

Д. М. ЗАГІРНЯК, В. К. ДАНИЛКО, С. В. ИЩЕНКО, Д. Л. ЛИГА
СТРАТЕГІЧНА СТІЙКІСТЬ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ЯК АНТИКРИЗОВИЙ ІНСТРУМЕНТ

У статті досліджено особливості діяльності підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища, коли основне завдання підприємства – збереження стратегічної стійкості. Подано основні відмінності між економічною і стратегічною стійкістю. Визначено основні антикризові інструменти та основні передумови виникнення криз на українських підприємствах. Зокрема зазначено, що, згідно підходів стійкого розвитку, це може бути розбалансування соціальної, економічної та екологічної підсистем або їх поєднань. В результаті дослідження було виокремлено етапи формування стратегії забезпечення стійкості, сучасні проблеми промислових підприємств в умовах глобалізації. Особливу увагу приділено нерозривності понять стратегічної стійкості та антикризового управління. У статті акцентовано увагу на тому, що криза стимулює винахідливість, призводить до відкриттів і напрацювання нових стратегій подолання кризових явищ. Наголошено на тому, що готові до змін компанії у часи кризи зміцнюють свої позиції. Також запропоновано загальний алгоритм діагностики кризового стану підприємства, орієнтований на українські реалії, задля гнучкого реагування на диспропорції та кризові тенденції. Зміст механізму діагностики кризового стану підприємства, як зазначено у статті, полягає в його здатності за рахунок вдалого управління відновлювати ефективну діяльність на основі самоорганізації на усіх рівнях діяльності. Частково розглянуто роль та місце антикризових заходів у загальній системі управління. Розкрито сутність антикризових маркетингової, інноваційної та інвестиційної політик. Крім того, досліджено шляхи виживання підприємств в умовах економічної кризи та механізми відновлення дисбалансу. Подано бачення основних напрямів та етапів антикризового управління для забезпечення ефекту синергії і збереження стратегічної стійкості.

Ключові слова: стратегічна стійкість; антикризове управління; стійкий розвиток; управління стійким розвитком; невизначеність економічного середовища; глобалізація.

Д. М. ЗАГІРНЯК, В. К. ДАНИЛКО, С. В. ИЩЕНКО, Д. Л. ЛИГА
СТРАТЕГИЧЕСКАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ КАК АНТИКРИЗИСНЫЙ ИНСТРУМЕНТ

В статье исследованы особенности деятельности предприятий в условиях нестабильной внешней среды, когда основной задачей предприятия является сохранение стратегической устойчивости. Представлены основные различия между экономической и стратегической устойчивостью. Определены основные антикризисные инструменты и основные предпосылки возникновения кризисов на украинских предприятиях. В частности указано, что, согласно подходов устойчивого развития, это может быть разбалансировка социальной, экономической и экологической подсистем или их сочетаний. В результате исследования было выделено этапы формирования стратегии обеспечения устойчивости, современные проблемы промышленных предприятий в условиях глобализации. Особое внимание уделено неразрывности понятий стратегической устойчивости и антикризисного управления. В статье акцентировано внимание на том, что кризис стимулирует изобретательность, приводит к открытиям и выработке новых стратегий преодоления кризисных явлений. Отмечено, что готовы к изменениям компании во время кризиса укрепляют свои позиции. Также предложен общий алгоритм диагностики кризисного состояния предприятия, ориентированный на украинские реалии, для гибкого реагирования на диспропорции и кризисные тенденции. Содержание механизма диагностики кризисного состояния предприятия, как указано в статье, заключается в его способности за счет удачного управления восстанавливать эффективную деятельность на основе самоорганизации на всех уровнях деятельности. Частично рассмотрена роль и место антикризисных мер в общей системе управления. Раскрыта сущность антикризисных маркетинговой, инновационной и инвестиционной политик. Кроме того, исследованы пути выживания предприятий в условиях экономического кризиса и механизмы восстановления дисбаланса. Подано видение основных направлений и этапов антикризисного управления для обеспечения эффекта синергии и сохранения стратегической устойчивости.

Ключевые слова: стратегическая устойчивость; антикризисное управление; устойчивое развитие; управление устойчивым развитием; неопределенность экономической среды; глобализация.

