

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ**  
**ІМ. Ю.М. ПОТЕБНІ**

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами

**Кваліфікаційна робота(проект)**

магістр  
(рівень вищої освіти)

**НА ТЕМУ: РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВИЖИВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В  
ДИНАМІЧНОМУ ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

Виконав: студент другого курсу, групи 8.0731-пм  
Спеціальності 073 «Менеджмент»

(код і назва спеціальності)

освітньої програми Промисловий  
менеджмент

(назва освітньої програми)

Сергієнко Дмитра Олександровича

(ініціали та прізвище)

Керівник: Бушман Т.С., к.е.н., викладач.

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент професор кафедри менеджменту  
організацій та управління проектами,  
д.н.держ.упр. Ажажа М.А.

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя  
2022

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Інженерний навчально-науковий інститут

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код та назва)

Освітня програма Промисловий менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри д.філос.н.,

проф.Воронкова В.Г. \_\_\_\_\_

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 року

**З А В Д А Н Н Я**

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

Сергієнко Дмитра Олександровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Розробка стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі

керівник роботи Бушман Т.С., к.е.н., викладач

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «02» 06.2022 року № 598-С

2.Строк подання студентом роботи 01 грудня 2022 р.

3.Вихідні дані до роботи 1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років. 5. Методологія дослідження.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методологічні засади стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі. 2. Аналітико-дослідницькі виміри стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Основні підходи до визначення поняття «стратегія». Визначення поняття «стратегія підприємства». Рекомендовані корпоративні еталонні стратегії виживання. Характеристика базових стратегій розвитку. Обмеження щодо використання стратегій виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі та шляхи його подолання

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., зав. кафедри менеджменту організацій та управління проектами	01.08.22	
Розділ 2	Бушман Т.С., к.е.н., викладач кафедри менеджменту організацій та управління проектами	15.09.22	
Нормоконтроль	Венгер О.М., к.п.н., доц. кафедри менеджменту організацій та управління проектами		

## 7. Дата видачі завдання 30 червня 2022 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	З'ясувати теоретичні засади стратегії виживання підприємства	30.07.22	
2	Сформувати понятійно-категоріальний апарат стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі	15.08.22	
3	Розкрити методи та засоби удосконалення механізмів стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі	31.08.22	
4	Виявити діагностику проблем стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі	15.09.22	
5	Визначити фактори результативності стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі	30.09.22	
6	Дослідити напрями удосконалення стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі	01.10.22	
7	Запропонувати інструменти удосконалення стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі	30.10.22	
8	Обґрунтувати складові стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі	01.11.22	
9	стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі	30.11.22	

Студент

\_\_\_\_\_ Д. О.Сергієнко  
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проекту)

\_\_\_\_\_ Т.С. Бушман  
(підпис) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ О.М.Венгер  
(підпис) (ініціали та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

Сергієнко Д.О. Розробка стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування, науковий керівник Т.С.Бушман. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М.Потебні. Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2022.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади формування стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі. Розглянуто особливості формування стратегії виживання в динамічному зовнішньому середовищі. Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків стратегії виживання в динамічному зовнішньому середовищі.

Ключові слова: СТРАТЕГІЯ, ВИЖИВАННЯ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, КОНКУРЕНЦІЯ, ДИНАМІЧНІСТЬ, ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ

## ABSTRACT

Sergienko D. Developing a Business Survival Strategy in a Dynamic Environment.

Qualifying work for obtaining a master's degree in higher education, specialty 281 Public management and administration, supervisor T.S.Bushman. Zaporizhzhia National University. Engineering Educational and Scientific Institute named after Y. Potebny. Department of Organization Management and Project Management, 2022.

The qualification paper examines the theoretical and methodological foundations of the formation of a strategy for the survival of an enterprise in a dynamic external environment. The peculiarities of the formation of a survival strategy in a dynamic external environment are considered. Some attention is paid to identifying the prospects and shortcomings of the survival strategy in a dynamic external environment.

Keywords: STRATEGY, SURVIVAL, STRATEGIC MANAGEMENT, COMPETITION, DYNAMICS, EXTERNAL ENVIRONMENT

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ ВИЖИВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В ДИНАМІЧНОМУ ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ	13
1.1. Теоретичні засади стратегічного управління підприємства	13
1.2. Методика стратегії виживання підприємства	22
1.3. Понятійно-категоріальний апарат стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі	43
Висновки до першого розділу	55
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ СТРАТЕГІЇ ВИЖИВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В ДИНАМІЧНОМУ ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ	57
2.1. Концептуальні засади стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі	57
2.2. Стратегії виживання, які необхідно використовувати підприємству в динамічному зовнішньому середовищі	66
2.3. Реалізація стратегії виживання підприємства шляхом формування та реалізації антикризової стратегії в сучасних інформаційних умовах	73
Висновки до другого розділу	87
ВИСНОВКИ	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	95

## ВСТУП

З метою виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі, швидкої стабілізації та подальшого розвитку промисловим підприємствам необхідно правильно здійснити вибір стратегії, але й при нагальній потребі застосувати стратегії виживання.

Сучасні умови діяльності вітчизняних компаній характеризуються продовженням фінансово-економічної кризи, підвищенням невизначеності зовнішнього середовища (індивідуалізація та динаміка споживчої поведінки, новітні інформаційні технології, високі вимоги до якості товарів і послуг та ін.), підвищення рівня невизначеності у зовнішньому середовищі (індивідуалізація та динаміка поведінки споживачів, новітні інформаційні технології), політична нестабільність, конкуренція загострюється, і високі економічні вигоди не можуть бути досягнуті. Посткризовий період спонукає підприємства виживати в умовах конкуренції та досягати сталого розвитку. Можливість вирішення проблем розвитку підприємства полягає в моніторингу тенденцій розвитку ринку, розвитку та реалізації конкурентних переваг, які значною мірою можуть бути досягнуті на основі ефективних стратегій виживання підприємств у динамічному зовнішньому середовищі.

Нестабільність бізнес-середовища змушує підприємства вирішувати проблему гнучкої адаптації до зовнішніх змін у процесі досягнення цілей розвитку. Відповідно до цих змін та умов функціонування підприємств змінюються і методи прийняття управлінських рішень, і застосування стратегічного управління стає нагальною потребою. У зв'язку з цим особливої актуальності набув пошук альтернативних рішень у системі управління корпоративною стратегією, зростає роль і значення процесу формування та реалізації корпоративної стратегії виживання в динамічному зовнішньому середовищі.

Одним із найактуальніших завдань сучасного розвитку економіки України є створення умов для ефективного та динамічного переходу до ринкових відносин. У той же час також дуже важливо виправити надмірну концентрацію та монополію виробництва, покращити взаємовідносини організаційної структури та виправити економічні відносини відсталої команди та методи управління.

У цих умовах дедалі актуальнішим стає розвиток підприємницької діяльності, діяльності підприємств і організацій, орієнтованих на споживачів і, зрештою, на прибуток.

Від оволодіння методологією та методами стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі залежить реальне вирішення пов'язаних із цим проблем забезпечення нормального функціонування підприємства не тільки сьогодні, але й у майбутньому.

Стратегія виживання бізнесу в динамічному зовнішньому середовищі є основою стратегічного планування, за допомогою якого бізнес розглядає низку питань, пов'язаних із цілеспрямованою репозиціонуванням виробництва, впровадженням і використанням нових продуктів під новими назвами та класифікаціями. Нові технології, розвиток маркетингу, вдосконалення корпоративної структури управління, своєчасна та якісна підготовка та перепідготовка персоналу.

Питаннями дослідження здійснення стратегічного планування на підприємства займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: В.Ф. Беседін, З.Є. Шершньова, А.С. Музиченко, Л.В. Балабанова, Б.М. Мізюк, В.Г. Герасимчук, В.С. Анфілатов, О.В. Антонова, Г. Мінцберг, Тімо Санталайнен, Пертті Поренне, І.М. Расієл, Девід В. Кравенс, Чарльз В. Лемб та інші.

Особливої уваги заслуговують сучасні підходи до питання вибору та реалізації стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі, викладені такими науковцями як А. І. Дмитренко [4], А.Р. Попов [7], Скібіцький О.М. [9], О.О. Терещенко [11], С.Л. Благодетелева-



Вовк [2].

Вагомий внесок у розвиток стратегічного управління зробили вчені: Д.Аакер, І.Ансофф, Х.Віссєма, В.Воронкова, У.Кінг, Д.Кліланд, Г.Мінцберг, А.Дж. Стрікленд, О.С.Віханський, В.А.Винокуров, А.П.Градов, П.В.Забєлін, Г.Б.Клейнер, М.І.Круглов, В.Д.Маркова, В.С.Єфремов, В.А.Білошапка, В.Г.Герасимчук, А.П.Наливайко, В.С.Пономаренко, О.І.Пушкар, О.М.Тридід, М.В.Туленков, З.Є.Шершньова, В.І. Щелкунов та ін.

У роботах західних вчених увагу зосереджено на питаннях адаптації підприємств до змінних розумів зовнішнього середовища та відмінностях операційного та стратегічного управління. Такі відомі вчені, як І. Ансофф, А. Томпсон, Дж. Стрікленд, М. Портер, М. Хамель, М. Мінцберг, по-різному визначають поняття «стратегія».

Теоретичні і методологічні аспекти формування виживання підприємства, видові її прояви знайшли своє висвітлення у дослідженнях як зарубіжних вчених-економістів, так і вітчизняних: І. Ансофф, М. Портер, А. Стрікленд та А. Томпсон, Т. Фролова, Г. Кіндрацька, Н. Треньов, А. Юданов, А. Гапоненко, Л. Довгань та ін.

Дослідженню сутності стратегії виживання присвятили свої праці В. Рудьєв та С. Гуткевич, В. Дорофєєв, Ю. Левицький, М. Головінов, Є. Павлова, А. Зуб та ін. Вузким місцем проведених досліджень згаданих науковців виступає відсутність підходів до класифікації стратегій виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі.

Незважаючи на накопичений у науці та практиці господарювання досвід здійснення стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі, у цій сфері залишаються неоднозначними ряд питань, пов'язаних із тлумаченням сутності антикризових стратегій, виділенням їх видів та визначення їх змісту, тому тема дослідження є актуальною сьогодні.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що в сучасних умовах

підвищеної невизначеності та ризику суб'єктам господарювання необхідно приділити особливу увагу розробці ефективних стратегій виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі, які враховуватимуть специфіку діяльності конкретних підприємств та позитивний досвід бізнесу, передбачатиме ретельний аналіз фінансового стану юридичних осіб і допоможе вітчизняним компаніям вийти з кризи, враховуючи особливості та деталі кожного виду господарської діяльності, будь-яке управління, яке здійснюється в цьому бізнесі, повинно бути антикризовим, тобто виходити з можливості та небезпеки кризової ситуації.

Проте аналіз літератури показує, що чіткої послідовності дій у формуванні та реалізації стратегії немає. У той же час бізнес-практика показує, що успішні стратегії неможливо повторити, і не існує єдиної стратегії, яка б працювала для всіх компаній. Менеджмент потребує стратегічного мислення менеджерів і вміння формулювати та реалізовувати стратегії. Тому формування та реалізація стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі потребує подальшого дослідження.

Метою даної роботи є характеристика процесу формування стратегії виживання підприємств в динамічному зовнішньому середовищі.

Основними завданнями роботи є:

- розкрити методологію корпоративної стратегії виживання в динамічному зовнішньому середовищі;
- розглянути основні теоретичні основи стратегії виживання підприємства;
- розглянути зарубіжний досвід формування стратегії виживання компанії в динамічному зовнішньому середовищі;
- формування концепції розвитку стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності

стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі.

Об'єктом дослідження є стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі.

Предметом дослідження є процеси реалізації стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі.

Методи дослідження: використовувати системний, системно-структурний, системно-аналізний, порівняння, прогнозування, аналізу та синтезу, методи абстрагування та узагальнення.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтованості стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі та реалізації стратегії виживання підприємства.

Методологічну основу кваліфікаційної роботи складають теоретичні положення класиків менеджменту, праці економістів, фахівців у галузі стратегічного управління.

При написанні цієї роботи автор використав цілий комплекс таких методів, як історія та абстрактна логіка – дослідження зародження та розвитку українського туризму, узагальнення теоретичних положень та формування висновків; методи та прийоми наукового дослідження, а також теоретичні та методологічні основи, включаючи загальні та окремі методи, методи економіко-статистичного аналізу, методи представлення наукових досліджень у графічній та табличній формі.

Практичне значення отриманих результатів ідентифікаційної роботи полягає в розробці та реалізації концепцій, які підвищують ефективність стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі. Теоретичні положення є універсальними та застосовними до умов перехідної економіки. Висновки автора виведено на рівень практичних рекомендацій, реалізація яких на практиці сприятиме підвищенню ефективності стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі, що забезпечить його ефективне

функціонування в ринкових умовах.

Результати дослідження можуть бути застосовані для формування стратегії виживання підприємств в динамічному зовнішньому середовищі виробничої та невиробничої сфер, підвищення ефективності їх діяльності.

Апробація результатів в міжнародній науково-практичній конференції «Цифрова трансформація соціо-економічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства» 23-24 листопада 2022 року.

## РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ ВИЖИВАННЯ  
ПІДПРИЄМСТВА В ДИНАМІЧНОМУ ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ

## 1.1. Теоретичні засади стратегічного управління підприємства

Формулювання стратегії розглядається як одна з важливих складових системи стратегічного управління, яка передбачає визначення створення індивідуальних стратегій та «стратегічного набору». Враховуючи те, що стратегія – це засіб досягнення результатів, сформульований у формі цілей, можна сказати, що формулювання стратегії – це процес, за допомогою якого менеджери встановлюють місію, формулюють систему цілей, обирають курс дій і визначають усі складові процесу стратегічного управління [10].

Організаційна стратегія вважається основною концепцією в теорії стратегічного управління. Поняття «стратегія» увійшло в термін менеджменту в 1950-х роках, і стало дуже важливо вчасно реагувати на раптові зміни зовнішнього середовища. Термін «стратегія» трактувався різними авторами по-різному. У цій статті розглядаються деякі з них (табл. 1) [1, 6, 7, 8, 13, 14, 17, 19].

Таблиця 1.1 - Основні підходи до визначення поняття «стратегія»

О. Віханський	Стратегія – довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, що стосується сфери, засобів та форм її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також позиції організації в оточуючому середовищі, який приводить організацію до її цілей.
Г. Мінцберг	Стратегія – комбінація п'яти „П”: план дій; прикриття (сукупність дій щодо конкурентів); порядок дій (впорядкована сукупність певних заходів); позиція (місце щодо свого оточення); перспектива (передбачення стану, до якого потрібно прагнути).
К. Омайє	Стратегія забезпечує визначення заходів, які націлені безпосередньо на розвиток сильних сторін організації по відношенню до конкурентів.

Г.Кіндрацька	Стратегія – як сукупність запланованих дій (сформована стратегія) і необхідних поправок у випадку непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення).
А. Томпсон і А. Стрікланд	Стратегія в загальному розумінні – план управління організацією, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей.
К. Андріс	Стратегія – це низка цілеспрямованих рішень, які визначають та розкривають цілі компанії; приводять до розробки принципів планів та політик організації, що направлені на досягнення цілей; визначають рамки ділової активності компанії та тип людської та економічної організації; визначають природу економічного та неекономічного вкладу, який компанія намагається зробити задля своїх власників, працівників, клієнтів та громадськості.
Дж. Б. Куїн	Розглядає стратегію як спосіб поведінки або план, який інтегрує основні цілі організації, норми та дії в єдине ціле, допомагає направляти та розміщувати ресурси унікальним і неповторним чином, який заснований на відносних внутрішніх перевагах та недоліках організації, очікуваних змінах в оточенні та пов'язаних з ними діями конкурентів.
А. Чандлер	Стратегія – встановлення основних довгострокових цілей та намірів організації, а також напрямку дій і ресурсів, які необхідні для досягнення цих цілей.
І. Ансофф	Стратегія – набір правил, якими організація керується у своїй діяльності.
А. Мескон	Стратегія – комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей.
Б. Карлоф	Стратегія – узагальнена модель дій, які необхідні для досягнення встановлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії.
М. Портер	Стратегія – це спосіб реакції на зовнішні можливості та загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони з метою досягнення довгострокових конкурентних переваг.
П. Дойль	Стратегія визначає напрямок, в якому рухається організація при виконанні поставлених задач.

З наведених визначень зрозуміло, що організація повинна сформулювати стратегію та керувати нею в трьох сферах: внутрішні ресурси компанії; бізнес-середовище, в якому організація працює; і здатність організації створювати додану вартість.

Стратегія відрізняється довгостроковістю та впровадженням інновацій. Основним завданням стратегії організаційної діяльності є забезпечення реалізації організаційних інновацій і змін шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та прогнозування майбутніх змін діяльності [19].



Рисунок 1.1. Елементи стратегії компанії

На рис. 1.1 представлені дії та підходи, що відображають загальну стратегію компанії. Існує також певна частина стратегії, яка прихована від оточуючих, – це ті кроки, які менеджери тільки розглядають. Менеджери часто віддають перевагу не оголошувати певні елементи своєї стратегії до потрібного моменту [3]. Стратегія необхідна як організації в цілому, так і окремим її підрозділам.

Визначенню поняття «стратегія підприємства» присвячено багато досліджень, узагальнення цього поняття можна представити наочно (рис. 1.1).

Через різні характеристики підприємств загальна система стратегічного управління, особливо організація системи стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі, також

відрізняється. Світовий досвід показує, що: на основі загальних принципів кожне підприємство обирає ту чи іншу систему, акцентуючи увагу на певних аспектах діяльності підприємства, запроваджуючи цей орієнтир як основу планування. Це стосується і антикризових стратегій і планів. Проте можна сказати, що між загальним стратегічним управлінням і безпосереднім антикризовим управлінням є певні відмінності.

Р. А. Попов [8] показав наступні відмінності стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі від загальної стратегії (табл. 1.2).

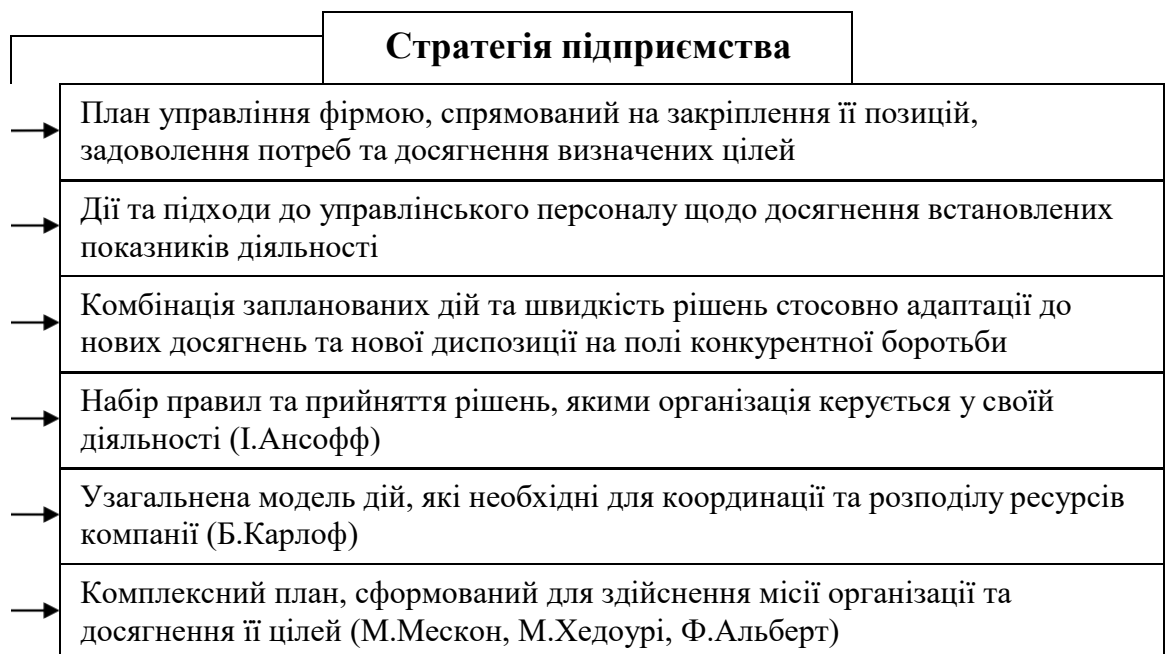


Рисунок 1.2. Визначення поняття «стратегія підприємства» [3]

Г. М. Курошева розглядає стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі як низку внутрішніх і зовнішніх впливів на фірму, що здійснюються на різних етапах її життєвого циклу, щоб запобігти зниженню конкурентних переваг (слабкі ознаки кризового стану) або одужанню (фірма вже в кризовому стані).



