-dlja-biznesa-2517207.html> [in Russian].
13. *Pochemu ne rabotayut strategii [Why strategies do not work]*. (2018). Retrieved from <https://businessrevisor.ru/2018/12/strategies-do-not-work/> [in Russian].
14. *Organizatsionnaya patologiya [Organizational pathology]*. (n.d.). Retrieved May 20, 2020, from https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%BF%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%8F [in Russian].
15. *Stratehichniy analiz v umovakh nevyznachenosti [Strategic analysis in conditions of uncertainty]*. (n.d.). Retrieved May 20, 2020, from <http://ukr.vipreshebnik.ru/strateg/4127-strategichnij-analiz-v-umovakh-nevznachenosti.html> [in Ukrainian].
16. Filipova, K. V. (n.d.). *Metody prohnouzuvannia innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva [Methods for forecasting the innovative development of the enterprise]*. Retrieved May 20, 2020, from http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/34162/1/127_609-613.pdf [in Ukrainian].
17. Shevchenko, L. S. (2019). *Stratehichniy biznes-konsal'tynh [Strategic business consulting]*. Kharkiv: Pravo [in Ukrainian].
18. *Razvitiye predvideniya [Foresight development]*. (n.d.). Retrieved May 20, 2020, from http://www.moodle.udec.ntu-kpi.kiev.ua/moodle/file.php/115/resources/resource_5/04.htm [in Russian].
19. Popov, S. A. (2008). *Stsenarnoye modelirovaniye: metodika iz vosmi shagov [Scenario Modeling: An Eight-Step Procedure]*. Retrieved from http://www.elitarium.ru/2008/10/20/scenarnoe_modelirovanie_metodika.html [in Russian].
20. *Metodika "Neizbezhnoye budushcheye" [Methodology "The Inevitable Future"]*. (n.d.). Retrieved May 20, 2020, from <http://www.future-designing.org/download.php?d=26&is=doc> [in Russian].
21. Van Ray, V. (2012). Zarozhdayushchiesya tendentsii i «dzhokery» kak instrumenty formirovaniya i izmeneniya budushchego [Emerging trends and "jokers" as tools for shaping and changing the future]. *Forsayt – Foresight*, 6 (1), 60-73 [in Russian].
22. Taleb, N. N. (2008). *The Black Swan. The Impact of the Highly Improbable*. London: Penguin Books.
23. *V OON porakhuvaly finansovi vtraty liudstva vid COVID-19 [The UN has calculated the financial loss of humanity from COVID-19]*. (2020, May). Retrieved from <https://www.pravda.com.ua/news/2020/05/4/7250414/> [in Ukrainian].
24. Gordeyev, V. (2020, April 04). *Bloomberg otsenil poteri mirovoy ekonomiki ot koronavirusa v \$5 trln [Bloomberg estimated the global economy's losses from the coro-*

navirus at \$5 trillion]. Retrieved from <https://www.rbc.ru/economics/09/04/2020/5e8ec97f9a79478537a44e47> [in Russian].

25. *Globalnyye ubytki ot koronavirusa mogut sostavit do 10 protsentov mirovogo VVP [Global coronavirus losses can be up to 10 percent of global GDP]*. (n.d.). Retrieved May 20, 2020, from <https://www.dw.com/ru/%D0%B3%D0%BB%D0%BE%D0%B1%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B5-%D1%83%D0%B1%D1%8B%D1%82%D0%BA%D0%B8-%D0%BE%D1%82%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D0%B8%D1%80%D1%83%D1%81%D0%B0-%D0%BC%D0%BE%D1%83%D1%82-%D1%81%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B2%D0%B8%D1%82%D1%8C-%D0%B4%D0%BE-10-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D0%B2-%D0%BC%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D0%B2%D0%B2%D0%BF/a-53446664> [in Russian].
26. Aleksieieva, T. (2020, May 16). *Nespravedlyyiy karantyn [Unfair quarantine]*. Retrieved from https://lb.ua/economics/2020/05/16/457667_nespravedliviyy_karantin.html [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 22.05.2020 р.