Таблиця 1.2 – Відмінності між загальними та антикризовими стратегіями підприємства

Стратегії	Показники	
	Загальні	Вживання
Цілі	Збалансоване функціонування, прогрес	Швидкий вихід з нестабільного стану
Основна увага	Довгостроковим програмам	Секторам та етапам робіт для додання їх недоліків
Ресурси	В основному з зовнішніх джерел	В основному з внутрішніх джерел
Бізнес	Магістральне виробництво, орієнтоване на великі сегменти ринку	Диверсифікація, створення дрібносерійних виробництв для багатьох дрібних сегментів ринку
НДДКР	Фундаментальні дослідження і розробки	Швидка віддача за малих додаткових витрат
Виробництво	Розширення масовості і великосерійності, лідерство за витратами	Диверсифікація, підвищення якості традиційних виробів, орієнтація на товарно-диференційний маркетинг

Тобто можна визначити, що стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі є невід'ємною частиною стратегічного управління перспективою, яке являє собою особливе, постійно організоване управління, метою якого є найшвидше розпізнавання ознак кризового стану та створення відповідних передумови для її своєчасного подолання. Умови для забезпечення відновлення життєздатності окремих фірм і запобігання їх банкрутству [1].

Загалом статистичні та аналітичні дані свідчать про те, що стан індустріальних парків визначається такими негативними характеристиками:

- недостатня увага приділяється виробництву кінцевої споживчої продукції;
- переважання гірничодобувної та базової промисловості з низькою переробкою сировини;
- застарілі технології в більшості галузей (при наявності унікальних високотехнологічних виробництв),
- висока матеріало- і енергоємність виробництва, практично монопольна залежність від імпорту енергоносіїв;

- висока зношеність основних засобів;
- деформовані виробничі конструкції;
- неконкурентоспроможність більшості вітчизняних товарів через низьку якість та моральну зношеність, поглиблена встановленням світових цін на енергоносії.

Тому системний характер сучасної кризи потребує формування стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі, створення більш прогресивної моделі розвитку підприємства, створення умов для якісних і структурних змін промислового виробництва та довгострокового зростання.

Необхідність формування стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі, особливо на промислових підприємствах, викликана не лише окремими негативними явищами, а й такими передумовами:

- збільшення швидкості змін, що значно перевищує швидкість, з якою бізнес може адекватно реагувати;
- несвоєчасне реагування на зміни;
- збільшення частоти непередбачуваних подій, які не є нормальними для роботи підприємства.

Варто зазначити, що заходи виживання мають бути сформульовані у відповідь на причини кризових явищ на промислових підприємствах. Тобто першочерговими завданнями формування стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі є визначення та виявлення природи кризи, оцінка реального стану підприємства (до кризи або до неї).

Крім того, на основі попереднього аналізу рекомендується вибрати з кількох альтернативних антикризових стратегій. У науковій економічній літературі висловлюється багато думок щодо типів антикризових стратегій. Тому Л.О.Лігоненко [5] класифікувала концепцію виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі за п'ятьма ознаками.

Коллективом авторів під керівництвом Шершньової З.Є. [12] виділено сім типів стратегій виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі (запобігання, пасивний захист, активний захист, стратегії стабілізації ситуації на підприємствах, стратегії розрахунку ризиків, стратегії стійкого виходу з криз, стратегії створення умов для ліквідації криз та наслідків стратегічної кризи). Скібіцький О. М. [9] виділяє чотири типи: запобігання кризі, очікування, стратегії боротьби з усіма кризовими явищами та стратегії розрахункового ризику.

Результати статистичних досліджень показують, що для виживання будь-якої організації необхідно вчасно реагувати на зовнішні зміни, вимоги ринку та зростаючу конкуренцію. Не зовсім правильна, негнучка, не скоригована вчасно стратегія не гарантує успішної роботи бізнесу в нинішніх ринкових умовах.

У своїй роботі О.О. Терещенко [11] виділив чотири типи корпоративних стратегій удосконалення: наступальну; посилюючу; компромісну; захисну.

Водночас С.Л.Благодетєлева-Вовк [2] зазначала, що на Заході, особливо в США, широко використовується наступальна тактика. Стратегії розширення прав і можливостей характерні для країн, які дотримуються захисного ставлення до вітчизняних фірм, зокрема Європейського Союзу, Японії та Китаю. Стратегія компромісу та консенсусу базується на східній філософії та світогляді. Найбільш характерною рисою в практиці вітчизняних юридичних осіб є стратегія захисту.

Недоліками цих підходів, на наш погляд, є неоднозначність, недостатнє розкриття основного змісту стратегії та суттєві обмеження концепції подолання криз.

Стратегія виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі повинна містити ключові інформаційні орієнтири, які визначатимуть деталі його діяльності протягом планового періоду. У

концепції виживання підприємства необхідно виділити:

- цілі антикризового управління;
- сферу, напрямок і масштаб діяльності;
- структуру власника;
- ієрархію системи управління та її елементів;
- продуктивний портфель компанії;
- джерела фінансування та основні параметри процесу;
- правила та стандарти для бізнес-процесів;
- взаємовідносини з кредиторами та параметри погашення боргу [4].

При цьому стандартом конкретизації вибору стратегій виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі має бути узагальнення показників за основним напрямом оцінки рівня кризового стану підприємства, а саме:

- прибуток та розмір прибутку, ефективність використання основних фондів підприємства;
- показники операційної діяльності підприємства;
- фінансові результати діяльності підприємства;
- показники стійкості, платоспроможності та ліквідності активів підприємства;
- показники ймовірності банкрутства підприємства;
- ефективність використання персоналу підприємства.

Крім того, на основі аналізу існуючих типів стратегій виживання підприємства запропоновано багатоваріантний варіант, який у свою чергу допоможе прийняти бізнес-рішення обрати ту чи іншу стратегію, яка буде визначатися ступенем. Криза, умови ведення бізнесу, можливості та обмеження [13].

Для підприємств, які перебувають у затяжній кризі, банкрутстві, ми вважаємо, що краще прийняти більш складні стратегії (вижити, стабілізуватися, розвиватися) або реалізувати складні стратегії у вигляді поступового виходу з кризи.

Стратегія виживання – це антикризова стратегія, яка використовується при повній перерві господарської діяльності підприємств і на межі банкрутства. Метою стратегії є стабілізація кризової ситуації, тобто перехід до стратегії стабілізації, а в подальшому – до стратегії зростання. Це вимагає швидких, рішучих і добре скоординованих дій, з одного боку, і зваженого та обґрунтованого прийняття рішень з іншого.

Тому в контексті стратегії виживання необхідно розробити та реалізувати таку антикризову програму, яка має включати:

- реконструкція системи управління;
- фінансова реструктуризація;
- налагодження маркетингової структури.

Стратегія стабілізації – це антикризова стратегія, спрямована на досягнення поступової стабілізації продажів і прибутку перед збільшенням, тобто переходом до наступного етапу зростання. Залежно від того, наскільки швидко загострюється криза, компанії можуть реалізувати стратегію, використовуючи один із трьох найімовірніших підходів:

- заощадження з явним наміром швидкого відновлення;
- зсув довгострокової рецесії зі зменшенням надій на швидке відновлення;
- стабільність, коли потрібне довгострокове планування для досягнення збалансованого стану бізнесу на ринку.

Стратегія зростання – це антикризова стратегія, яка передбачає здійснення рішучих дій, залучення додаткових коштів і ресурсів, спрямованих на суттєве поліпшення фінансово-виробничої та господарської діяльності бізнесу, поліпшення (завоювання нових) ринків і позицій бізнесу. в найкоротші терміни.

На практиці кожне підприємство може реалізувати кілька стратегій одночасно і вибрати комбіновану стратегію. Однак для вибору антикризових стратегій підприємств вибір комбінованого варіанту може

призвести до негативних результатів, оскільки кожна антикризова стратегія передбачає реалізацію конкретних антикризових заходів. Його не потрібно перетинати, але реалізується явно поетапно.

Слід зазначити, що використання стратегічного підходу в управлінні ще не є універсальним рішенням усіх проблем підприємств. Необхідно вибрати стратегію, яка абсолютно підходить для конкретного виду діяльності і відповідає зовнішньому середовищу.

## 1.2. Методика стратегії виживання підприємства

Дослідження методології стратегії виживання підприємства полягає у визначенні ряду шляхів і напрямів діяльності підприємства, в результаті чого створені різні класифікації стратегій підприємства.

Кожна стратегія виживання реалізується на різних підприємствах, має певні характеристики та має специфічні характеристики. Класифікація стратегічних типів, сформована в процесі конкретизації передбачуваного напрямку діяльності та розвитку бізнесу, визначається такими найбільш загальними характеристиками: масштаб розвитку, напрямок діяльності, рівень прийняття стратегічних рішень, умови реалізації стратегії, швидкість розвитку, методи забезпечення розвитку, етапи життєвого циклу, шляхи досягнення конкурентних переваг, статус галузі, сегменти ринку тощо.

Більшість вчених стверджують, що майбутнє фірми в конкурентному середовищі можна описати в термінах стратегічної ієрархії А.А. Томпсона та А.Дж.Стрікланда, які виділяють наступні рівні [3, с.145]:

а) корпоративна (загальна, портфельна) стратегія – визначає загальний план управління диверсифікованим підприємством. він охоплює всі сфери його діяльності, окреслюючи загальний напрямок розвитку;

б) ділова (конкурентна, ділова) стратегія - орієнтована на управління успішною діяльністю в бізнес-сфері, метою є отримання довгострокової переваги в бізнесі;

с) функціональна стратегія – шляхом визначення методів і дій, пов'язаних із відомчим і функціональним управлінням, деталізованих у загальному плані розвитку підприємства. націленість на ефективне використання галузевих (сервісних) ресурсів у рамках реалізації загальної стратегії;

г) операційна стратегія - визначає принципи управління сегментами організаційної структури (заводи, відділи, центри), методи вирішення стратегічно важливих операційних завдань (закупівлі, управління запасами, технічне обслуговування, транспорт, реклама).

Аналізуючи корпоративну стратегію Т.О.Фролова стверджує, що вона є не сумою стратегій її відділів, як інколи намагаються виробити на практиці, а синтезом стратегій виживання компанії, на основі яких виходять нові рівні розвитку. має бути досягнуто [4].

Українські (В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич) та російські (В.Д. Дорофєєв, А.Н. Шмельова, Н.Ю. Шестопап) вчені умовно поділили стратегії на дві групи – функціональні (лідерство у зниженні витрат, диференціації та спрямованості) та розвитку (зростання, кінцеве зростання, зменшення та поєднання) [10, с. 191-192 С. 11 245].

Вищезазначені економісти називають стратегію розвитку стратегією зростання, яка характерна для молодих організацій, які сподіваються зайняти лідируючі позиції в найкоротші терміни.

Існує три основні варіанти стратегії зростання: прискорене (концентроване), інтегроване та диверсифіковане зростання.

У вітчизняній та зарубіжній науковій літературі перераховані стратегії називають базовими (еталонними) стратегіями розвитку підприємства [1;9;С.10192].

Стратегія обмеженого зростання – це стратегічний вибір, який

характеризується встановленням цілей на рівнях, досягнутих у минулому, з урахуванням інфляції [10, с.10]. 193].

Деякі економісти стратегію скорочення називають стратегією зростання, яка використовується у випадку рецесії та загрози банкрутства. Стратегія містить такі альтернативи: стратегія скорочення, стратегія скорочення витрат, стратегія «врожаю», ліквідація підприємства [10, с.193;16]. Проте, на нашу думку, така точка зору вчених є невірною, оскільки стратегія, основною метою якої є виживання або скорочення виробництва та ліквідація організації, не є стратегією розвитку підприємства.

Визначення слова «розвиток» у працях деяких вчених дає нам можливість стверджувати, що неправильно відносити стратегії скорочення викидів до самих стратегій розвитку [8, С. 12]. 11; стор. 16 на 453; стор. 17 на 1043].

Ми вважаємо, що стратегія скорочення витрат і стратегія організаційного скорочення можуть бути використані як частина основної стратегії організаційного розвитку, як короткостроковий допоміжний захід у серії дій, спрямованих на розвиток підприємства. Тому недоцільно розглядати ці стратегії лише як зрілі стратегії розвитку.

Щодо стратегій «збирання» та ліквідації бізнесу, то їх, на наш погляд, не можна вважати стратегіями розвитку, оскільки зниження організаційної активності чи ліквідація є не ознакою прогресу, а, навпаки, ознакою розвитку. регресія, тобто регресія, деградація, розпад, погіршення тощо.

Вчені мають багато різних поглядів на типи корпоративних стратегій виживання. Так, за словами А. Т. Зуба, загалом організації мають п'ять варіантів стратегічного розвитку: залишити все як і раніше, забезпечити внутрішній ріст, вибрати зовнішню стратегію зростання, вийти з інвестицій або вийти на міжнародні ринки [15, с. 95].

Н. Н. Тренєв виділяє основні (підтипи: зростання, підтримання,



підтримка, комбінування), конкурентні (підтипи: зниження цін, диференціація, концентрація) і функціональні стратегії фірм [6, с.55]. Конкурентна (ділова) стратегія підпорядковується корпоративній стратегії і диктує підхід до досягнення обраного напрямку в організації.

Вивчення літературних джерел та досвіду господарювання фірм на міжнародному ринку показав, що зустрічаються й інші варіанти класифікації конкурентних стратегій, проте найбільшого практичного використання набули міжнародні конкурентні стратегії, які М.Портер називає базовими, стратегії за ознакою орієнтації фірми на витрати чи попит та стратегії за ознакою ступеня стандартизації бізнесу.

Розглянемо їх детальніше. Американський науковець М.Портер в праці [1, с.73] виокремлює три базові конкурентні стратегії:

1. Стратегія переваги по витратах. Використовуючи цю конкурентну стратегію, фірма орієнтується на масовий ринок, оскільки масове виробництво дозволяє зменшити питомі витрати, відповідно, встановити низькі ціни. Перевагою використання такої стратегії є можливість отримати більший прибуток порівняно з конкурентами, оперативне реагування на зміну собівартості. Проте стратегія буде ефективною лише на ринку споживачів, котрі орієнтуються на низький рівень цін.

2. Стратегія диференціації. Використовуючи її, фірма орієнтується на масовий ринок, пропонуючи відмінний від існуючого на ринку товар. Тут боротьба на ринку набуває характеру нецінової конкуренції, оскільки у товарі споживачі цінують його унікальні характеристики, дизайн, надійність і т.д. Стратегія буде ефективною на ринку споживачів, для яких важливим є «ім'я фірми», товарна марка, а лише потім ціна товару.

3. Стратегія концентрації. При цій конкурентній стратегії компанія орієнтується на специфічний сегмент ринку, використовуючи низькі ціни або унікальні характеристики товару. Використовуючи цю стратегію, навіть невелика фірма може бути прибутковою, концентруючись на якій-небудь одній конкурентній ніші, якщо вона має в розпорядженні унікальну

продукцію або користуючись перевагами по витратах, хоча і її частка ринку буде незначною. Залежно від орієнтації фірми на витрати/на попит виділяють чотири стратегії конкуренції на міжнародному ринку: міжнародна стратегія, мультиринкова стратегія, глобальна стратегія і транснаціональна стратегія [7, с.482–489]. Доцільність їх використання залежить від того, чи прагнучиме фірма зменшувати витрати та чи реагуватиме на попит на місцевому ринку.

1. Міжнародна стратегія – модель конкурентної поведінки фірми, котра полягає у перенесенні на іноземні ринки ключові компетенції, які відсутні у місцевих конкурентів. Фірми, що використовують міжнародну стратегію, на нових зарубіжних ринках пропонують товарні пропозиції, розроблені вдома, пристосовують свої виробни та маркетингову стратегію до місцевих умов, проте центральний офіс централізовано контролює реалізацію маркетингових стратегій.

Міжнародна конкурентна стратегія є ефективною за умови, що у місцевих конкурентів відсутні ті ключові компетенції, якими вона володіє, і коли незначна потреба реагувати на умови місцевого ринку та зменшувати витрати. Проте за такої конкурентної стратегії розширення виробничих потужностей фірми обов'язково супроводжується зростанням операційних витрат.

2. Мультиринкова стратегія – конкурентна стратегія на міжнародному ринку, що передбачає максимальну адаптацію до потреб місцевого національного ринку, що спричинює зростання витрат на її формування та впровадження. Мультиринкова стратегія ефективна тоді, коли на міжнародному ринку є необхідність реагувати на особливості місцевого ринку та незначної потреби у зменшенні витрат.

3. Глобальна стратегія – модель конкурентної поведінки фірми на міжнародному ринку, що фокусується на збільшенні прибутковості через зменшенню витрат завдяки ефекту кривої досвіду. При цьому виробнича, маркетингова та науково-дослідницька діяльність фірм зосереджуються в

кількох зручних місцях, а маркетингова стратегія не адаптована до умов місцевого ринку. Ця стратегія ефективна тоді, коли фірма прагне мінімізувати витрати.

4. Транснаціональна стратегія – конкурентна стратегія на міжнародному ринку, що передбачає досягнення двоєдиної мети – одночасного зменшення витрат та оперативного реагування на особливості місцевого попиту. Проте такої стратегії дотримуватися важко, оскільки реагування на особливості місцевого ринку, переважно через диференціацію товару, збільшує витрати.

М. Портер називає конкурентну стратегію стратегією з універсальним застосуванням, що впливає з деяких основних припущень теорії конкурентних переваг [2]: лідерство з низькими витратами, диференціація та фокус. В. А. Рубльова та С. О. Гуткевич називають їх функціональними стратегіями [10, С. 10]. 190]:

1. Провідні стратегії мінімізації виробничих витрат (або цін). Стратегія орієнтована на низьку вартість порівняно з конкурентами. Витратові переваги формують відносно ефективні бар'єри для п'яти конкурентних сил.

2. Стратегія диференціації. Мета цієї стратегії полягає в тому, щоб надати покупцям товар із важливими якостями та виділити цей продукт серед пропозицій конкурентів.

3. Стратегія фокусування, тобто зосередження на потребах певного сегмента ринку або конкретної групи покупців, а не намагання охопити весь ринок. Його мета – краще за конкурентів задовольняти потреби обраного сегмента ринку.

Конкурентна стратегія включає класифікацію стратегій Ф. Котлера, засновану на уявленнях про ролі та позиції організації та її конкурентів. Залежно від частки ринку, яку займає фірма, можна виділити чотири типи конкурентних стратегій:

- лідери (коли організація займає домінуюче становище на ринку і

вони вважаються її конкурентами),

- напад на лідера (чия мета - заміна лідера), погоня за лідером (приспосовування до основного конкурента, впровадження передових технологій для зниження витрат і т.д.) і спеціалістів (орієнтація на певний сегмент ринку) [5, с. 276].

На основі теорії конкурентної стратегії може пояснити формування та виживання підприємств, А.Ю. Юданов розробив класифікацію конкурентних стратегій, яка включає чотири види:

- Pioneer означає вихід на ринок з новими (інноваційними) продуктами та заняття частини ринку;

- насильницький (силовий) характерний для великої компанії, яка веде масове виробництво, випереджаючи своїх конкурентів за рахунок масового виробництва та економії на масштабі;

- Терпіння (ніша) полягає у вписуванні у вузький сегмент широкого ринку шляхом спеціалізації на виробництві продукту з унікальними характеристиками;

- Обмінний (стратегія пристосування) полягає в адаптації до умов попиту місцевого ринку, заповненні ніш, які з якихось причин не зайняті агресивними людьми та пацієнтами [7, с. 53-57].

У сучасних умовах розвитку корпоративного руху з'являються нові підходи до виділення корпоративних стратегій.

П. В. Забелін [10] виділяє наступну стратегічну ієрархію: глобальні корпоративні стратегії, корпоративні і стратегії сфер бізнесу, об'єднуючі глобальні і функціональні стратегії. Найбільш важливе значення для корпорації, на його думку, мають глобальні корпоративні стратегії – це загальні напрями побудови корпоративного портфеля: стратегія кластерної побудови і стратегія побудови вертикально інтегрованого портфеля. Перший тип стратегій базується на включенні сфер бізнесу в неформальне співтовариство конкурентноздатних галузей, зв'язаних між собою ланцюжками типу “постачальник – споживач”, в кластери. У сучасних

умовах даний тип не може знайти широкого застосування через повну відсутність в Україні кластерів конкурентноздатних галузей. Другий тип стратегії пов'язаний з тим, що будь-яка сфера бізнесу є постачальником і споживачем, тобто вона інтегрована в систему трансформації сировини в кінцевих, таких, що доставляються споживачам товари і послуги. Тому застосування даної стратегії дозволяє збільшити “довжину шляху”, сфері бізнесу, що належить в цьому процесі, і є стратегією вертикальної інтеграції.

Л. Д. Гительман і Б. Е. Ратників, ґрунтуючись на вивченні розробки і реалізації стратегій в енергокомпаніях, виділяють наступні ознаки їх класифікації: по об'єкту, по ринковій поведінці, по “менеджерській” поведінці, по наочному змісту [12].

За першою ознакою, на їх думку, слід виділяти: стратегію компанії, тобто її основних елементів – продукції, послуг, техніки, технології і др.; стратегію управління компанією, об'єктом якої виступає система управління; стратегію реформування компанії. Залежно від поведінки на ринку корпорації можуть використовувати наступальну, захисну або поглинаючу стратегії.

У разі, коли керівник нав'язує своє уявлення про стратегію розвитку, на думку Л. Д. Гительмана і Б. Е. Ратникова, компанія дотримується підприємницької стратегії. Стратегія «парасольки» реалізується в тих випадках, коли керівництво не здатне забезпечити повний контроль за діяльністю середнього рівня, а задає лише вузький коридор, в межах якого даний рівень менеджменту в корпорації може самостійно ухвалювати рішення. Якщо поведінка компанії визначається виключно зовнішніми силами, то слід вважати, що мова йде про примусові стратегії. По наочному змісту стратегії діляться на головну або ринкову і функціональні, такі, що є складовою частиною головної.

Проводячи системне вивчення різновидів корпоративних стратегій, А.Т. Зуб [15] виділяє стратегії зростання, стратегії злиття і придбання, міжнародного розвитку, антикризові і стратегії організаційних змін.

Поділ конкурентних стратегій залежно від ступеню стандартизації бізнесу запропонований Л. Раменським і розвинутий Х. Фрізевінкелем. Згідно цього підходу, конкурентні стратегії (в тому числі, і на міжнародному ринку) поділяються на такі види:

Віолентна стратегія – стратегія конкурентної поведінки, що полягає в зниженні витрат виробництва за рахунок організації масового випуску дешевих доброякісних товарів.

Патієнтна стратегія – стратегія конкурентної поведінки, що полягає у виготовленні обмеженої кількості вузькоспеціалізованих високоякісних товарів.

Комутантна стратегія – стратегія конкурентної поведінки, яка спрямована на гнучке пристосування потреб до локального ринку. Використовується переважно малими фірмами, котрі обмежені у фінансових, матеріальних та науково-технічних ресурсах.

Експлерентна стратегія – конкурентна стратегія, що передбачає отримання довготривалої конкурентної переваги за рахунок нововведень і обтяжена значним рівнем ризику.

Узагальнивши різні підходи до виділення корпоративних стратегій, вважаємо, що об'єктом розгляду повинні стати загальнокорпоративні стратегії, оскільки портфельні і конкурентні стратегії не міняють своєї суті, будучи прийнятні в рамках корпорації.

У стратегічному управлінні корпорацією виділяють чотири рівні стратегій: корпоративний, сфер бізнесу, функціональний і лінійний. На корпоративному рівні ухвалюються стратегічні рішення про виробництво товарів, вибір ринків, придбання і продажі одиниць сфер бізнесу, злиття і поглинання, перепрофілювання. Стратегії сфер бізнесу розробляються керівниками дочірніх компаній з урахуванням напрямів корпоративного

розвитку. Функціональний рівень стратегічного управління покликаний визначити напрями розвитку фінансового, маркетингового, інноваційного і інших сфер корпорації. Лінійний рівень, представлений територіально видаленими бізнес, - одиницями, розробляє стратегії вирішення завдань вузькоспеціалізованого виробництва. Враховуючи особливості корпорації, для збалансованого корпоративного управління необхідно, щоб всі вказані стратегічні рівні знаходилися у взаємозалежності і стратегічній відповідності.

Фірма, конкурентні позиції якої є слабкими, може звернутися до таких стратегій.

1) Стратегія обережного наступу; застосовується за наявності фінансових і кадрових ресурсів; мета – поступово збільшити частку ринку і власні позиції.

2) Стратегія оборони і зміцнення передбачає боротьбу за збереження досягнутих обсягів продажу, частки ринку, прибутковості і конкурентних позицій;

3) Стратегія негайного відступу – це або продаж активів іншій фірмі, або припинення діяльності у випадку відсутності покупців.

4) Стратегія «збирання врожаю» – мінімізація реінвестицій і максимізація короткострокових грошових потоків з метою підготовки виходу з галузі.

Аналіз накопиченого досвіду в області корпоративного розвитку дозволив виділити наступні напрями, складові стратегій, що розробляються:

- 1) збереження досягнутого стану;
- 2) забезпечення зростання (внутрішнього і зовнішнього);
- 3) вилучення вкладень;
- 4) вихід на міжнародний ринок.

Підтримка досягнутого стану або стратегія стабілізації направлена на збереження досягнутих результатів. Проте тривале звернення до даної

альтернативи може привести до деградації, оскільки не враховується динаміка зовнішнього середовища. Стратегія стабілізації оправдана для корпорацій з тривалим життєвим циклом продукції (наприклад, в галузях важкого машинобудування).

Стратегії зростання можуть бути реалізовані за рахунок внутрішнього і зовнішнього зростання. Стратегії внутрішнього зростання будуються на використанні існуючих сильних сторін і орієнтуються на отримання ефекту синергії і виходять з доцільності розширення сфери корпоративного впливу, яка може бути відповідно до класифікації І. Ансоффа реалізована наступними альтернативами:

1. Проникнення на ринок – основною метою є збільшення ринкової частки на старих ринках за допомогою існуючої продукції; базується на сильних сторонах корпорації; сприяє створенню конкурентних переваг; відрізняється невисоким рівнем ризику, проте служить поступальною стратегією і вимагає значних фінансових витрат, насамперед, на рекламу. Дана стратегія доцільна, якщо наявні ринки не насичені конкретним товаром або послугами, пропонованими компанією; можливе збільшення кількості наявних покупців або зменшення частки ринку у основних конкурентів при одночасному зростанні продажів по галузі.

2. Розвиток ринку пов'язаний із завоюванням нових ринків або нових сегментів старих ринків з використанням існуючої продукції. Стратегія має відносно низький комерційний ризик; може дати значний дохід при малих витратах, проте сфера застосування стратегії обмежена і вимагає значних ринкових досліджень.

3. Розвиток продукту – означає розробку нових товарів для існуючих ринків. Метою даного напряму є залучення нових покупців, збереження старих клієнтів і збільшення ринкової частки; продовження життєвого циклу продукту. Проте це достатньо ризикована стратегія; для її реалізації необхідні значні вкладення в дослідження, розробки і рекламу.



4. Зовнішнє зростання – варіант стратегічного розвитку, який реалізується за допомогою придбань, злиття і утворення спільних підприємств або можливості включати придбання або домовленість з компаніями, які знаходяться на початку або в кінці з погляду існуючого ланцюжка створення цінності даної корпорації, – від виробників сировини до кінцевих споживачів.

Зазвичай причиною використання даних стратегій є умови зовнішнього середовища, що дозволяють активно управляти її елементами, аж до включення деяких з них до складу компанії. Розвиток бізнесу безпосередньо пов'язаний з формами інтеграції в бізнес-простір: інсорсинговим, аутсорсинговим і віртуальним.

Інсорсинговому способу інтеграції відповідає внутрішньо замкнутий тип виробництва, зовнішній тип управління, реалізація вироблюваної продукції через її просування від виробника до споживача, виробничо-технологічний тип кооперації, товарно-ресурсний характер конкуренції, матеріально-речовий тип інвестування. При виборі цього способу необхідно визначити межі, в рамках яких бізнес-процеси, що відбуваються, слід розглядати як внутрішні. Розширення цих меж може відбуватися по вертикалі і горизонталі, що веде за собою збільшення концентрації виробництва. Тому стратегії розвитку бізнесу в рамках інсорсингового способу інтеграції називають стратегіями інтеграції: пряма інтеграція (інтеграція, що йде вперед), зворотна інтеграція та горизонтальна інтеграція

Аутсорсинговому способу інтеграції відповідає відкритий спосіб виробництва, комбінований тип управління, заснований переважно на зовнішньому управлінні з елементами самоврядування, зустрічний тип реалізації продукції, вироблюваної на замовлення, функціональний характер кооперації, комбінований товарно-ресурсний і функціональний характер конкуренції.

Конкурентна стратегія поділяється на функціональні стратегії, які

дозволяє підприємствам вирішувати конкретні завдання власного розвитку та досягати певних цілей у конкретних умовах. У науковій літературі їх досить багато, але в цілому їх можна об'єднати в такі категорії: продуктово-ринкова стратегія, ресурсно-ринкова стратегія, фінансово-інвестиційна стратегія, технологічна стратегія, соціальна стратегія, інтегрована стратегія [12, с. 62].

Підприємства мають виживати не лише сьогодні, а й у майбутньому, а від володіння методологією та методами стратегії виживання підприємства залежить реальне вирішення пов'язаних із цим проблем. Вона виникла в результаті вирішення принципово нового комплексу проблем, які постали перед керівниками, підприємцями та бізнесменами всіх рівнів. Сьогодні:

- 1) проблеми виживання в умовах конкуренції;
- 2) формування нової управлінської культури та ін.

Отже, стратегічний менеджмент – це концепція виживання за певних умов. Він більш-менш дає конкретну концепцію того, як організація має виглядати в майбутньому: в якому середовищі організації потрібно працювати, яку позицію вона займає на ринку, яку конкурентну перевагу має організація та яку змін.

Тому управлінська робота з визначення та реалізації стратегії є радше правилом, ніж винятком. Стратегія виживання підприємства є основою менеджменту, а діяльність з формування та реалізації стратегій фактично рано чи пізно вплине на будь-яку управлінську роботу кожного підприємства.

На цій основі можна сформулювати загальні принципи, які має встановити стратегія виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі [2].

1. Кожен бізнес є відкритою соціально-економічною системою, яка змінюється, розвивається та реорганізовується в динамічному зовнішньому середовищі.

2. Нові підприємства мають високу гнучкість і оперативність, що дозволяє деяким підприємствам виживати. Крім того, вони стають більш стабільними: це означає, що для змін і розвитку необхідно розробляти спеціальні заходи, що приймають більш-менш раціональні стратегічні форми з урахуванням як зовнішніх (ринкових), так і внутрішніх (виробничих) факторів.

3. Сталий розвиток підприємства або організації пов'язаний з формулюванням чітких, простих і досяжних цілей, які відображені в технічній економіці, системі кількісних і якісних показників і системі стратегії реалізації, поясненої в «Наборі стратегій».

4. Механізм функціонування підприємства повинен містити стратегічну підсистему, спрямовану на формування, аналіз та перегляд балансу зовнішніх і внутрішніх факторів, формування цілей і стратегій розвитку, у тому числі формулювання та коригування заходів щодо формування середовища та адаптації підприємства до це. Досвід показує, що більшість підприємств, які зосереджуються лише на внутрішніх проблемах, зазнають краху.

5. Забезпечення динамізму змін шляхом практичних дій для прискорення реалізації стратегічного плану на основі відповідних систем управління, контролю та аналізу.

6. Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що сприяють змінам і дозволяють досягати майбутніх цілей.

Виходячи з цих принципів, можна сказати, що способи формування стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі:

- стратегія відображає систему цінностей, погляди вищого керівництва організації та його бачення майбутнього, що допомагає спрямувати співробітників у потрібне русло;

- результуюча стратегія є інструментом координації, який забезпечує узгодження цілей, допомагає досягати компромісів у разі виникнення

конфліктів або протиріч, допомагає діагностувати діяльність організації та виявити причини відхилень між цілями та результатами;

- наявність формувальної стратегії покращує готовність організації мати справу з непередбаченими змінами, демонструє зв'язки між офіційними функціями та сприяє ретельному управлінню [1].

Стратегії, розроблені для виживання бізнесу загального менеджменту, стосуються наступних напрямків:

- розвиток і реорганізація загальної структури управління підприємством, поділ виробничих, цехових та інших ланок;
- вдосконалення системи роботи з менеджерами.

Вихідними даними для розробки стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі є:

- загальні цілі, стратегії та стандарти розвитку підприємства, визначені для кожної підсистеми управління;

- аналітичний матеріал для вивчення організаційної діагностики, техніко-економічних розрахунків систем управління за різними напрямками та можливостями розвитку організаційних систем;

- встановлення законодавчих документів, норм і стандартів для різних типів систем управління підприємством [4].

Стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі може досягти таких ключових результатів:

1. Створення системного потенціалу для досягнення цілей підприємства. Цей потенціал включає: фінансові, матеріальні та людські ресурси підприємства; виробництво продуктів (послуг), необхідних ринку; формування гарного іміджу підприємства.

2. Організаційна структура та її внутрішні зміни, що забезпечують чутливість і належну адаптивність до змін зовнішнього середовища [3].

Порівнюючи визначення змістовної сторони стратегії виживання підприємства вітчизняними та зарубіжними вченими, особливо Томпсоном, Месконом, О. Шершньовою та іншими дослідниками, можна

сказати, що складність та динамічність підприємств ускладнюють розвиток підприємств. Конкретна модель процесу стратегічного управління.

Досліджуючи стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі, ми приходимо до висновку, що вони спрямовані на створення конкурентної переваги компанії та встановлення ефективної стратегічної позиції для забезпечення майбутньої життєздатності компанії в мінливих умовах. Вибір стратегії виживання підприємства в стратегічному управлінні пов'язаний зі статусом ключових факторів, таких як потужність галузі та підприємства, цілі, місії, інтереси топ-менеджерів і якість співробітників. Динамічний процес стратегічного управління підприємством є тією парасолькою, під якою підприємство може впевнено рухатися до поставленої мети в умовах несприятливого впливу зовнішнього середовища.

Реальна реалізація функції стратегії виживання компанії здійснюється за допомогою системи методів стратегічного управління. Лише через вплив керівних органів чи окремих осіб можна привести в дію організовану систему для досягнення бажаних результатів. Водночас для досягнення поставлених цілей необхідні певні інструменти координації впливу. Цей інструмент прийнято називати стратегічним методом управління.

Підхід до корпоративної стратегії виживання – це підхід до впливу на окремих працівників і трудовий колектив у цілому, необхідний для досягнення корпоративних (ділових, організаційних) цілей.

Стратегія виживання підприємства спрямована на людей, і їх інтереси - це переважно матеріальні інтереси. Тому методи управління класифікують на основі внутрішнього змісту, яким керується мотивація людини в процесі виробничої чи іншої діяльності. За своїм змістом мотивацію діяльності можна поділити на матеріальну, соціальну та примусову. Таким чином, розрізняють економічний, соціально-психологічний та організаційний підходи до стратегічного управління

підприємницькою діяльністю.

Різні методи, згадані вище, органічно пов'язані між собою, не використовуються окремо, а використовуються в комбінації. Проте основним слід вважати економічний метод. Організаційний метод створює передумови для використання економічного методу.

Соціально-психологічні підходи доповнюють організаційно-економічні підходи і разом утворюють необхідні засоби управління підприємницькою діяльністю, будь-яким бізнесом чи іншим активним суб'єктом.

Економічний підхід до корпоративної стратегії виживання – це підхід до реалізації матеріальних благ від участі людини у виробничому процесі (як і в будь-якій іншій діяльності) через товарно-грошові відносини. Ці методи мають два аспекти реалізації.

Перший аспект характеризується процесом управління, який зосереджується на використанні економічної складової зовнішнього середовища, створеного на національному рівні. Суть цього аспекту:

- формування податкового режиму для суб'єктів господарювання;
- визначення ефективної амортизаційної політики, що сприяє оновленню (відтворенню) матеріальних і нематеріальних активів підприємства;
- мінімальні розміри заробітної плати та пенсії, що регулюються державою.

Другий аспект економічних засобів стратегії виживання корпорації пов'язаний із процесом управління та фокусується на використанні різноманітних економічних важелів, таких як фінансування, запозичення, ціноутворення, штрафи тощо.

Соціально-психологічний підхід до корпоративних стратегій виживання реалізує мотивацію соціальної поведінки людини. Адже підвищення рівня модернізованого виробництва, загальноосвітнього та професійно-кваліфікаційного рівня працівників призвело до серйозних

змін у системі ціннісних орієнтацій та структурі мотивації трудової діяльності людей. Традиційні форми матеріального стимулювання поступово втрачають свій вплив як пріоритетний стимул.

Такі фактори, як сенс і креативність у роботі, можливості для ініціативи, соціальне визнання та моральне заохочення стають дедалі важливішими. Тому розуміння закономірностей соціальної психології та психології окремих працівників є необхідною умовою ефективного управління виробництвом чи будь-яким іншим видом діяльності.

Практична реалізація соціально-психологічного підходу до корпоративних стратегій виживання здійснюється за допомогою різноманітних засобів, таких як соціальна орієнтація та регуляція, групова динаміка, вирішення конфліктних ситуацій, гуманізація праці.

Організаційний підхід до корпоративних стратегій виживання базується на мотивах примусу. Їх наявність і практичне застосування залежить від зацікавленості в організації спільної праці.

Організаційний управлінський підхід - це сукупність методів і прийомів впливу на працівників, заснованих на використанні організаційних взаємозв'язків і адміністративної влади керівництва. Усі організаційні підходи до управління поділяються на моніторинг і примус.

Стратегічне управління необхідно розглядати в контексті загальних концепцій управління. Як відомо, стрижнем загального менеджменту є необхідність чіткого формулювання цілей підприємства та вміння перетворювати ідеї в дії за допомогою знань та енергії працівників усіх рівнів[7].