Стаття пройшла рецензування 26.06.2020 р.

Стаття рекомендована до опублікування 30.06.2020 р.

Л. С. ШЕВЧЕНКО

доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономической теории Национального юридического университета имени Ярослава Мудрого, Украина, г. Харьков

СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ОГРАНИЧЕНИЙ, НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И НЕПРЕДВИДЕННОСТИ

Проанализированы современные научные подходы к обоснованию содержания стратегирования. Доказано, что: а) бизнес-организация сталкивается с многочисленными ограничениями (материальными, финансовыми, кадровыми, управленческими и т. д.) уже при разработке стратегии; б) реализация стратегии организации почти всегда происходит в условиях большей или меньшей неопределенности и рисков; в) стратегирование может испытывать значительное влияние фактора непредвиденности. Сформулированы рекомендации по использованию в процессе стратегирования инструментария прогнозирования, форсайт-исследований и сценарирования бизнеса. Исключительное внимание уделено так называемым «джокерам» с сильным эффектом воздействия по причине высокой степени их неопределенности и непредвиденности, необходимости прогнозировать гипотетические негативные сценарии развития бизнеса и формировать устойчивость к ним.

Ключевые слова: стратегия, теория ограничений, неопределенность, непредвиденность, «джокер», «Черный лебедь».

L. S. SHEVCHENKO

Doctor of Economic Sciences, Full Professor, Head of Economic Theory Department, Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, Kharkiv

AN ORGANIZATION'S STRATEGY UNDER CONSTRAINTS, THE UNCERTAINTY AND UNPREDICTABILITY

Problem setting. The practice of strategic management indicates that up to 70% of planned strategies, sometimes even more, remain unimplemented. In the process of estimating a strategy, managers may ascertain that: a) they actually undertake a spontaneous strategy rather than planned one under permanent changes in an external environment; b) they have not undertaken a strategy because of numerous unestablished constraints or events being undetermined and unpredicted in strategizing. In any case, this process is concerned with a scope of strategizing.

Recent research and publication analysis. The research in the sphere of strategic management has occurred since the 1960s. Scientific papers of Alfred D. Chandler Jr. [1], K. Andrews [2], and I. Ansoff [3] have become the first significant contributions to examinations regarding issues of strategizing. These researchers have substantiated the necessity for transition from operative, current management to strategic one. In the practice, strategizing has been referred to as a set of managerial decisions and actions on forming and implementing strategies, primarily strategies of business organizations. Subsequently, such examinations have led to the formation of several scientific schools of strategic management, which have been considered and systematized in a well-known scientific paper of G. Mintzberg, B. Alstrend, and Dzh. Lempel [4].

The contemporary research of strategizing done by Ukrainian scholars are more and more oriented towards an issue related to taking into account factors of the uncertainty and a risk in the process of strategizing. Nevertheless, the factor of business unpredictability, as well as its influence on a process of strategizing and implementing strategies remains to be inconsiderably researched.

Paper objective. To analyse the main methodological approaches to a process of strategizing under constraints, the uncertainty, and unpredictability of the business.

Paper main body. The article analyses three issues of strategizing.

The first one – a business organization always deals with numerous constraints in the process of drawing up a strategy. The theory of constraints claims that the sooner managers reveal constraints, the more substantiated decisions on developing a business and enhancing its productivity they make. Primarily, managers should pay attention to managerial, human resources, and organizational constraints, dysfunctions, and pathologies. All

of them are rigorously analysed in the article. Managing constraints should be considered in the context of strategizing as its precondition and component.