Для того, щоб підприємство могло дотримуватися встановлених цілей, зберігаючи при цьому гнучкість у складному зовнішньому середовищі, його система управління повинна забезпечувати:

- 1) необхідно сформулювати спільну мету діяльності та визначити загальний напрям розвитку;
- 2) правильно вибрати стратегію розвитку;

3) чітко вибрати напрям розвитку та раціонально розподілити ресурси;

4) шукати поєднання можливостей зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу;

5) ефективно використання ресурсів, що є у розпорядженні підприємства, перенаправлення їх у прибуткові сфери діяльності;

б) управління зовнішніми відносинами.

Стратегічне управління орієнтує діяльність компанії на виявлення та впровадження змін у споживачах та їхніх вимогах. При цьому ключовими завданнями підприємства є:

- удосконалення продукту або підвищення якості обслуговування;
- розробляти нові продукти чи послуги;
- співпрацювати зі споживачами;
- пропонувати споживачам нові послуги та покращувати існуючі (сервіси).

Методологічною основою об'єктно-цільового підходу до корпоративних стратегій виживання в динамічному зовнішньому середовищі є три принципи, які наділяють об'єкти новими якостями як компоненти системи, що розвивається. До них належать принципи інкапсуляції, спадкування та поліморфізму.

Інкапсуляція – це об'єднання даних і алгоритмів, щоб їх можна було обробити в єдину сутність. У рамках об'єктно-цільового підходу дані - це параметри елементів системи, область об'єкта, а алгоритми - методи (прийоми), якими володіє об'єкт.

Інкапсуляція дозволяє максимально ізолювати об'єкт від зовнішнього середовища. Це дозволяє істотно підвищити стабільність і надійність як окремих об'єктів, так і роботи всієї системи в цілому. Методи заміни або модернізації об'єкта не призводять до непередбачуваних наслідків у системі, оскільки локалізовані в об'єкті алгоритми забезпечують обмін відносно невеликою порцією інформації з іншими об'єктами системи, що



жорстко контролюється.

Спадкування – це властивість об'єкта створювати своїх нащадків.

Дочірні об'єкти автоматично успадковують усі поля та методи батьківського об'єкта. Ви можете додавати нові поля до об'єкта та замінювати чи доповнювати методи, надані батьківським об'єктом, новими методами.

Об'єктно-цільовий метод у стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі значною мірою є процесом побудови генеалогічного дерева для об'єктів, що становлять конкретну систему.

Важливою особливістю об'єктно-цільового підходу є його механізм, за допомогою якого системні об'єкти можуть імітувати характеристики простіших, загальніших елементів. Це механізм імітації. Існування об'єкта ще не забезпечує досягнення тієї конкретної мети, заради якої він був створений.

Для здійснення будь-якої діяльності об'єкту необхідно взаємодіяти з відповідним органом управління. Такі органи управління в бізнесі є елементами структури управління (дочірні підприємства). Ці елементи мають подвійну природу. З одного боку, їх створення та існування цілком залежить від існування об'єкта та його поведінки. З іншого боку, кожен об'єкт дії піддається впливу і залежить від структурного елемента пристрою керування.

Поліморфізм - це властивість об'єктів зі спільним предком використовувати різні методи для вирішення однієї проблеми.

Таким чином, об'єкти політики групуються за певними характеристиками для формування відповідних класів. Об'єкт певного класу забезпечує свою діяльність шляхом реалізації відповідних функціональних політик. Поліморфізм об'єктів системи гарантує об'єднання функціональних політик у набори політик підприємства.

Поведінка об'єкта визначається набором методів, які містяться в

ньому. Змінюючи алгоритм батьківського об'єкта, дочірній об'єкт набуває своїх специфічних якостей. Алгоритм визначення стратегії компанії є загальним для всіх стратегій. Він включає такі етапи: діагностика потенціалу компанії, оцінка зовнішнього середовища, визначення цілей організації, формування стратегічного набору. Але алгоритми вибору різних стратегій різні.

Таким чином, алгоритм вибору генеральної стратегії базується на методології аналізу життєвого циклу фірми, а алгоритм вибору товарної стратегії базується на методології оцінки портфеля фірм.

Поліморфізм дозволяє алгоритмам легше адаптуватися до різних ситуацій під час використання. Це дає можливість використовувати один і той же метод у різних ситуаціях [5, с.120-135]. Необхідно враховувати переваги об'єктно-цільового підходу в стратегічному підході до управління. Оскільки стратегічне управління тісно пов'язане з моделюванням розвитку підприємства, об'єктно-цільовий підхід надає нові якості системі моделювання.

Отже, зміст регулятивного підходу включає формування управлінських структур та ієрархій, делегування повноважень і відповідальності окремим категоріям працівників підприємства, визначення орієнтирів діяльності підлеглих, надання методик і вказівок, іншу допомогу. реалізаторам.

Адміністративний підхід охоплює поточну (господарську) організаційну роботу, як правило, на основі наказів керівника підприємства (організації). Вони передбачають визначення конкретних завдань виконавців, розподіл цих завдань між ними, контроль за їх виконанням, проведення нарад з питань поточної діяльності товариства (підприємства, організації).

### 1.3. Понятійно-категоріальний апарат стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі

Концепція стратегічного менеджменту виникла на початку 1970-х років. Вперше вона була розроблена провідною консалтинговою фірмою США "McKinsey" і впроваджена у провідних компаніях США, таких як "General Electric", "IBM", "Texas Instruments", "Coca-Cola" (з 1972 р.). На початку 80-х її використовували 45% усіх великих компаній. Концепція була, як сказав тоді президент IBM, «для ринку завтрашнього дня». Це не лише результат науково-прикладних розробок американських вчених, а й справжня управлінська інновація, яка отримала широке розповсюдження та зарекомендувала себе в сучасній світовій практиці управління.

Найбільший внесок у розвиток теорії стратегічного управління зробив Ігор Ансофф (1965). У той час стратегія вважалася повністю систематичним процесом, який вказував чітку послідовність кроків і активно використовував аналітичні інструменти та методи, що вважалося «найкращим способом» формулювання стратегії, використання якого гарантувало успішну компанію.

Існує багато визначень цього терміну, оскільки існує процес, за якого кожен науковець, який працює над певною проблемою, надає свою версію, яка має певні відмінності.

Стратегічне управління – це багатогранний формальний процес управління поведінкою, який сприяє розробці та впровадженню ефективних стратегій, балансу між організацією (включно з її частинами) і зовнішнім середовищем, а також досягненню поставлених цілей[1].

Стратегічне управління – це реалізація концепції, яка поєднує в собі цілеспрямований та комплексний підхід до діяльності підприємства, що дає змогу встановити цілі розвитку, зіставити їх із наявними можливостями (потенціалами) підприємства та реалізувати їх шляхом

розвитку та впровадження систем Підтримувати послідовну стратегію [2].

Стратегічне управління – це довгострокове управління організацією керівниками, визначення конкретних цілей діяльності, формулювання стратегій їх досягнення з урахуванням усіх відповідних (найважливіших зовнішніх і внутрішніх умов) та забезпечення виконання відповідних планів, які постійно розвиваються та змінюються [5].

I. Ансофф розрізняє два види менеджменту: стратегічний менеджмент і операційний менеджмент. Діяльність стратегічного управління пов'язана з встановленням цілей і завдань організації та підтримкою продуктивних відносин між організацією та її бізнес-оточенням, що дозволяє їй досягати своїх цілей, відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє їй продовжувати приймати зовнішні виклики [ 2].

A. Томпсон і Д. Стрікланд розглядають п'ять взаємозалежних завдань, які є основою для формування та реалізації корпоративної стратегії: визначення сфер діяльності та формування стратегічних установок, постановка стратегічних цілей для досягнення цих цілей, формулювання стратегій для досягнення продуктивності. стратегія цілей та результатів діяльності, реалізація стратегічного плану, оцінка результатів діяльності та зміна стратегічного плану або методу його реалізації.

На думку М. Мескона, процес стратегічного управління має включати дев'ять етапів: вибір місії підприємства; формулювання цілей підприємства; аналіз зовнішнього середовища; управління та моніторинг внутрішніх сильних і слабких сторін; аналіз стратегічних альтернатив; вибір стратегій; реалізація стратегій; управління та планування, реалізація та контроль виконання стратегічних планів, стратегічна оцінка.

O. Віханський пропонує розглядати процес стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних процесів управління: аналіз середовища, визначення завдань і цілей, вибір стратегій, реалізація стратегій, оцінка та контроль ефективності.

C. Попов запропонував відносно просту модель, яка певною мірою

синтезує запропоновані раніше моделі. На думку авторів, стратегічне управління базується на: аналізі зовнішнього середовища організації; внутрішній діагностиці організації (оцінка сильних і слабких сторін); визначенні місії та цілей організації; розробці, оцінці та виборі альтернативних стратегій для конкретних підсистем організації, а також детальне визначення корпоративної стратегії як конкретного плану дій, реалізація стратегії, результати оцінки та зворотній зв'язок.

Василенко В. А., Ткаченко Т. І. запропонували відносно просту модель, яка певною мірою синтезує запропоновані раніше моделі. На думку авторів, стратегічне управління базується на: аналізі зовнішнього середовища організації; внутрішній діагностиці організації (оцінка сильних і слабких сторін); визначенні місії та цілей організації; розробці, оцінці та виборі альтернативних стратегій для конкретних підсистем організації, детальне визначення корпоративної стратегії як конкретного плану дій, реалізація стратегії, результати оцінки та зворотній зв'язок [4].

Вагомий внесок у побудову обґрунтованої послідовності дій під час формування систем стратегічного управління зробили вітчизняні автори З. Шершньова та С. Оборська. Запропонована ними концептуальна схема стратегічного управління підприємством відрізняється від запропонованих раніше моделей, а компоненти кожного етапу розгорнуті, правильно та чітко описані. Серед останніх виділяють: концепцію (підприємство, управління); аналіз (огляд, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, конкурентоспроможність підприємства); діагностику (сильні та слабкі сторони підприємства); прогнозування (зміни внутрішньої та зовнішньої діяльності підприємства середовища); вибір стратегій (загальна, бізнесова, функціональна); розробка планів розвитку підприємства, проектів і систем програм; формування підсистем забезпечення (організаційне, фінансове, інформаційне, соціально-психологічне забезпечення); стратегічний контроль.

На думку В. Немцова та Л. Довгань, етапами процесу стратегічного

управління є: вибір місії компанії, формулювання організаційних цілей, оцінка та аналіз зовнішнього середовища, аналіз сильних і слабких сторін керівництвом, аналіз стратегічних альтернатив, аналіз стратегічних можливостей, оцінка та оцінка зовнішнього середовища. вибір і реалізація стратегії, її оцінка.

Тому, на наш погляд, стратегія виживання підприємства – це концепція, обрана за певних умов. Вона більш-менш дає конкретне уявлення про те, як організація має виглядати в майбутньому: в якому середовищі їй потрібно працювати, яку позицію вона займає на ринку, яку конкурентну перевагу вона має, яка організація. Це також має на меті створення конкурентної переваги бізнесу та встановлення ефективної стратегічної позиції для забезпечення майбутньої життєздатності організації в умовах, що змінюються.

Сьогодні основні принципи та методи стратегічного управління українськими підприємствами (як управлінського процесу встановлення та підтримки стратегічної відповідності між організаційними цілями, організаційним потенціалом і можливостями зовнішнього середовища) в основному почерпнуті з розробок зарубіжних науковців та враховуючи їх малий досвід в цій сфері, практики американських, японських і європейських компаній. Беззаперечними лідерами в цій галузі є США і Японія.

Стратегічні питання українського бізнесу мають бути пов'язані не з прискоренням окупності інвестицій, підвищенням вартості акцій чи завоюванням нових ринків, а із загальноекономічною кризою, критичністю виробництва, тому переважно здійснюються в умовах нераціональної структури та економічної нестабільності. кризовий менеджмент. Тільки успішне оволодіння методами і способами сучасного стратегічного менеджменту, врахування ризиків кризових ситуацій та успішна їх реалізація дозволить стабільно працювати бізнесу та забезпечить йому позитивні перспективи зростання. Враховуючи специфіку української

перехідної економіки, креативні методи вивчення іноземного досвіду та його перенесення на базі українських підприємств допоможуть вітчизняним підприємствам сформуванати конкурентоспроможну продукцію та підвищити її ефективність.

Легкість, з якою формування стратегії та стратегічний менеджмент можуть бути запроваджені у вітчизняну корпоративну практику, залежить від (зокрема наступного):

- стратегія відображає систему цінностей, перспективу вищого керівництва компанії, бачення майбутнього, і допоможе скерувати співробітників у правильному напрямку;

- раціональна структура економіки - це така система виробництва і його забезпечення (інститути, ресурси, гроші і фінанси, наука і технології, інформація, ціни (ринки), інфраструктура, люди і т.д.), сформована (або сформована) локально, регіонально та на національному рівні агрегація передбачає спільне виробництво кінцевих продуктів із ринком збуту та достатнім попитом, тобто виробництво, яке можна покращувати та розвивати, тобто фірми інтегровані (або інтегруються) у місцеві, регіональні та національні економічні системи.

- аналізувати бізнес-середовище, пояснюючи початкову ситуацію, визначати обмеження, що накладаються нею, та її можливу еволюцію;

- отримана стратегія слугуватиме інструментом координації, забезпечуючи узгодження цілей, сприяючи пошуку компромісів у разі виникнення протиріч, полегшуючи діагностику корпоративної діяльності, виявляючи причини відхилень від результатів і цілей (причини стратегічних прогалин);

- наявність сформованої стратегії підвищить адаптивну готовність бізнесу до непередбачуваних змін, продемонструє зв'язки між функціями бізнесу, сприятиме раціональному управлінню.

Тому ми вважаємо зайвим обговорювати, чи доцільно вітчизняним підприємствам витрачати час і кошти на формування стратегії розвитку.

Хоча на вітчизняних підприємствах впровадження системи стратегічного управління супроводжуватиметься багатьма проблемами, особливо усвідомленням того, що для досягнення бажаних результатів необхідно вирішувати як поточні, так і стратегічні завдання. Наприклад, у новостворених підприємствах керівництво надто зайняте вирішенням нагальних проблем, щоб брати участь у плануванні діяльності (не кажучи вже про довгострокове планування), тоді як у існуючих підприємствах менеджери опираються складанню планів, вважаючи, що раніше вони були зовсім без них. . Причина також полягає в складності та швидких змінах ринкового процесу, особливо у збільшенні масштабів підприємства, ускладненні форми діяльності, нестабільності зовнішнього середовища тощо. До цього слід додати той факт, що єдиного рецепту оптимального управління бізнесом не існує. Тому необхідно вибрати тип, який найбільше підходить для певного класу задач [6].

Але бізнес, який має стратегію і реалізує стратегічний менеджмент, завжди має можливість діяти послідовно і системно, що підвищує ймовірність досягнення поставлених цілей.

Досвід зарубіжних країн, особливо США, показує, що більшість успішних компаній формують стратегії розвитку регулярно. І головним завданням такого управління цими підприємствами є забезпечення реалізації прибутку не тільки сьогодні, але й постійно в довгостроковій перспективі. Водночас, на наш погляд, стратегічною проблемою для вітчизняних компаній є не стільки збільшення прибутків за рахунок відкриття нових ринків, скільки врегулювання кризових ситуацій в умовах економічної нестабільності. Причини та мотиви кризових явищ вітчизняних підприємств в основному пов'язані з:

- фінансування (надмірна частка позикового капіталу);
- постачання (втрата постачальника);
- виробництво (застаріла технологія);
- наукові розробки та конструювання (власних патентів немає);



- управління (негнучке управління);
- організація (бюрократія, жорстка ієрархія);
- люди (висока мобільність, маломобільні).

Лише опанувавши методи та підходи сучасного стратегічного менеджменту, зосередивши увагу на причинах зазначених вище кризових явищ вітчизняного підприємства та успішно реалізувавши їх, підприємства можуть працювати стабільно та мати перспективи розвитку. Було б помилкою вважати, що в складних умовах перехідної економіки чи затяжної економічної кризи формувати та здійснювати стратегічне управління ще рано. Непередбачуваність та брак інформації щодо доступних методів і методів антикризового управління та планування в періоди низького або нестабільного виробництва може призвести до повного банкрутства українських підприємств стратегічного управління.

Щоправда, існують певні обмеження щодо запровадження стратегічного менеджменту вітчизняними підприємствами. На нашу думку, основними причинами є:

- невизначеність ринкового середовища перехідних економік;
- значні витрати на організаційне планування та реалізацію стратегії, зокрема дослідження ринку та впровадження стратегічних змін;
- відсутність кваліфікованих спеціалістів відповідних спеціальностей;
- перша особа на підприємстві не бажає займатися стратегічним управлінням.

Тому, коли вітчизняні підприємства встановлюють стратегічний менеджмент, їм необхідно:

- 1) перш за все, необхідно визначити, чи дійсно перша особа підприємства бажає і готова займатися стратегічним управлінням;
- 2) по-друге, створити на підприємстві відділ стратегічного розвитку (відділ, управління тощо), який відповідає за узагальнення різних стратегічних розробок у певний формат проектів прийняття рішень, а

також встановлення та вдосконалення різних конкретних завдань стратегічного управління. , тобто для формулювання, реалізації та впровадження корпоративних стратегій, розробляти спеціалізовані повторювані кампанії.

3) по-третє, дотримуватися певних принципів (розроблених А. Томпсоном і А. Стріклендом) для розробки ефективної стратегії:

- при плануванні та реалізації стратегій діяти таким чином, щоб підвищити конкурентні позиції бізнесу в довгостроковій перспективі;
- визнаючи, що чітка та послідовна конкурентна стратегія забезпечує компанії міцну репутацію та визнання в галузі;
- часті зміни стратегії, спрямовані на використання наявних можливостей, що дають лише незначні результати;
- намагайтеся уникати стратегій, які є компромісом між нижчими витратами та більшою диференціацією, між більшою та меншою привабливістю на ринку;
- об'єктивна оцінка конкурентів та їх дій;
- інвестувати у створення конкурентних переваг, які є умовою отримання прибутку вище середнього;
- дотримуватися агресивної стратегії створення конкурентних переваг і оборонної стратегії їх захисту;
- уникайте стратегій, які є успішними лише за сприятливих умов;
- сподіватися на краще і планувати гірше;
- обережне використання жорстких і негнучких стратегій, які позбавляють компанії можливості маневрувати, оскільки зміни ринкових умов можуть унеможливити їх реалізацію;
- не намагайтеся атакувати сильного конкурента без явної конкурентної переваги та достатнього фінансового забезпечення;
- вигідніше атакувати слабких конкурентів, ніж сильних;
- уникайте зниження цін без істотної переваги у витратах;
- пам'ятайте, що занадто агресивна політика, спрямована на

захоплення ринку, може спровокувати агресивну реакцію конкурентів, що призведе до зниження прибутку; при реалізації стратегії диференціації намагайтеся визначити найкращу якість, вірогідність використання продукту та його послуг. різниця.

Продумане та творче вивчення наявного зарубіжного досвіду у сфері стратегічного управління та його передача з урахуванням специфічних умов розвитку української економіки допоможе вітчизняним підприємствам сформувати необхідний обсяг виробництва та зростання ефективності.

До речі, спираючись на поширену на Заході (особливо в США) практику децентралізації в корпоративному управлінні, сьогодні вітчизняні компанії формують нову систему управління, передусім стратегічного. Відповідно до цього підходу, організаційна структура сучасних підприємств зазнає трансформації, як у формі бізнесу, так і в його управлінні, заснованому на переході від функціональної гіперцентралізованої структури, яка розподіляє діяльність і завдання відповідно до їх основних економічних функцій, до незалежної або квазісамостійні підрозділи. Формувати та реалізовувати стратегію на певних сегментах ринку та бути там конкурентоспроможним. Але формування нового типу корпоративної структури та управління нею є першим кроком у запровадженні ефективної системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах з урахуванням її сучасних особливостей.

У майбутньому, за умови, що національна економіка є стабільною, а ринкові реформи успішними, вітчизняні підприємства можуть запропонувати 12 основних напрямків як орієнтири при формуванні стратегій, і стратегії економічного розвитку підприємств, що фінансуються з-за кордону, будуть керуватися цим. на основі. Слід також зазначити, що у світовій практиці великі компанії, як правило, формують власні комплексні стратегії розвитку, які базуються на поєднанні кількох

напрямів протягом певного періоду часу. Багатопрофільна компанія повинна одночасно поєднувати кілька напрямків розвитку, щоб відобразити особливості видів виробничо-господарської діяльності, що здійснюються різними підрозділами. Але навіть невеликі компанії з однією основною діяльністю часто розробляють більш складні та багатогранні стратегії, засновані на базових відокремлених підходах. Наприклад, скорочення витрат і продаж окремих допоміжних товарів можна поєднувати з розвитком ринків і продуктів.

Дев'ять із 12 можливих стратегій, наведених у таблиці 1.2, включають конкретні темпи розвитку фірми. Але очевидно, що всі підприємства активно розвиваються, наприклад, якщо скласти всі плани зростання продажів підприємств галузі, то загальна сума значно перевищить реальний попит ринку. А це означає, що не всі стратегічні плани можна реалізувати. Тому вибір шляху розвитку є найбільш відповідальним з боку керівників підприємства.

Відзначимо, що компанії можуть реалізувати стратегії зростання трьома способами:

- використання внутрішніх резервів у рамках існуючої організаційної структури;
- формування стратегічних альянсів з іншими компаніями;
- здійснювати злиття та поглинання.

Таблиця 1.2 – Рекомендовані корпоративні еталонні стратегії

## ВИЖИВАННЯ

№	Базова стратегія (напрями) розвитку підприємств	Характерна ознака	Характеристика вартості та ризикованості	
			обсяг капіталовкладень	ступінь фінансового ризику
1	2	3	4	5
1	Концентрація зусиль на поточному бізнесі	Збільшення обсягів виробництва тієї самої продукції (виконання робіт, надання послуг) і закріплення за собою того самого ринку збуту. Забезпечує повільні темпи розвитку і підвищення рентабельності	Мінімум додаткових фінансових ресурсів	Мінімальний
2	Розширення ринку	Розширення ринку збуту тієї самої продукції (виконання робіт, надання послуг або з невеликою модифікацією) за рахунок маркетингових заходів (збільшення каналів розподілу, зміна змісту реклами і засобів сприяння продажу). Забезпечує помірні темпи розвитку і підвищення рентабельності	Помірні інвестиції	Помірний
3	Оновлення продукції	Суттєва модифікація продукції або створення нових моделей. Забезпечує помірні темпи розвитку і підвищення рентабельності	Те саме	Те саме
4	Інновація	Упровадження оригінальних, новітніх ідей, створення продукції з якісно новими характеристиками. Забезпечує значне підвищення рентабельності (можливість отримання надприбутку) у разі успіху або великі збитки (імовірність банкрутства) у випадку провалу	Капіталовкладення, тривалий термін окупності	Високий
5	Горизонтальна інтеграція – стратегія поглинання конкурентів	Зростання фірми за рахунок об'єднання (або придбання) з підприємствами, що випускають таку саму (або подібну) продукцію. Забезпечує високі темпи розвитку, помірне або високе підвищення рентабельності	Помірні інвестиції	Помірний

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4	5
6	Вертикальна інтеграція	Встановлення контролю (або придбання) над посередниками: між фірмою та кінцевим споживачем – прогресивна інтеграція; над посередниками (або виробниками), що постачають сировину(матеріали),- регресивна інтеграція. Забезпечує помірні темпи розвитку і підвищення рентабельності	Те саме	Те саме
7	Спільне підприємство	Об'єднання з іноземним капіталом. На основі спільного права власності дає змогу залучити на вигідних умовах необхідні ресурси (трудові, матеріальні, фінансові). Забезпечує високі темпи розвитку і підвищення рентабельності	Залежить від конкретного проекту	Залежить від конкретного проекту
8	Концентрична диверсифікація	Розширення діяльності за рахунок купівлі підприємств, що виробляють іншу продукцію, але з високою сумісністю з поточним бізнесом. Купівля підприємств, продукції, ринків збуту, технології яких подібні до власних, але не ідентичні їм	Великі інвестиції	Зменшення фінансового ризику
9	Конгломератна диверсифікація	Розширення діяльності за рахунок придбання високоприбуткових підприємств незалежно від виду їх діяльності. Синергичний ефект від злиття – суттєве підвищення рентабельності	Великі інвестиції	Суттєве зменшення фінансового ризику
10	Зменшення витрат	Якщо фірма переживає період зниження доходів, використовуються різноманітні заходи щодо зменшення витрат, щоб фірма змогла подолати негативні тенденції та вижити. Спостерігається зниження темпів розвитку та рентабельності	Скорочення (або заморожування) інвестицій	Зменшення ризику банкрутства

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4	5
11	Частковий розпродаж	Якщо стратегія скорочення витрат не була ефективною, може бути; прийняте рішення продати окремі компоненти справи, що мають високу ринкову вартість і цим поліпшити фінансове становище фірми. Спостерігається зниження темпів розвитку і рентабельності	Часткове повернення попередніх капіталовкладень	Зменшення ризику фінансових втрат
12	Ліквідація	Продаж компанії окремими частинами за планом з тим, щоб ліквідувати її з найменшими втратами для акціонерів. Здійснюється тоді, коли передбачається банкрутство компанії. Планова ліквідація може забезпечити вигідний продаж майна. Результат – згорання діяльності	Те саме	Зменшення ризику втрат для акціонерів

### Висновки до розділу 1

Стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі мають ґрунтуватися на заздалегідь розробленій системі альтернатив прийняття управлінських рішень для прискореного та ефективного реагування на зміни в існуючому середовищі. Вирішення конфліктів і невідповідностей між корпоративними цілями, наявними ресурсами і впливом зовнішнього і внутрішнього середовища є основним завданням стратегії виживання. Тому стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі слід розглядати як спосіб досягнення бізнесом власних цілей з урахуванням впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які лежать в основі кризових явищ і кризових ситуацій, внаслідок яких підприємство потрапляє в кризовий стан.

Виходячи з цього, пропонується розглядати стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі в загальній системі корпоративної стратегії як самостійну стратегію, яка є однією з ключових стратегій послаблення впливу кризових явищ. Крім того, вийти з кризового стану, мінімізувати витрати та сприяти подальшому розвитку підприємства.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ СТРАТЕГІЇ ВИЖИВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В ДИНАМІЧНОМУ ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ

2.1. Концептуальні засади стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі

В умовах жорсткої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища дуже важливо підтримувати та нарощувати потенціал підприємства, випускати продукцію належної якості, задовольняти потреби споживачів та забезпечити довгострокову конкурентну перевагу підприємства на ринку. Багато в чому це пов'язано з ефективним стратегічним управлінням розвитком бізнесу, яке включає такі ключові категорії: стратегія, стратегічний менеджмент, розвиток бізнесу, управління розвитком, стратегічний розвиток бізнесу, управління стратегічним розвитком бізнесу тощо.

Теоретичні дослідження та практична реалізація стратегічного менеджменту розпочалася в 1960-1970-х роках. Нині цей напрямок безперервно розвивається в теорії та практиці менеджменту, а дослідження в цьому напрямку проводяться в усьому світі [3,14,18,20,22,24,25,26].

Зарубіжний досвід стратегічного управління підприємством представлений такими школами досвіду, пропозицій, висновків і моделей:

- школа дизайну (формування стратегії як процес розуміння);
- школа планування (формування стратегії як формальний процес);
- школа позиціонування (формування стратегії є аналітичним процесом);
- академія підприємництва (формування стратегії як процес

прогнозування);

- когнітивна школа (стратегічне формування як розумовий процес);
- школа навчання (формування стратегії як процес, що розвивається);
- школа влади (формування стратегії як переговорний процес);
- школа культури (формування стратегії як колективний процес);
- школа зовнішнього середовища (формування стратегії як реактивний процес);
- школа конфігурації (формування стратегії як трансформаційний процес) [13; 12, с.13; 27].

Стратегію виживання підприємства можна визначити як логічну та послідовну модель поведінки, сформовану свідомо чи спонтанно підприємством, і вона є найважливішим елементом самовизначення підприємства чи організації. У цьому випадку вона тісно пов'язана з особливостями організаційної культури, часто з усіма її перевагами та недоліками, що дозволяє більш ґрунтовно формулювати загально-соціальні стратегії та елементи інших типів стратегій соціальної орієнтації [23]. Концепція організації та управління стратегією виживання підприємства пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами реалізації підприємством стратегічної діяльності. В даний час не існує загальноприйнятого і узгодженого визначення терміна «стратегія».

За Г. Мінцбергом: «Стратегія – це напрямок, вектор або курс майбутніх дій, модель – певна послідовність дій у часі [12, с. 20]; за словами А. Томпсона, «...стратегія — це конкретний план управлінських дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Вона визначає, як буде працювати та розвиватися організація, які підприємницькі, конкурентні та функціональні заходи та дії будуть вжиті. щоб привести організацію до бажаного стану...» [21, С. 42].

Підсумовуючи вищесказане, на нашу думку, є наступне визначення: «Стратегія – це довгостроковий процес розвитку компанії, спосіб досягнення цілей, які вона перед собою ставить, керуючись у своїй

політиці власними міркуваннями. Формулювати стратегію кожен бізнес повинен розуміти такі важливі елементи своєї діяльності: місію; конкурентні переваги; характеристики організації бізнесу; ринки збуту, на яких працює компанія; продукти (послуги); ресурси; структуру; планування виробництва; організаційну культуру» [8].

У вітчизняній та зарубіжній літературі широко висвітлюються базові (еталонні) стратегії розвитку підприємства, які ґрунтуються на чотирьох методах зростання та пов'язані з трансформацією існуючого стану в один або декілька з п'яти елементів ринку, продукт Асоціація, галузь, робоча компанія в галузі.

У таблиці наведено характеристики базової стратегії розвитку. 2.1.

Таблиця 2.1 – Характеристика базових стратегій розвитку

Назва стратегій	Ринок	Продукт	Технології	Положення фірми всередині галузі	Шляхи розвитку
1	2	3	4	5	6
І група. Стратегії концентрованого зростання					
Посилення позиції на ринку	Освоєний	Освоєний	Існуючий стан	Існуючий стан	Пошук нових можливостей покращення свого положення на ринку. Можлива горизонтальна інтеграція
Розвитку ринку	Новий	Освоєний	Існуючий стан	Існуючий стан	Пошук нових ринків
Розвитку продукту	Освоєний	Новий	Існуючий стан	Існуючий стан	Пошук нових можливостей
ІІ група. Стратегії інтегрованого зростання					
Зворотної вертикальної інтеграції	Існуючий стан	Існуючий стан	Існуючий стан	Нове	Інтеграція з постачальниками
Прямої вертикальної інтеграції	Існуючий стан	Існуючий стан	Існуючий стан	Нове	Інтеграція з торговельними посередниками
Центрованої диверсифікації	Освоєний	Новий	Освоєна	Існуючий стан	Пошук нових можливостей, зокрема використання спеціалізованої системи розподілу

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6
III група. Стратегії диверсифікованого зростання					
Горизонтальної диверсифікації	Освоєний	Новий, орієнтований на споживача основного продукту	Нова	Існуючий стан	Виробництво нового продукту з використанням нових технологій, виходячи з наявних можливостей
Конгломеративної диверсифікації	Новий	Новий	Нова	Існуючий стан	Використання нових технологій для виробництва нового продукту з метою реалізації на новому ринку
IV група. Стратегії скорочення					
Ліквідації	Граничний випадок стратегії скорочення, коли неможливо продовжувати подальше виробництво				
«Збирання врожаю»	Освоєний	Освоєний	Освоєна	Змінюється	Скорочення затрат і повний розпродаж майна в період скорочення виробництва
Скорочення	Освоєний	Освоєний	Освоєна	Змінюється	Закриття або продаж окремих підрозділів
Скорочення витрат	Освоєний	Освоєний	Освоєна	Існуючий стан	Зниження затрат, підвищення продуктивності, припинення виробництва неприбуткових товарів та закриття неприбуткових потужностей

Тому метою стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі є створення динамічної системи, яка може

своєчасно визначати місії, цілі та стратегії, формувати та реалізовувати систематичні плани і водночас забезпечувати довгострокові конкурентні переваги підприємства, фірм на ринку.

Стратегія виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі – це концепція з такими характеристиками:

1) на основі певної комбінації теорій менеджменту, пов'язаних з підприємницькою діяльністю (зокрема, системного та ситуаційного аналізу, цільових та інноваційних підходів до управління тощо), бізнес розглядається як відкрита соціально-економічна та матеріальна система. Використання лише одного із зазначених принципів не може досягти бажаного результату – довгострокового розвитку підприємства;

2) зосередитися на дослідженні умов функціонування підприємств. Завдяки цьому можна створювати системи стратегічного управління, адаптовані до існуючих умов, які змінюватимуться відповідно до особливостей підприємства та особливостей зовнішнього середовища;

3) зосередьтеся на необхідності збору та використання стратегічних інформаційних баз. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації, яка використовується для прийняття стратегічних рішень, може визначити зміст і послідовність дій щодо змін підприємства за рахунок зменшення невизначеності ситуації;

4) допомагати передбачити наслідки прийнятих рішень, впливати на ситуацію шляхом правильного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків і формування стратегічної поведінки персоналу;

5) конкретизує застосування окремих інструментів і методів розвитку підприємства (цілі, «дерева цілей», стратегії, «набори стратегій», стратегічні плани, проекти та програми, стратегічне планування та контроль тощо);

6) передбачає створення такого управління, де система створює передумови, які дають змогу організації працювати в стратегічному режимі, забезпечуючи тим самим її довгострокове існування тощо [18].

Стратегія виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі повинна керуватися такими принципами:

- принцип відображення;
- принцип самоорганізації;
- принцип обмеженої раціональності;
- принцип самовизначення;
- принцип диверсифікації;
- принцип резервування ресурсів;
- принцип постійної адаптації [15, с.3 . 120].

Принцип рефлексії означає, що ефективність прийняття стратегічних рішень залежить не тільки від ступеня оцінки об'єктивних факторів, а й від міри рефлексії інтересів основного органу. Останнє відображає розуміння того, як цінності та інтереси особи, яка приймає рішення (DPR), сприймаються іншими учасниками системи. Крім того, при прийнятті рішень необхідно враховувати інтереси зовнішніх (по відношенню до системи) акторів середовища. Застосування цього принципу дозволяє окреслити спектр підходів моделювання, доступних для стратегічного управління підприємствами.

Принцип самоорганізації передбачає, що фірма, як система, може функціонувати не тільки за рахунок зменшення небажаних відхилень, а й за рахунок збільшення бажаних відхилень за наявності позитивного зворотного зв'язку. Система, що використовує принцип самоорганізації, знаходить корисні подразники в коливаннях зовнішнього середовища і підсилює їх у ланцюзі з позитивним зворотним зв'язком. Самозміцнення призводить до появи нових негативних зв'язків, які стабілізують систему, тобто відбуваються структурні зміни, які призводять до нових рівнів розвитку або коливань. Система є самоорганізованою, якщо можна сказати, що її елементи приймають власні рішення. У результаті між елементами виникають відносно стійкі асоціації, які дають їм певні переваги.

Принцип обмеженої раціональності. Основним дестабілізуючим впливом на усталені парадигми прийняття рішень в економічних системах є ідея про те, що ОПР має обмежену здатність обробляти інформацію і, отже, обмежене застосування принципу достатньої раціональності. Крім того, приймаючи стратегічні рішення, ОДА має справу з дуже конкретною інформацією, яка, за визначенням, не може бути повністю надійною та достатньою. З іншого боку, той факт, що прийнято «раціональне» рішення, не гарантує, що елемент системи виконає це рішення.

Принцип самовизначення. Промислове підприємство є відкритою системою, і воно не може функціонувати без взаємодії із зовнішнім середовищем. Співвідношення діяльності з прямим і непрямим впливом різне. У системі кажуть, що середовище домінує, якщо її вплив на середовище незначний. Високоорганізована адаптивна система має здатність змінювати зовнішнє середовище без зміни поведінки самої системи. Вони здатні пристосовуватися до зовнішніх умов для досягнення своїх цілей. У цих системах реалізується принцип самодетермінації, тобто сама система не тільки визначає своє положення в зовнішньому світі (зовнішньому середовищі), але й оцінює свій вплив на це середовище, тобто є його активним елементом. Протилежним цьому є принцип пасивізму, коли система відмовляється впливати на зовнішній світ.

Принцип диверсифікації передбачає, з одного боку, одночасний розвиток різноманітних засобів виробництва, а з іншого — концентрацію різноманітних видів діяльності. Його суть полягає не тільки в диверсифікації виробництва, в поєднанні різних галузей і видів матеріального виробництва на одному підприємстві, а й у галузях і видах діяльності в невиробничих сферах, особливо фінансах, сферах обслуговування тощо. Цей принцип у своїй конкретній реалізації спрямований на залучення в обіг непов'язаних між собою ресурсів підприємства та сприяє ефективному перерозподілу ресурсів між різними видами прибуткової діяльності, максимальному використанню

виробничого потенціалу, зайнятості населення.

Принципи резервування ресурсів. Як інструмент стратегічного управління забезпечення гнучкості виробництва вимагає, крім іншого, резерву виробничих потужностей і резерву кваліфікованої робочої сили. Для використання диверсифікації видів діяльності як інструменту стратегічного управління необхідні: резерв матеріальних ресурсів у вигляді будівель і споруд; резерв фінансових ресурсів у вигляді вільних коштів; резерв трудових ресурсів у вигляді працівників необхідної кваліфікації.

Тому ресурсний резерв є одним із основних принципів, що визначають інструменти та методи корпоративного стратегічного управління.

Принцип постійної адаптації. Цей принцип впливає з динамічного характеру стійкості, тобто стабільність досягається через нестійкість, а стійкість – у подоланні нестійкості.

Таким чином, є деякі точки балансу, де необхідно підтримувати стан системи, для яких використовується контроль у реальному часі.

Стратегічні характеристики виживання компанії в динамічному зовнішньому середовищі залежать від взаємодії кількох специфічних факторів, а саме:

- галузевої приналежності;
- розміру підприємства (залежно від галузевої специфіки);
- типу виробництва, ступеня спеціалізації, концентрації та кооперації;
- характеристик продуктивної діяльності. потенціал;
- наявність (нестача) науково-технічного потенціалу;
- рівень розвитку організаційно-управлінського потенціалу;
- рівень кваліфікації працівників;
- рівень інформаційного забезпечення підприємства та ін.