The second issue – drawing up and implementing an organization’s strategy always occur under the greater or smaller uncertainty. The latter results in a risk, i.e. an opportunity or real threat of deviations of outcomes of certain decisions or actions from anticipated ones, a danger of losing resources compared to a variant intended for the rational use of resources, and the probability of the emergence of losses, shortfalls of revenues, or the appearance of additional expenses compared to a prognosticated variant. Evaluating a risk and managing a risk assume the special importance. The uncertainty forcing an organization to update a strategy and mechanisms for its implementation is recognized to be the strategic uncertainty. If a business faces such uncertainty, it needs the permanent renewal of information and analytical data concerning the future development of the global, national, and regional economy, as well as prior directions of activities of business organizations. Managers should attach particular attention to the prognostication and foresight studies alongside preparation of business scenarios. The author gradually considers their role in strategizing.

The third issue – undertaking a strategy for developing a business may face the factor of unpredictability. The article analyses the black swan theory and takes notice of so-called jokers. “Jokers” imply events, which, despite the extremely low likelihood of emergence, may occur suddenly and lead to serious consequences. Scientists identify the following types of “jokers”: a) “jokers” evolving according to a scenario of rising tension; b) “jokers” as sudden unexpected events or even catastrophes with serious consequences, which have happened in the past and will occur in the future; c) “black swans” (N. N. Taleb) – events, which are initially unexpected, abnormal, and make significant effect, but are accepted as a fact and considered to have been anticipated in doing a retrospective analysis. Nowadays, a number of economists make an analogy between the coronavirus and the very black swan.

How may we consider all these facts in strategic planning? K. Steinmüller, a German futurologist, suggests permanently *predicting the emergence of “jokers”, analysing their possible influence on the business, and prognosticating hypothetical negative scenarios of events*. Forming scenarios of imagined “jokers”, companies: a) test new strategic options and reveal a new perspective on these processes; b) make preventive decisions to ensure the resistance to external influences and negative scenarios of events; in many cases, this ensures the minimization of firm’s expenses and losses; c) draw up more robust organizations’ strategies [20]. N. N. Taleb recommends to build the resistance to negative events in general and to have an opportunity to use positive events [21].

Conclusion of the research. Drawing up a strategy for the development of a contemporary business organization occurs in a dynamic environment filled with constraints, the uncertainty, and unpredictable events. Traditional algorithms for strategizing cannot be always applied. Many strategies are not undertaken while those undertaken by a company

are usually updated in the process of implementation. Owners and managers of business organizations should consider all these factors.

Short Abstract for an article

Abstract. The author has analysed contemporary scientific approaches to substantiating the essence of strategizing. The author has proven that: a) a business organization deals with numerous constraints (material, financial, human resources, managerial, etc.) already in the process of drawing up a strategy; b) implementing an organization's strategy almost usually occurs under the greater or smaller uncertainty and risks; c) the factor of unpredictability may significantly affect strategizing. The author has formulated recommendations regarding applying instruments of the prognostication, foresight studies, and preparation of business scenarios. The author has attached special attention to so-called jokers with a powerful effect of influence because of the high extent of their unpredictability and uncertainty, as well as the necessity for prognosticating hypothetical negative scenarios for developing a business organization and for forming the resistance to them.

Key words: strategy, theory of constraints, uncertainty, unpredictability, “jokers”, “black swan”.

Article details:

Received: 22 May 2020

Revised: 26 June 2020

Accepted: 30 June 2020

Рекомендоване цитування: Шевченко Л. С. Стратегія організації в умовах обмежень, невизначеності та непередбачуваності. *Економічна теорія та право*. 2020. № 3 (42). С. 8–27. DOI: 10.31359/2411-5584-2020-42-3-8.

Suggested Citation: Shevchenko, L. S. (2020). Stratehiia orhanizatsii v umovakh obmezhen, nevyznachenosti ta neperedbachuvanosti [An organization's strategy under constraints, the uncertainty, and unpredictability]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 3 (42), 8–27. DOI: 10.31359/2411-5584-2020-42-3-8.