Стратегічне управління підприємством в динамічному зовнішньому



середовищі, звичайно, є безперервним і динамічним процесом, який не можна узагальнити на будь-яку ситуацію. Крім того, існують певні обмеження щодо використання корпоративних стратегій виживання в динамічному зовнішньому середовищі (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Обмеження щодо використання стратегій виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі та шляхи його подолання

№ з/п	Обмеження	Шляхи подолання
1	2	3
1.	Відсутність системного підходу до формування стратегічного управління на підприємстві	Впровадження системи подвійного управління: стратегічного рівня та децентралізованих підрозділів. Застосування стратегічного контролю та контролінгу. Використання стимулів щодо освоєння стратегічного управління. Формування стратегічної поведінки
2.	Конкуренція стратегічних і поточних видів діяльності з перевагою останніх	Розробка системи стратегічних планів, у тому числі стратегічних бюджетів. «Захист» стратегічної діяльності за допомогою низки планово-організаційних і соціально-економічних заходів
3.	Відсутність надійної стратегічної інформації для управління підприємством	Формування (зміцнення) аналітичних служб підприємства. Побудова систем стратегічного моніторингу та контролінгу: зовнішнього середовища; внутрішнього середовища
4.	Брак у персоналу навичок стратегічного управління	Спеціальна підготовка кадрів управління, особливо вищого рівня, для всебічного забезпечення функціонування організації у стратегічному режимі. Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу щодо прийняття стратегічних рішень, а також їх застосування та аналізу наслідків
5.	Опір змінам у вигляді «ліквідації загроз» ОСУ, розподілу влади, прав, обов'язків та відповідальності, способу мислення та звичних ритуалів, що існують на підприємстві	Створення структури, що здатна змінюватись. Спільне прийняття стратегічних рішень. Управління опором. Формування стратегічного мислення та поведінки

Стратегія виживання - це антикризова і суто оборонна стратегія, яка використовується в ситуаціях, коли господарська діяльність підприємств повністю перервана і знаходиться на межі банкрутства. Метою стратегії є

стабілізація ситуації, тобто перехід до стратегії стабілізації, а потім до стратегії зростання. Зрозуміло, що ця стратегія не може бути довгостроковою. З одного боку, необхідно діяти швидко, рішуче і злагоджено, а з іншого – виважено і реалістично приймати рішення. Тому в контексті реалізації стратегії виживання існує жорстке централізоване управління, створення «антикризового комітету», вжиття відповідних заходів для швидкого реагування на порушення зовнішнього середовища, розроблені та суворо виконуються такі процедури:

- реорганізація системи управління;
- фінансова реструктуризація;
- коригування маркетингової структури.

Стратегія виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі є важливим чинником успішного виживання в умовах жорсткої конкуренції, але на практиці часто можна спостерігати відсутність стратегії в діяльності підприємства, а саме:

- не враховує вплив факторів зовнішнього середовища;
- не проводити стратегічний аналіз, безпосередньо аналізувати бізнес-середовище, можливості та загрози підприємства на ринку;
- рівень розвитку підприємства не оцінюється.

2.2. Стратегії виживання, які необхідно використовувати підприємству в динамічному зовнішньому середовищі

Українські компанії почали виходити з кризи, але значна частина з них не змогла залишитися на ринку. Саме тому для вітчизняної економіки, а особливо для бізнесу, є важливим подальше впровадження інструментів антикризового управління та розробка оптимальних стратегій подальшого розвитку на короткострокову та довгострокову перспективи в динамічному

зовнішньому середовищі.

Зусилля щодо впровадження стратегії виживання включають реалізацію стратегічних планів для досягнення позитивних результатів. Критерієм успішної реалізації стратегії виживання є повна реалізація корпоративних цілей, сформульованих у стратегічному плані.

Стратегії виживання завжди визначали три основні напрями дій керівників підприємств в динамічному зовнішньому середовищі:

1. Особливий спосіб збільшити свій дохід. Ці методи включають: мобілізацію внутрішніх резервів - аналіз виходу на нові ринки, збільшення обсягу продажів, розширення дистрибуції продукції. Хоча ці заходи важко здійснити під час кризи, саме в цьому полягає складність стратегії виживання. Іншим способом може бути можливість продажу невикористаних активів у бізнесі для погашення частини боргу.

2. Можливість скоротити витрати. Стратегія виживання спрямована на скорочення витрат, особливо за рахунок відмови від деяких інвестиційних проектів і скорочення операційних витрат.

3. Скоротіть фінансовий цикл і зменшіть потребу в ліквідних активах. Тут мова йде про перегляд політики роботи з покупцями та скорочення затримок, і навпаки, укладення контрактів з постачальниками про затримки, можливу зміну постачальників тощо.

4. Контроль за реалізацією стратегії виживання відбувається під час її реалізації і спрямований на з'ясування того, наскільки реалізація стратегії призводить до досягнення поставлених цілей.

З великого розмаїття стратегій слід виділити ті, що реалізують стратегії, які допомагають знизити витрати компанії, знизити ціни на продукцію, зберегти робочі місця та відповідну заробітну плату. Тому ми вважаємо за доцільне виокремити стратегії, яких мають дотримуватись фірми в динамічному зовнішньому середовищі.

У результаті комплексного аналізу великої кількості стратегій ми дійшли висновку, що, на нашу думку, в динамічному зовнішньому

середовищі рекомендовані стратегії зміни курсу та реструктуризації компанії (стратегії реструктуризації, відновлення та економії). Фактори, які змусили нас вибрати ці стратегії включають:

- низьку ефективність бізнес-портфеля; багаторічну глибоку кризу з великою кількістю бізнес-сфер у непривабливих галузях;
- слабке корпоративне управління;
- вилучення певних напрямків із бізнес-портфеля та шляхом купівлі-продажу та входу в нові галузі

Тому залежно від причин розвитку українського ринку можна використовувати певні методи реалізації стратегій виживання (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Фактори, що впливають на реалізацію підприємствами стратегії переходу та реорганізації

Чинники, які впливають на реалізацію стратегії	Сфери бізнесу
Концентрація на відновлення прибутковості	Збиткові сфери бізнесу
Реалізація стратегії «зняття врожаю» і спрямування вивільнених ресурсів у благополучні сфери бізнесу	Слабкі сфери бізнесу
Запровадження режиму економії	Всі сфери функціонування підприємства
Зміна окремих менеджерів корпоративного рівня	Слабкі сфери бізнесу
Реалізація заходів щодо підвищення прибутковості	Всі сфери функціонування підприємства

У деяких випадках може знадобитися застосування стратегії реорганізації:

- стратегічний аналіз приводить нас до висновку, що перспективи компанії стали непривабливими через наявність великих збитків, слабких або повільно зростаючих секторів у портфелі;
- одна або декілька ключових сфер діяльності компанії переживають важкі часи, поява нових технологій призводить до змін у структурі портфеля компанії з метою отримання присутності в нових перспективних галузях;
- новому керівництву необхідно переглянути стратегічну політику;
- з часом більшість сфер портфоліо стають менш привабливими,

вимагаючи серйозних переглядів для покращення довгострокових показників у всьому бізнесі;

- через наявність великої кількості повільно зростаючих, збиткових або слабоконкурентоспроможних підприємств неможливо визначити довгостроковий напрямок розвитку компанії;

- коли з'являються нові продукти і технології, відбуваються серйозні кадрові зміни;

- з'являється можливість придбати нові підрозділи за рахунок продажу низькомаржинальних підрозділів.

Метою стратегії відновлення є оздоровлення всього бізнес-об'єкта шляхом вирішення його проблем, які найбільше вплинули на зниження агрегованих показників. Ця стратегія використовується для поживлення збиткових підприємств, коли причина погіршення їх діяльності короткострокова. На нашу думку, стратегії відновлення слід застосовувати, як тільки вплив фінансової кризи вщухне, а збиткові підприємства слід виводити, лише якщо вони знаходяться у привабливих галузях.

Фокус економічної стратегії полягає в тому, щоб скоротити масштаб диверсифікованої діяльності та зменшити кількість підприємств. Як правило, ця стратегія використовується, коли керівники компанії вважають, що компанія занадто різноманітна і що необхідно зосередитися на ключових сферах. Ліквідація підприємства, яке є надто малим для отримання значних прибутків, дозволяє використати вивільнені кошти для зменшення боргів або підтримки подальшого розширення основного бізнесу компанії.

Стратегії відновлення використовуються в ситуаціях, коли напрямок бізнесу, який необхідно зберегти і розвивати, знаходиться в стані кризи. Мета стратегії полягає в тому, щоб якнайшвидше виявити та усунути джерела конкурентної та фінансової слабкості фірми. Перше завдання керівництва - діагностувати, чому компанія не працює добре. Важливо

дослідити, які ускладнення присутні та наскільки серйозна проблема, оскільки різні діагнози призводять до вибору різних стратегій реконструкції.

З усіх згаданих вище стратегій ми вважаємо, що стратегія виживання заслуговує на особливу увагу, оскільки це стратегія, яку компанії повинні прийняти в динамічному зовнішньому середовищі. Ця стратегія використовується, коли фінансово-економічні показники діяльності компанії неухильно погіршуються, а виживання компанії з різних причин знаходиться під загрозою.

Стратегії виживання засновані на мінімізації витрат виробництва, а також пошуку інших варіантів отримання доходу, таких як здача в оренду будинків, землі, продаж інтелектуальної власності, збір плати за право використання нематеріальних активів - патентів, ліцензій, технологій, торгових марок і т.д. Також можна розпочати дуже прибуткову диверсифікацію, яка може привести вас до точки беззбитковості.

Спосіб реалізації стратегії виживання полягає у використанні наступних стратегій нижчого рівня:

стратегія розвороту – використовується, коли бізнес працює неефективно, але ще не досяг переломної точки. Суть цієї стратегії полягає в тому, що підприємства відмовляються від виробництва нерентабельної продукції, скорочують зайву робочу силу, відмовляються від неефективних каналів розподілу ресурсів тощо;

стратегія відокремлення - відмова або продаж найменш ефективної частини бізнесу;

стратегія ліквідації - коли бізнес досягає точки зламу – банкрутство – підприємство ліквідовано та активи продано [6].

У загальному вигляді стратегію виживання можна описати на рисунку 2.1 [7, с. 125-143].

Альтернативи стратегії виживання означають наступне (табл. 2.4).



Рисунок 2.1. Стратегія виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі

Стратегії виживання формуються на тривалий час, з одного боку, потрібно діяти швидко, рішуче і повністю злагоджено, а з іншого – приймати виважені та реалістичні рішення. У процесі реалізації стратегії виживання було встановлено жорстке централізоване управління, створено «антикризовий комітет» для реалізації плану з трьох напрямків: реорганізація управління, реорганізація фінансів і реорганізація маркетингу.

Таблиця 2.4 – Альтернативи стратегії виживання

Альтернативи стратегії виживання	Характеристика
Організаційна санація	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вдосконалення організаційної структури управління підприємством;</li> <li>– зміна організаційно – правової форми підприємства;</li> <li>– участь підприємства у різноманітних об'єднаннях тощо</li> </ul>
Економічна і фінансова санація	<ul style="list-style-type: none"> <li>– продаж «неліквідних», залежаних запасів; нормалізація дебіторської і кредиторської заборгованості;</li> <li>– заходи щодо відновлення власних оборотних засобів і підвищення ефективності їх використання.</li> </ul>
Маркетингова санація	<ul style="list-style-type: none"> <li>– проведення дослідження ринку;</li> <li>– реорганізація служби маркетингу і активізація її діяльності;</li> <li>– вироблення маркетингової стратегії і плану першочергових дій, пов'язаних із виживанням підприємства в існуючих важких умовах і відновлення його належної виробничо-фінансової діяльності.</li> </ul>
Соціальна санація	<ul style="list-style-type: none"> <li>– передача соціально – комунальної сфери на баланс муніципальних органів влади;</li> <li>– комерціалізація соціально – комунальної сфери; заходи з соціального захисту персоналу підприємства.</li> </ul>

Стратегії скорочення та ліквідації використовуються в динамічному зовнішньому середовищі, якщо фірми втрачають ринкову привабливість або погано управляються. В умовах економічної нестабільності не всі суб'єкти підприємницької діяльності мають можливість розпочати та продовжити свою роботу, саме тому, щоб зменшити свої збитки, керівники приймають рішення про згорання чи ліквідацію. У цьому випадку можливі три напрямки: продаж непривабливого бізнесу, ліквідація непривабливого бізнесу, банкрутство непривабливого бізнесу.

Таким чином, жоден суб'єкт підприємницької діяльності не може успішно конкурувати, особливо в динамічному зовнішньому середовищі, якщо він не відслідковує ринкові тенденції, не виробляє на цій основі своє бачення майбутнього, не демонструє засоби його реалізації, тобто не буде ефективною компанією. стратегія.



2.3. Реалізація стратегії виживання підприємства шляхом формування та реалізації антикризової стратегії в сучасних інформаційних умовах

Шлях української економіки за період незалежності можна назвати шляхом від кризи до кризи. А зараз Україна занурилася в чергову хвилю кризи, викликану пандемією корона вірусу та війсьним станом, які поглибили численні економічні провали країни. Отже, сьогодні ми спостерігаємо загальний регрес від індустріальних до аграрних країн. Деіндустріалізація призводить до технологічного спрощення, країна втрачає здатність виробляти сучасну промислову продукцію, робить ставку на імпорт, посилює сировинну спрямованість експорту. Сучасний стан української економіки характеризується сильним фізичним та моральним зносом інфраструктури та обладнання, надзвичайно низьким рівнем нагромадження основного капіталу, низькою технологічністю та продуктивністю праці, масовими деформаціями, які вимивають капітал із виробничого циклу. Сприяє втраті робочого капіталу та зубожіння населення в інших країнах. Як наслідок, наша економіка надзвичайно вразлива до внутрішніх і зовнішніх шоків.

Стратегія виживання проявляється у скороченні виробництва, торгівлі та міжнародної економічної співпраці, замороженні або навіть відмові від інвестицій, безробітті, зниженні доходів і сукупного попиту, проблемах в енергетичному секторі. Саме тому в умовах формування нових економічних структур на світовому та внутрішньому ринках вітчизняні компанії повинні формувати та впроваджувати ефективні антикризові стратегії для забезпечення свого виживання та створення потенціалу для подальшого успішного розвитку.

З метою вдосконалення антикризового управління пропонується

запровадити використання багатокомпонентної системи аналізу: оцінки операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Для цього необхідно розробити перелік показників фінансово-господарської діяльності, за допомогою яких може здійснюватися оцінка.

Досвід світового бізнесу показує, що в сучасних умовах доцільно реалізувати стратегічний підхід антикризового управління, який забезпечить довгострокову ефективність останнього. Без урахування існуючого взаємозв'язку між окремими антикризовими заходами та їх можливими наслідками, в тому числі віддаленими, прагнення якомога швидше подолати серйозну кризову ситуацію призводить не тільки до швидкого повернення до початкового кризового стану, але й також значно погіршує і без того досить складну ситуацію. Часто зосередження лише на терміновому впровадженні дієвих антикризових заходів, спрямованих на тимчасову та швидку стабілізацію ситуації в бізнесі, може призвести до безвихідної ситуації.

Реалізація стратегії виживання досягається шляхом формування та реалізації антикризової стратегії. Враховуючи важливість антикризової стратегії для виживання фірм і формування стійкого потенціалу розвитку, розглянемо спосіб визначення сутності цього поняття, як показано на рисунку 2.2.

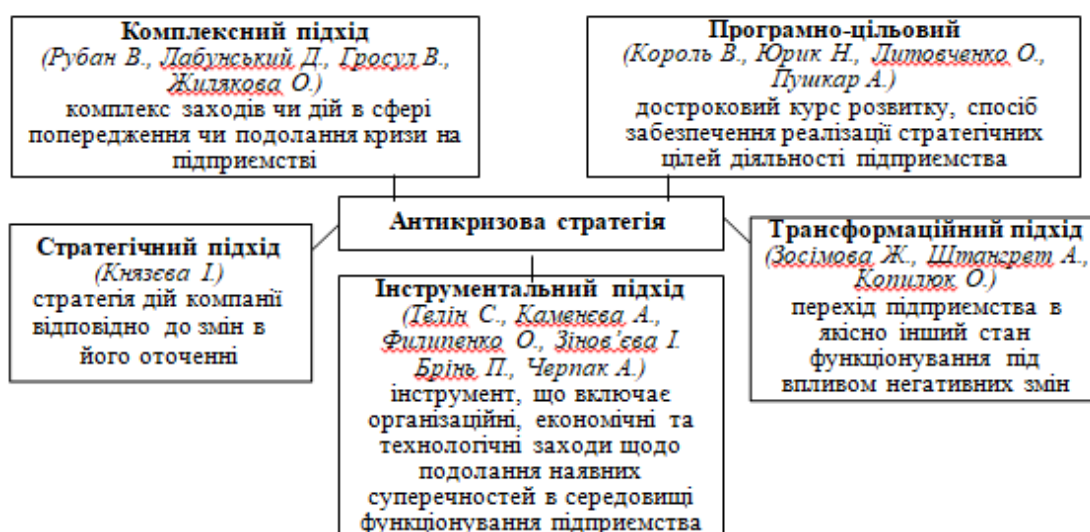


Рисунок 2.2. Ключові підходи до визначення змісту антикризової стратегії [8]

У зв'язку з різними поглядами на сутнісні характеристики стратегії можна виділити п'ять основних трактувань природи «антикризової стратегії підприємства»:

1) комплексний підхід – розглядає антикризову стратегію з точки зору набору заходів або дій, які вживають компанії для запобігання чи подолання кризи;

2) програмно-цільовий – визначення адресності антикризової стратегії, визначення останньої як раннього процесу розвитку або способу забезпечення реалізації корпоративних стратегічних цілей;

3) інструментальний – розгляд антикризових стратегій з точки зору інструментарію, зокрема організаційно-економічних і технічних заходів подолання суперечностей, що існують у середовищі функціонування підприємств;

4) стратегія – зосередженість на важливості стратегічного мислення та зосередженість на плануванні та реалізації антикризових дій відповідно до змін у середовищі компанії;

5) трансформація – розкриває антикризову стратегію як переведення підприємства на інший характер функціонування.

Варто зазначити, що ці напрями розкривають стратегічні характеристики та зміст управління в контексті розгортання кризового явища, тому морфологічний аналіз понять «стратегія» та «криза» та їх подальший синтез дозволяють визначити антикризова стратегія - це довгостроковий план дій підприємства, сформульований для відновлення стабільної діяльності та розвитку потенціалу для досягнення встановлених цілей розвитку.

Наведене визначення має загальний характер і дозволяє розглядати антикризову стратегію як модель ефективної адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, яке зараз дуже швидко змінюється, що свідчить про необхідність отримання оперативного зворотного зв'язку у

вигляді показників, що характеризують майбутні умови експлуатації. При цьому слід враховувати профілактичний ефект ефективніше, ніж дії, що знімають негативні наслідки.

Основними ознаками антикризової стратегії є:

- обмеження впровадження (1-3 роки);
- пріоритетний, тобто в період виходу підприємства з кризового стану загальна, функціональна та господарська стратегія підприємства зазнає серйозних коректив з урахуванням основних цілей антикризового управління;
- підвищення ефективності реалізації в залежності від масштабу наслідків успішної (відновлення ресурсів компанії) чи незадовільної (крах суб'єкта господарювання, втрата інвестицій власника) реалізації стратегії;
- звуження функцій та адресність, що передбачає визначення обмеженого кола постраждалих об'єктів через недостатню ресурсну базу кризових суб'єктів господарювання;
- орієнтація на ретельний пошук і максимальне використання внутрішніх резервних ресурсів підприємства;
- чітко адаптивні функції. Антикризові стратегії передбачають реалізацію численних заходів реструктуризації, а також організаційних і технологічних інновацій, які передбачають адаптацію підприємств до параметрів зовнішнього бізнес-середовища.

Науково-теоретичними засадами розробки антикризової стратегії підприємства є:

- 1) вчасно реагувати на кризу. Цей процес має тенденцію посилюватися після кожного економічного циклу, що призводить до негативних наслідків;
- 2) рання діагностика факторів корпоративної кризи. Необхідність раннього розрахунку та раннього попередження про ймовірність виникнення ризику з метою вжиття оперативних запобіжних заходів;
- 3) менеджмент оперативно реагує на реальну загрозу кризи

соціально-економічному розвитку підприємства;

4) повністю мобілізувати та реалізувати компанію для виходу з кризи.

Слід зазначити, що антикризова стратегія підприємства може працювати на практиці лише за умови врахування типу кризи, її глибини, основних причин і передвісників розвитку кризи, а також стадії, на якій перебуває підприємство. При формуванні антикризових стратегій необхідно також звертати увагу на комплексність і системність кризових явищ та конкретні обставини їх впливу на підсистеми підприємства.

В цілому антикризова стратегія компанії дозволяє визначити:

- основні методи і способи адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, які відбуваються часто, іноді раптово і нерегулярно;

- початкові заходи щодо збереження основних видів діяльності компанії та досягнення запланованих операційних і стратегічних цілей розвитку.

Механізм стратегії антикризового реагування слід розглядати як систему інструментів і методів забезпечення довгострокової стабільності підприємства, тому ефективність його реалізації залежить від ефективності запланованих дій та моделей інструментів. У свою чергу, процес формування антикризової стратегії можна виразити як динамічну сукупність взаємопов'язаних управлінських дій. Формування антикризової стратегії підприємства в основному поділяють на три етапи: планування, формулювання та реалізація. Доцільно доповнити цей цикл такими елементами, як контроль та оцінка антикризової стратегії. Формулювання антикризової стратегії починається з аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та оцінки його потенційних можливостей на ринку. Важливо враховувати такі групи факторів внутрішнього та зовнішнього середовища: ключові тенденції розвитку макро- та мікросередовища, ресурсні та бюджетні обмеження, інтереси груп впливу

(клієнти, працівники), моделі поведінки конкурентів, особливості поведінки конкурентів. конкурентоспроможність.

Розкриваючи специфіку кризи, спричиненої пандемією коронавірусу на даному етапі економічного розвитку, слід також враховувати той факт, що вона діє як прискорювач цифрової трансформації майже всіх суб'єктів господарювання, щоб цифровізація стала новим типом масової економіки.

Цифровізація змінювала і змінюватиме інформаційне середовище підприємств, а інформація стає одним із стратегічних ресурсів їхньої успішної діяльності, що створює умови для переформатування внутрішніх процесів діяльності антикризового управління.

Характеристика антикризової стратегії компанії в цифрових умовах наведена на рисунку 2.3.

З рисунку 2.3 видно, що передумови для широкого застосування цифрових інструментів на підприємствах сформувалися, особливо в нових технологічних трендах, необхідно виділити наступні моменти:

- модульна архітектура підприємства (нові типи підприємств, засновані на принципах модульності, ефективності, постійного вдосконалення та адаптивних інновацій, з модульною бізнес-моделлю, що дозволяє їм швидше перебудовуватися та більш гнучко адаптуватися до нових вимог зовнішнього середовища);

- алгоритмічна модель довіри (забезпечення конфіденційності даних);

- посткремнієві обчислення (розробка нових прогресивних матеріалів із покращеним зберіганням і обробкою даних, обчислювальними можливостями);

- формуючий штучний інтелект, здатний трансформуватися під впливом зовнішніх умов і генерувати нові, що відповідають конкретним завданням.



Рисунок 2.3. Вплив цифровізації на розроблення антикризової стратегії підприємства

Класична система оцінювання показників ефективності не дозволяє охопити інформацію, необхідну для визначення необхідних заходів і прийняття управлінських рішень щодо підвищення ефективності діяльності підприємств різних галузей економіки. Зокрема, компанії зазвичай не оцінюють показники ефективності руху грошових коштів, аналізують стан і структуру капіталу, використовують канали

фінансування та складають операційні звіти про результати діяльності. Тому для комплексного аналізу оцінки передумов антикризового управління доцільно використовувати набір цільових показників (вихідних даних) (табл. 2.5).

Формування системи індикаторів оцінки кризових факторів в окремих сферах організаційної діяльності також передбачає впровадження інструментів контролю потоків інформації та формування центру фінансової діяльності, за допомогою якого можна встановити ключові показники ефективності (KPI).

Підрозділи підприємства - складський, виробничий і комерційний відділи мають доступ до підтримки аналізу програмного забезпечення (ІТ-Підприємство, SAP, 1С:8.2 та ін.), але тільки в рамках, що відповідають їх функціям. На основі щоденних звітів про результати діяльності організації та внутрішніх електронних документів керівники відповідних субринків відповідатимуть за введення в систему основної інформації про виконання господарських операцій.

Запропонований аналітичний комплекс і система регулювання потоків інформації в автоматизованих умовах не завжди можуть вирішити всі завдання, пов'язані з аналізом ефективності діяльності та прийняттям відповідних управлінських рішень. Для вирішення цієї проблеми рекомендується впровадження на підприємстві спеціалізованих засобів аналітики. Це програмні продукти, які дозволяють створювати власні пакети статистичного аналізу на основі сценаріїв на основі існуючої бази даних вашої компанії.



Таблиця 2.5 – Вихідні дані для формування аналітичного комплексу оцінювання оцінки передумов для антикризового управління

Напрямок оцінювання	Показники, що використовуються	Необхідні дані	Можливість о тримання на основі існуючої облікової системи з відповідною періодичністю		
			Щодня	Щомісяця	Квартально , щорічно
Активи	період обороту запасів	Залишки товарних запасів, дебіторської заборгованості, обсяги основних засобів, поточних зобов'язань, оборотних активів	-	+	+
	період обороту ДЗ				
	фондовіддача				
	витратомітскість ОЗ				
	коефіцієнт загального покриття				
Капітал	період обороту КЗ	Обсяги пасивів підприємства за видами, фінансові витрати	-	+	+
	частка позикових коштів, інвестована в НА				
	показник фінансової автономії;				
	коефіцієнт маневреності;				
	коефіцієнт заборгованості				
Грошові потоки	співвідношення позитивного та від'ємного грошового потоку	Обсяги позитивного та видаткового грошового потоку за: - видами діяльності; - статтями доходів і витрат; - за проектами; - за центрами фінансової відповідальності	-	-	-
	рівень ЧГП у валовому грошовому потоці				
	частка чистого грошового потоку від інвестиційної діяльності в загальному ЧГП				
	NPV;				
	рівень інтегральної ефективності діяльності				
Фінансові результати	рентабельність реалізації;	Доходи та витрати за видами діяльності, статтями, проектами та центрами відповідальності	-	-	+
	рентабельність витрат				
	рентабельність іншої діяльності				
	рентабельність власного капіталу				

Перевага цього засобу в тому, що він дозволяє:

- налаштувати сценарій статистичного аналізу відповідно до логіки дослідження;
- гарантія формування динамічних даних;
- наявність конструктора (генератора) звітів, за допомогою якого можна налаштувати будь-який звіт на основі наявних системних даних.

Сучасні розробки в області штучного інтелекту, аналітики великих даних і машинного навчання відкривають нові можливості для управління кризами. Пояснення цього твердження полягає в тому, що процес антикризового управління підприємством потребує підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом прийняття комплексних управлінських рішень і виведення підприємства з кризового стану за можливості підвищення ефективності корпоративної діяльності, формування стратегічних планів для корпоративного антикризового управління, створити систему антикризового управління корпоративними фінансовими ресурсами, створити ефективну корпоративну систему управління маркетингом, вибрати прибуткові продукти та їх виробництво.

За умови впровадження сучасних інтелектуальних технологій, систем підтримки прийняття рішень та автоматизованих систем управління. Інструментами для таких систем є: сервери реляційних баз даних, сервери OLAP (онлайн-аналітична обробка), сховища даних, інструменти перетворення даних і звітності, інструменти аналізу даних і дослідження, інструменти інтелектуального аналізу даних, інструменти моделювання та прогнозування, системи показників, портали та панелі інструментів, електронні таблиці, програми аналізу. Зокрема, зростає популярність прогнозової аналітики, яка є набором статистичних методів аналізу даних за допомогою машинного навчання, що дозволяє моделювати та розробляти точні прогнози для прийняття бізнес-рішень.

Інтелектуальні системи (прогнозні математичні моделі) аналізують великі обсяги доступних даних, вивчають бізнес і виробничі процеси в

режимі реального часу, інтегруються з ACS, MES і ERP системами підприємств, систематизують обсяги отриманої інформації і прогнозують результат подальших подій. На основі отриманих даних система визначає рівень оптимізації поточної діяльності (технічного процесу) і пропонує кроки для вдосконалення. Використання прогнозної аналітики є найкращим способом розкрити приховані можливості компанії, керувати ризиками, впливати на стратегії розвитку бізнесу та приймати найкращі бізнес-рішення, оскільки прогнозна аналітика важлива не лише для прогнозування основних подій на підприємстві, але також здатна передбачити невеликі порушення та помилки .

Перевагами використання великих даних і прогнозної аналітики як інструменту корпоративної антикризової стратегії є:

- підвищення ефективності процесу обслуговування обладнання;
- зменшити час простою обладнання та знизити ризик збою подачі продукції;
- зниження витрат на утримання та ремонт обладнання та інших основних фондів;
- підвищення продуктивності праці, в тому числі управлінської;
- знизити енергоємність виробничого процесу;
- автоматизація процесу оптимізації завантаження обладнання;
- зниження ризику виникнення аварійних ситуацій у виробничих і невиробничих підсистемах;
- зменшити ризик помилкових тривог від аварійних датчиків за допомогою інтелектуальної системи керування аварійними сигналами;
- підвищення ефективності продажів;
- підвищення ефективності управління майном;
- підвищення ефективності операційної діяльності;
- підвищення фінансово-економічної ефективності діяльності підприємств;
- підвищення репутації та конкурентоспроможності компанії.

Досвід використання інформаційних технологій для підвищення ефективності антикризового управління свідчить про доцільність формування достатньої інформаційної системи підтримки прийняття рішень. Така система дозволяє керівникам підприємства здійснювати ефективне антикризове управління в окремих сферах діяльності підприємства, координувати свою діяльність, оперативно отримувати інформацію про зміни внутрішнього стану підприємства та зміни зовнішнього економічного середовища, відслідковувати тенденції. ефективність прийнятих управлінських рішень щодо виведення фірми з кризової ситуації.

Слід також зазначити, що будь-яка стратегія антикризового менеджменту повинна ґрунтуватися на всебічному, ретельному та систематичному аналізі всіх основних сфер господарської діяльності, включаючи:

- стратегію, яку реалізує бізнес;
- управління та організацію праці;
- збутову діяльність;
- маркетинг;
- фінансовий менеджмент ;
- закупівлі;
- виробничу діяльність;
- управління персоналом підприємства;
- управління якістю;
- застосування технологій.

Зазначене вказує на перспективу формування в майбутньому комплексного автоматизованого управління підприємствами та поєднання інформатизації та інтелектуальної системи підтримки прийняття антикризових стратегічних рішень.

Варто зазначити, що цифрова трансформація підприємств зараз вимагає формування абсолютно нової цифрової бізнес-моделі, чого можна досягти, лише змінивши всі її елементи. Ця фундаментальна зміна бізнес-

моделі призводить до трансформації всіх інших структурних елементів підприємства (активів, капіталу, включаючи структуру власності, систему управління).

Цифрова трансформація підприємства як антикризовий інструмент передбачає наступні ключові зміни бізнес-моделей:

1. Перехід від лінійних ланцюгів створення вартості, характерних для доцифрової ери, до децентралізованих платформ, заснованих на мережевих ефектах завдяки більшій участі клієнтів і постачальників, де вартість створюється завдяки зв'язку між споживачами та бізнесом постачальників;

2. Клієнтоцентричність та клієнтоорієнтованість – глибше розуміння потреб клієнта – продукти (послуги) стають більш персоналізованими та індивідуалізованими завдяки використанню цифрових технологій;

3. Сформууйте екосистему цифрового бізнесу, щоб забезпечити безперервну взаємодію між усіма зацікавленими сторонами на основі цифрових послуг. Наразі немає чітких відповідей на питання про природу цифрової трансформації з точки зору часових та управлінських аспектів наукової спільноти. По-перше, це стосується часового параметра ефектів цифрової трансформації та впливає з існування різних методів вимірювання ефективності цифрової трансформації. У більшості випадків використання фінансових і операційних показників, за своєю суттю короткострокових, як критеріїв оцінки ефективності цифрових перетворень свідчить про те, що останні не розглядаються як довготривалий і відстаючий процес для досягнення позитивних результатів. З практичної точки зору такі ефекти не були оцінені.

Можна зробити висновок, що антикризова стратегія з використанням цифрових інструментів змінює процес управління та бізнес-модель самого підприємства. З метою забезпечення стабільності підприємства пропонується стратегічний напрямок цифрової трансформації підприємства мати такі пункти:

Один з них – оптимізація організаційної структури. Кризовий момент –

момент, коли організаційна структура підприємства потребує коригування. У той же час можливо і доцільно скоротити тканину до мінімуму, необхідного для виживання, а потім відновити з нуля. У своїй найпростішій формі організаційна структура та ієрархія всередині компанії повинні відповідати рівню централізації та оптимізувати всі бізнес-процеси. Кожна бізнес-функція повинна використовувати мінімум ресурсів. У більш складному варіанті організаційний дизайн повинен враховувати перспективи всього підприємства, включаючи зміну складу топ-менеджменту, переосмислення ролі корпоративного центру, створення центру передового досвіду для використання існуючих можливостей і постійного вдосконалення. можливості підприємства. діяльність. У типовій сучасній компанії більшість прямих підпорядкованих генерального директора не несуть прямої відповідальності за прибутки та збитки. Натомість вони є сполучною ланкою між основними бізнес-операціями та генеральним директором або операційними та функціональними керівниками. Щоб розвиватися в умовах кризи, більшості компаній необхідно очистити свою структуру, щоб створити менше більших бізнес-одиниць із більшими можливостями. Він повинен ліквідувати більшість складних операцій і скоротити свої корпоративні функції, щоб зосередитися лише на захисті бізнесу та відповідності стандартам роботи під час кризи. Крім того, слід створити нові керівні посади, в тому числі ті, що стосуються цифрових можливостей, великих даних і аналітики, інновацій, нових бізнес-моделей і досвіду клієнтів. Цей крок не лише прискорює зростання бізнесу та підвищує його рентабельність під час виходу з кризи, але й спрощує саму організацію для швидшого прийняття антикризових управлінських рішень.

Таким чином, під усвідомленням кризи слід розуміти процес, за допомогою якого підприємства запобігають і долають наслідки кризових ситуацій. Основними етапами антикризового управління підприємством є: аналіз кризової ситуації, визначення масштабів кризи та прогнозування можливого напрямку розвитку, формування цілей і завдань антикризового

управління підприємством, план антикризових заходів розвитку підприємства, здійснення контрольних-антикризових заходів, коригування плану антикризових заходів та планових завдань.

З метою підвищення ефективності антикризового управління на підприємстві рекомендується використовувати спеціалізовані аналітичні засоби. Це програмні продукти, які дозволяють створювати власні пакети статистичного аналізу на основі сценаріїв на основі існуючої бази даних компанії.

### Висновки до другого розділу

Будь-яка стратегія підприємства розробляється під певні цілі, саме різноманітність цілей визначає широку типологію стратегій. Однак відомі класифікації стратегій спираються скоріше навіть не на цілі підприємств, а на їх діяльність в окремій сфері економічних відносин, що пов'язано з унікальністю підприємств як за набором ресурсів, так і за варіантами обраних управлінських рішень, позицією на ринку. Таким чином, необхідна розробка такої класифікації стратегій, яка б могла визначити належність стратегії підприємства до одного класу з урахуванням стану його основних параметрів, таких як: мета, впливу зовнішнього середовища та внутрішні ресурси підприємства.

Адже бізнес повинен працювати в досить динамічному конкурентному середовищі, в якому постійно змінюються національні пріоритети, постійно оновлюються технології, асортимент продукції, споживчі потреби, інтереси та смаки, а конкуренти ростуть і множаться. В динамічному зовнішньому середовищі вплив цих факторів посилюється і з новою силою б'є по бізнесу. Тому суб'єкту господарювання необхідно обрати таку стратегію, яка, з одного боку, забезпечує максимальний захист від дій і негативних факторів конкурентів, а з іншого – забезпечує можливість розвитку та досягнення конкурентної позиції з найменшими витратами.

У сучасних умовах кожне підприємство зацікавлене в ефективному управлінні своєю діяльністю. Зокрема, йому потрібно знати, як аналізувати ринкові можливості, відбирати цільові ринки, розробляти ефективний комплекс маркетингу й успішно управляти впровадженням у життя маркетингових заходів.

Таким чином, стратегії виживання – це комплекс базових рішень, спрямованих на досягнення мети фірми з урахуванням власних можливостей, а також факторів навколишнього середовища. Саме ефективна стратегія виживання допоможе підприємству функціонувати у несприятливому зовнішньому середовищі. Аналізуючи приклади вибору та застосування різних стратегій різними фірмами, можна говорити про велику різноманітність стратегій виживання. Незважаючи на те, що базова мета функціонування всіх фірм на ринку однак – одержання прибутку, не існує єдиної стратегії виживання щодо її досягнення, яка була б прийнятна для всіх фірм. Існує велика кількість стратегій виживання, які класифіковано за певними ознаками з метою спрощення пошуку необхідної. При формуванні стратегії виживання слід враховувати цілі підприємства, наявні ресурси, позицію фірми на ринку, стан попиту, загальноекономічні показники підприємства.



## ВИСНОВКИ

Розділяють класичні погляди на вирішальну роль стратегії у підтриманні динамічної рівноваги підприємства та концентрації ресурсів для досягнення поставлених цілей і пропонують відмінне від існуючих визначення стратегії сталого економічного розвитку, характеризуючи спосіб зв'язку, який виникає між менеджментом і внутрішнім потенціалом.

На основі узагальнення висвітлених у літературі стратегій розвитку бізнесу доведено, що стратегія виживання підприємств у динамічному зовнішньому середовищі досягається за рахунок удосконалення методів управління, бізнес-процесів та розвитку людського капіталу підприємства, і має включати певні рішення щодо структури, обсягів виробництва та управління для забезпечення основних цілей підприємства, зокрема: розширення виробничо-комерційної діяльності, збільшення виручки, показників рентабельності, частки ринку, чистого грошового потоку, вартості підприємства.

Запропоновано напрямом розвитку теорії та методології стратегічного управління підприємством застосування об'єктно-цільового методу. Це дає можливість розглядати підприємство як сукупність системно взаємопов'язаних елементів, які називають об'єктами. Кожен об'єкт відповідає за вирішення конкретного завдання або досягнення конкретного результату. Функціонування підприємства є результатом взаємодії об'єктів.

З точки зору стійкості позиції підприємства в ринковій системі об'єкти пропонується поділити на такі категорії: об'єкти підтримки стійкості підприємства в ринковому середовищі; об'єкти підтримки у внутрішньому середовищі; загальна підтримка об'єкти для функціонування підприємства.

Багатофакторний характер вибору стратегії значною мірою диктує необхідність розробки кількох стратегічних альтернатив, з яких можна зробити остаточний вибір. Альтернатива стратегії – це набір різних

приватних стратегій, які дозволяють вам досягти різних стратегічних цілей вашої організації в рамках обраної вами базової стратегії та обмежень щодо використання доступних ресурсів. Кожна стратегічна альтернатива відкриває різні можливості для організації та має різні витрати та результати.

Отже, можна зробити висновок, що економічна ситуація в Україні змушує підприємства застосовувати нові методи планування та аналізу в управлінні. Реакцією на зміни в умовах діяльності підприємства є нова система управління, яка поєднує в собі тактичне управління та оперативне управління з новим елементом – стратегією виживання підприємства та професійним та вмілим застосуванням економічних, соціально-психологічних та організаційних методів стратегічного управління.

Бізнес, який має стратегію та реалізує стратегічне управління, завжди має можливість діяти послідовно та системно у своєму бізнесі, особливо у всьому динамічному конкурентному середовищі ринку, що підвищує ймовірність досягнення поставлених цілей. Тому запровадження системи стратегічного управління в Україні є об'єктивно необхідним процесом у сфері організації управління бізнесом, який підвищує готовність бізнес-організацій до адекватного реагування на непередбачені зміни та допомагає обґрунтовано та злагоджено вирішувати поточні проблеми. два питання. і стратегічні питання (оскільки стратегічне управління в певний момент вирішує, як організація повинна діяти в поточних умовах для досягнення майбутніх бажаних цілей, виходячи з того, що середовище зміниться). Основою цього процесу має стати наявний зарубіжний досвід у сфері стратегічного менеджменту та забезпечити його творчий трансфер з урахуванням специфіки розвитку української економіки з метою сприяння створенню необхідних галузей. та підвищити їх ефективність.

За результатами систематизації існуючого наукового підходу до стратегії виживання підприємств в динамічному зовнішньому середовищі визначено, що найважливішим завданням підприємств є застосування принципів управління виробництвом, які сприяють ефективному

використанню внутрішній потенціал підприємств.

Для повного відображення операційних процесів компанії пропонується наступна структура внутрішнього потенціалу, заснована на взаємодії трьох основних компонентів, що характеризують стан розвитку компанії:

- 1) людський капітал підприємства;
- 2) корпоративна культура;
- 3) менеджмент.

Тому впровадження інструментів менеджменту на стратегічно важливе місце у формуванні та реалізації політики корпоративного розвитку зумовлює подальший розвиток методичних підходів щодо забезпечення ефективності їх застосування.

Завдання реалізації стратегії виживання компанії в динамічному зовнішньому середовищі полягає, з одного боку, у забезпеченні створення потенціалів стратегічного успіху, а з іншого – у перетворенні їх у фактори стратегічного успіху.

Створення та підтримка потенціалу успіху тісно пов'язане з концепцією організаційного навчання. На динамічному ринку здатність навчатися швидше, ніж конкуренти, розглядається як єдине джерело стійкої конкурентної переваги.

Реалізація корпоративної стратегії виживання в динамічному зовнішньому середовищі передбачає управлінську діяльність, спрямовану на модернізацію системи управління (за необхідності), її узгодження зі стратегічними цілями організаційної структури компанії, виділення необхідних ресурсів і навчання персоналу.

Іншими словами, стратегічний менеджмент формується для того, щоб допомогти керівництву організації прогнозувати тенденції розвитку бізнесу та контролювати зовнішні впливи на організацію.

Заключний етап стратегічного планування полягає в оцінці ефективності стратегії після її реалізації та переформулюванні

корпоративних цілей за результатами оцінки.

Якщо стратегічний розвиток підприємства не є збалансованим, про це не можна говорити без єдиної мети координації роботи всіх підрозділів. Вирішенню цього завдання сприяє формулювання загальної стратегії підприємства щодо його виживання в динамічному зовнішньому середовищі, що дає змогу визначити та скоординувати стратегії його підрозділів для досягнення ними загальних цілей підприємства.

Формування стратегії виживання підприємств у динамічному зовнішньому середовищі вважається однією з важливих складових стратегічного управління. За допомогою стратегічного управління бізнес може отримати перевагу на ринку, виявити перспективні напрямки своєї діяльності, краще вивчити власні потенційні можливості та обмеження. Вона не тільки впливає на умови діяльності підприємств, а й створює їх.

Стратегія виживання бізнесу в динамічному зовнішньому середовищі необхідна будь-якому бізнесу, який претендує на успіх. Відповідно до умов, цілей, потенціалу та ресурсних можливостей певної галузі, переваг підприємства ефективно сформована стратегія, що включає довгостроковий план дій за функціональними напрямками діяльності, спрямована на ефективну реалізацію, забезпечить виживання та розвиток підприємства. Підприємства постійно розвиваються. Тому формування нового мислення менеджерів має бути зосереджене на створенні середовища для успішної перспективної діяльності через нові методи формування та реалізації корпоративної стратегії, що є основою стратегічного управління.

У процесі наукового дослідження застосовуються системний метод і супутні принципи наукового дослідження, а саме: об'єктивність, системність, комплексність, кінцева мета, творчі принципи і методи наукового пізнання, такі як: аналіз і синтез, методи класифікації, узагальнення, гіпотеза-дедукція, історія, аналіз літератури та інтерв'ю.

Стратегія виживання - це антикризова і суто оборонна стратегія, яка використовується в ситуаціях, коли господарська діяльність підприємств

повністю перервана і знаходиться на межі банкрутства.

Отже, в динамічному зовнішньому середовищі основним органом стратегії виживання підприємства є система управління персоналом організації, яка включає служби управління персоналом, самостійні структурні підрозділи організації та лінійних керівників усіх рівнів управління, профспілки, представницькі організації, а також органи управління персоналом, власники капіталу та безпосередні працівники.

Об'єктом стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі є його таланти.

Основним елементом стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі є система управління людськими ресурсами.

Досліджено основні якості та сутнісні властивості цього явища при визначенні характеру стратегії виживання компанії в динамічному зовнішньому середовищі.

Отже, сутність стратегії виживання компанії простежується через її основні характеристики, а саме:

- невіддільна від загальної політики і стратегії організації, орієнтована на довгострокове планування;
- врахування стратегії розвитку організації, що відображає основні наміри керівництва щодо формування, використання та розвитку персоналу компанії;
- обґрунтовує необхідність використання окремих методів роботи з людьми на практиці, але без детального аналізу їх змісту та деталей реальної роботи з людьми;
- узгодження інтересів соціальних груп, відсутність стандартизації.

Змістом стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі є взаємозв'язок його структурних елементів, зокрема принципів кадрової політики, моделей системи управління персоналом, технічних описів управління персоналом. Така структура стратегії виживання компанії може слугувати основою для формування кадрової політики.

Що стосується форми стратегії виживання компанії в динамічному зовнішньому середовищі, то наука менеджменту поділяє форму стратегії виживання компанії на дві категорії: залежно від ступеня впливу управлінського органу на стан персоналу організації та залежно від ступінь відкритості зовнішнього середовища в процесі навчання персоналу.

Отже, формами стратегії виживання підприємств у динамічному зовнішньому середовищі є: пасивний тип, активний тип (раціональний, авантюрний тип), реактивний тип, превентивний тип, закритий тип і відкритий тип.

Виконуючи наступне завдання, вона дає собі бачення процесу формування стратегії виживання компанії в динамічному зовнішньому середовищі і відповідно визначає критерії її ефективності. Більш того, немає непорушної стандартної процедури його розробки.

Критеріями ефективності стратегії виживання підприємства в динамічному зовнішньому середовищі є:

- брати участь у формуванні стратегії виживання компанії, крім керівництва фахівців з управління персоналом компанії, керівників підрозділів і ключових співробітників;

- відповідність стратегії виживання компанії та загальної організаційної політики та інформаційної безпеки для кадрових політиків;

- ефективна кадрова політика повинна дати співробітникам компанії всебічне розуміння того, чого очікує від них організація і чого вони можуть очікувати і очікувати від компанії;

- основний напрямок стратегії виживання підприємства узгоджується зі специфікою діяльності підприємства та його метою;

- умови документа чітко сформульовані;

- дотримання кадрової політики є постійним показником її ефективності;

- формальна інтеграція стратегії виживання компанії в динамічному зовнішньому середовищі в загальний організаційний документ компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. .Благодетелева-Вовк С.Л. Управління фінансовою санацією підприємств: [навч. Посібник]. К.: Ніка-Центр, 2006. 248с.
2. Богдан, Т. Етапи стратегічного управління та типові помилки при сучасному стратегічному управлінні в Україні : [економіка підприємства]. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2008. № 104. С. 35-37.
3. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: [навч. посібник]. К.: ЦУЛ, 2013. 396 с.
4. Верба В. А. Підсистема управління розвитком на підприємстві: концептуальні засади створення та функціонування. *Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, 127 право)*: Наук. ж-л. Вип. 1-2. К.: Книжкове вид-во НАУ, 2009. С. 404–411
5. Володькіна М.В. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. К.: Знание. 2002.159 с.
6. Воронкова А.Е. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : Монографія. Х.: ІНЖЕК, 2006. 448 с.
7. Воронкова В.Г. Формування smart-суспільства як фактор сталого розвитку та його вплив на становлення нової освітянської парадигми. *Гілея: науковий вісник. Збірник наукових праць*. Гол. ред. В. М. Вашкевич. К.: Вид-во «Гілея». 2017. Вип. 117 (2). С.189-193.
8. Воронкова В.Г., Кивлюк О.П., Андрюкайтене Регіна. Концептуалізація моделі ноосферного розвитку сучасного соціуму та освіти інформаційного суспільства.. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*: збірник наукових праць. За ред. В. Г. Воронкової. Вип. 68. Запоріжжя, РВВ ЗДІА, 2017. С. 33-48.
9. Воронкова В.Г., Максименюк М.Ю., Нікітенко В.О. Інтернет як основа формування глобального інформаційного суспільства: тенденції

розвитку, критерії, механізми. *Гілея: науковий вісник. Збірник наукових праць*. Гол. ред. В. М. Вашкевич. К.: Вид-во «Гілея», 2017. Вип. 119 (4). С. 200-206.

10. Воронкова В.Г., Мельник В.В., Ажажа М.А. Менеджмент персоналу. Методичний посібник. Запоріжжя: ЗДІА, 2009. 83 с.

11. Воронкова В.Г., Романенко Т.П., Андрюкайтене Регіна. Генеза від інформаційного суспільства до «smart-суспільства» в контексті історичної еволюції сучасного світу: теоретико-концептуальний контекст. *Гілея: науковий вісник. Збірник наукових праць*. Гол. ред. В. М. Вашкевич. К.: Вид-во «Гілея», 2017. Вип. 116 (1). С. 128-133

12. Воронкова Валентина, Кивлюк Ольга, Нікітенко Віталіна, Рижова Ірина. Stem-освіта як фактор становлення і розвитку smart-суспільства. *Становлення і розвиток інформаційного суспільства як основи забезпечення конкурентоспроможності України у світі та сталого розвитку суспільства і держави*. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23–24 листопада 2017 року. Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф. В.Г.Воронкова. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2017. 276 с. С.81-84.

13. Гавкалова Н. Л., Гагарінов О. В. Концептуальні засади розроблення стратегії трансформації підприємства у стан системно досконалої бізнес-організації. *Економіка розвитку*. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. № 3 (83). С. 74–85.

14. Гагарінов А. В. Кобзев П. М., Котляр А. А. Энтропогенная системная катастрофа XX века: сущность, причины, последствия. *Бизнес Информ*. 2015. № 5. С. 8–15.

15. Гагарінов А. В. Культурный феномен и его роль в трансформации постсоветской государственной системы управления Украины: основные архетипы устойчивого развития. *Архетипіка і державне управління: виклики та ризики суспільної трансформації*: зб. наук. пр. переможців і кращих авторів Четвертого міжнар. конкурсу молодих учених; 28 трав. 2016 р., Київ, Україна. С. 7-16.



16. Гагаринов А. В., Кобзев П. М. Системная модель оценивания уровня интеграции свойств системных элементов предприятия. *Бизнес Информ. ХНЕУ*. 2013. № 5. С. 246–253.

17. Гагарінов О. В. Науково-практичні підходи до трансформації підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 4. С. 48–55.

18. Гагарінов, О. В. Теоретико-методичний підхід до розробки стратегії трансформації промислового підприємства у стан системно-досконалої бізнес-організації. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3. № 3. С. 140-148.

19. Гедройц Г. Ю., Маслак О. І. Сучасні технології стратегічного планування на машинобудівних підприємствах України [Електронний ресурс]. *Ефективна економіка*. 2011. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2011\\_5\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_5_11).

20. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: [Навч. Посібник]. К.: КНЕУ, 2000. 360 с.

21. Глазьев, С. Ю. Антикризисные меры: просчеты, выводы, предложения. *Экономическая наука*. 2009. № 2 (45). С. 33–45.

22. Грищенко І. М., Тарасенко І. О., Нефедова Т. М. Стратегічні пріоритети та форми інноваційного розвитку ВНЗ України в контексті забезпечення конкурентоспроможності. *Економіка та держава*. 2015. № 2. С. 16–21.

23. Длигач А. А. Системно-рефлексивное стратегическое маркетинговое управления. *Менеджмент. Маркетинг*. 2012. С. 102–115.

24. Дмитренко А. І. Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. 2009. № 4 (20). С. 49-53.

25. Дунська А. Р. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства: матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. *«Инвестиционные приоритеты эпохи глобализации: влияние на*

национальную экономику и отдельный бизнес», (7-8 окт. 2010 г.). URL: [http://www.confcontact.com/20101008/5\\_dunska.htm](http://www.confcontact.com/20101008/5_dunska.htm)

26. Журило, І. В. Сутність системи стратегічного управління та методика її впровадження на підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Економічні науки : зб. наук. праць. 2009. Вип. 15. URL: [http://nbuv.gov.ua/portal/natural/Npkntu\\_e/2009\\_15/stat\\_09/13.pdf](http://nbuv.gov.ua/portal/natural/Npkntu_e/2009_15/stat_09/13.pdf).

27. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: [навч. посібник для студ. екон. спец.]. Харків: Консул. 2010. 208 с.

28. Зачем CRM система Вашей компании? URL: <https://www.terrasoft.ru/products/crm/definition>

29. Інвестиції в людський капітал в умовах глобальної трансформації. Навчальний посібник./ О.В.Соснін, В.Г.Воронкова, М.А.Ажажа. Львів: «Магнолія: 2006». 2011. 610 с.

30. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Галицький ек. вісник*. 2010. №4(29). С. 106-115.

31. Кобзев П. М. Информационное обеспечение стратегического управления предприятием на базе системного подхода. *Стратегія економічного розвитку України* : зб. наук. пр. Спецвипуск. 2011. №28. С. 111–120.

32. Кобзев П. М. Определение уровня системного совершенства предприятия на основе иерархической модели оценочных показателей. *Управління розвитком*. ХНЕУ. 2004. № 1. С. 31–39.

33. Кобзев П. М. Системный анализ созданных альтернативных иерархий организационно-экономических систем. *Економіка розвитку*. 2009. № 4 (52). С. 24–29.

34. Ков'ях Т. В. Ідентифікація категорії “розвиток” у сучасній економічній системі. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Vdnuet/econ/2010\\_4/Kovyah.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vdnuet/econ/2010_4/Kovyah.pdf)

35. Коренева О. Г. CRM-стратегія як чинник підвищення ефективності

функціонування роздрібного бізнесу комерційного банку. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*. 2011. № 5 (1). С. 74-78.

36. Косцик Р. С. Ризики впровадження організаційних змін: сутність, класифікація та ідентифікація URL: [www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2010...-/10.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2010...-/10.pdf)

37. Котлер Ф., Фокс К. Стратегічний маркетинг для навчальних закладів. Пер. з англ. К.: УАМ, Вид. Хімджест, 2011. 580 с.

38. Круш П.В., Погребняк А.Ю. Умови та критерії застосування антикризової стратегії на промислових підприємствах. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/2976/1/32.pdf>

39. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: [Підручник]. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 824 с.

40. Ліпець Ю.В. Впровадження стратегічного менеджменту на підприємствах України як прогресивного напрямку їх розвитку. URL: <http://ipdo.kiev.ua/files/articles/but4.pdf>

41. Макогон, Ю. В. Криза у світовій економіці: стратегічні пріоритети металургії України. *Стратегічні пріоритети*. 2009. № 1 (10). С. 86-95. (Соціально-економічна політика).

42. Мельник Ю. М. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс]. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. №1. С. 192-203. URL: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi-2011\\_1\\_192\\_203.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi-2011_1_192_203.pdf)

43. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування. Г. Мінцберг; пер. з англ. Катерина Сисоєва. К.: Вид-во Олексія Капусти, 2008. 412с. 128

44. Міщенко А. П. Стратегічне управління: [навч. посіб.]. А. П. Міщенко. К.: ЦНЛ, 2004. 336с.

45. Молін І. В. Стратегічне планування розвитку організації: Моногр.. І. В. Смолін. К., 2004. 346 с.

46. Моргулець О. Б. Стратегічний вибір ВНЗ на основі оцінки

ефективності управління та реальної автономії навчального закладу. О. Б. Моргулець. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер.: Економічні науки. 2016. Вип. 17(3). С. 61–63.

47. Офіційний сайт Державного департаменту з питань банкрутства Міністерства економіки України URL: [http://sdb.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=47511&cat\\_id=38904/](http://sdb.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=47511&cat_id=38904/)

48. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>

49. Планування та прогнозування в умовах ринку. Навчальний посібник. Під ред. д.ф.н., проф. В.Г. Воронкової. К.: ВД „Професіонал”. 2006. 576 с.

50. Пономаренко В.С., Пушкар О. І., Тридід О. М. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посіб. Харків: ХДЕУ, 2002. 640с.

51. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2010.– 328 с.

52. Портер М. Стратегія конкуренції. пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ : Основи, 1997. 390 с.

53. Раєвнєва О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 496с.

54. Ревенко О. В. Стратегічне управління розвитком підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.06.01 «Економіка підприємства і організація виробництва». Харків, 2006. 20с.

55. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент : навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2011. 312 с.

56. Семенов А.Г. Фінансова стратегія в управлінні підприємством: монографія . Запоріжжя: Класичний приватний університет. 2008. 156 с.

57. Серединська І.В. Особливості інтегрування систем вартісно-орієнтованого управління підприємствами : монографія за заг. ред. Н.Б. Кирич. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А. 2015. 354 с.

58. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент. Навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 312с. URL: [http://ipkdszu.kiev.ua/files/biblioteka/Strateg\\_menedgment-Skibitskiy.pdf](http://ipkdszu.kiev.ua/files/biblioteka/Strateg_menedgment-Skibitskiy.pdf)

59. Смерічевська С. В. Стратегічні напрями розвитку вищого навчального закладу в умовах трансформації економіки України. *Схід*. 2008. № 7 (91). URL: [http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT\\_ID=35463](http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT_ID=35463)

60. Сокирник І. В. Управління реалізацією стратегії сучасної організації. *Вісник Хмельницького нац. ун-ту*. 2010. №4. Т. 2 С. 112–118.

61. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ: учеб. пособие. К.: МАУП, 2003. 368 с.

62. Управління людськими ресурсами: філософські засади: Навч. посібник для вчз. Ред. Воронкова В.Г. ЗДІА. К.: Професіонал, 2006. 567 с:

63. Шегда А. В. Менеджмент: підручник. К.: Знання, 2004. 687с.

64. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ. 2004. 699с.

65. Шульга Г. О. Стратегічне управління розвитком підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг». Харків, 2001. 19с.

66. Що таке CRM система? URL: <http://call-center.crm.ua/uk> 12

67. Юрик Н. Є. Удосконалення механізму вибору антикризової стратегії підприємствами машинобудівної галузі. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=389>

68. Altbach P., Balan, J. (eds.) World Class Worldwide: Transforming Research Universities in Asia and Latin America. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press 2007.

69. Gagarinov A., Kobzev P., Kotliar A. Management of company's strategic changes on the basis of its system diagnostics. Economics & Management: Proceedings of the 3rd International Conference of Young Scientists EM-2013. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House, 2013. Electronic edition on

CD-ROM. P. 136–139.

70. Kelo M. Support for international students in higher education. Practice and Principles.. ACA Papers on International Cooperation in Education. Bonn: Lemmens 2008.

71. Kerr C. The Uses of the University. Cambridge: Harvard University Press 2001.

72. Lorin J. Cash-Strapped Connecticut Wants to Tax Yale Endowments..  
Режим доступа: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-03-23/yale-endowment-tax-proposal-eyed-by-cash-strapped-connecticut>

73. Meek V.L., Davies D. Policy Dynamics in Higher Education and Research: Concepts and Observations. UNESCO Forum on Higher Education 2009.

74. On the Edge: Securing a Sustainable Future for Higher Education.. OECD Education Working Papers, No. 7, OECD Publishing 2007.

75. Sadlak J., Liu Nian Cai (eds.). The World-class University as Part of a New Higher Education Paradigm. Bucharest: CEPES 2009

76. Salmi J. The Challenge of Establishing World-Class Universities. Washington: World Bank 2009.

77. Shwab K. The Global Competitiveness Report 2018. URL: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>