D. M. ZAGIRNYAK, V. K. DANYLKO, S. V. ISHCHEENKO, D. L. LYHA
STRATEGIC SUSTAINABILITY IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION OF THE ECONOMY AS AN ANTI-CRISIS TOOL

The article deals with features of the activities of enterprises in an unstable external environment when the main task of the enterprise is the ability to maintain the strategic stability. The main differences between economic and strategic sustainability are presented. The main anti-crisis instruments and the main prerequisites for the emergence of crises at Ukrainian enterprises have been determined. In it is indicated that this may be an imbalance of social, economic and environmental subsystems or their combinations according to sustainable development approaches. As a result of the study, the stages of formation of a strategy for ensuring sustainability, modern problems of industrial enterprises in the context of globalization are identified. Special attention is paid to the continuity of the concepts of strategic stability and anti-crisis management. The article focuses on the fact that the crisis stimulates ingenuity, leads to discoveries and the development of new strategies for overcoming crisis phenomena. It is noted that companies are ready for changes to strengthen their positions during the crisis. The general algorithm for diagnosing the crisis state of an enterprise focused on the Ukrainian realities for a flexible response to disproportions and crisis trends is proposed. The content of the mechanism for diagnosing the crisis state of an enterprise as it is indicated in the article lies in its ability through successful management in order to restore effective activity on the basis of self-organization at all levels of activity. The role and place of anti-crisis measures in the general management system are partially considered. The essence of anti-crisis marketing, innovation and investment policies is revealed. In addition to this the ways of survival of enterprises in the conditions of the economic crisis and the mechanisms for restoring the imbalance are investigated. A vision of the main directions and stages of anti-crisis management is given to ensure synergy and maintain strategic stability.

Key words: strategic stability; crisis management; sustainable development; sustainable development management; uncertainty of the economic environment; globalization.

Постановка проблеми. Сучасна світова економічних криз, внаслідок темпи її розвитку економіка постійно відчуває на собі вплив сповільнюються. За таких умов актуальності набуває

забезпечення стратегічної стійкості окремих суб'єктів господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що проблему стратегічної стійкості вчені досліджують з різних точок зору [1-5], що підтверджує її багатогранність та важливість. При недостатньо дослідженим залишається питання взаємозв'язків антикризового управління із стратегічною стійкістю підприємства.

Мета дослідження полягає у дослідженні взаємозв'язку стратегічної стійкості та засад антикризового управління і подальшій розробці алгоритму діагностики кризових явищ на підприємствах.

Основні результати дослідження. Якщо економічна стійкість підприємства розглядається в основному з позиції теорії максимізації прибутку, то стратегічна – через збереження цілісності підприємства за рахунок реалізації фінансової, виробничої, маркетингової, соціальної та інших видів стійкості.

Збалансована економіка, побудована на принципах стійкого розвитку, відрізняється від традиційної тим, що передбачає раціональне використання усіх видів ресурсів за умов переходу на есо-friendly технології та мінімізацію відходів. Тому при впровадженні інноваційних технологій та соціально направлених ініціатив перехід до збалансованого еколого-економічного розвитку є необхідною умовою забезпечення стратегічної стійкості.

Здійснити оцінку стратегічної стійкості можна з використанням ретроспективного, поточного та перспективного аналізу. При цьому відстеження динаміки дотримання стійкого розвитку дозволяє попередити втрату стратегічної стійкості до настання кризової ситуації. Зрозуміло, що в умовах швидкозмінного бізнес-середовища, турбулентної політичної ситуації, несприятливого мікроклімату існує необхідність застосування антикризових підходів та методів управління. Проте першочерговим є забезпечення стратегічної стійкості, що потребує виявлення і чіткого розмежування етапів і завдань формування відповідної стратегії.

Можна виокремити наступні етапи формування стратегії забезпечення стійкості:

- 1) виявлення диспропорцій та їх причин, а також аналіз механізмів їх уникнення;
- 2) постановка стратегічних цілей – обираються найоптимальніші цілі, розробляються напрямки їх досягнень;
- 3) прогнозування наслідків та оцінка вірогідності їх настання;
- 4) вибір оптимальної стратегії серед альтернатив.

В умовах постійних змін виникнення проблем для компанії є закономірним процесом. Будь-яка криза стимулює винахідливість, призводить до відкриттів і напрацювання нових стратегій. Готові до змін компанії у часи кризи зміцнюють свої позиції, а не підготовлені до випробувань ризикують збанкрутувати. Водночас нездатність компанії впоратися з труднощами,

викликаними змінами внутрішнього та/або зовнішнього середовища, може призвести до фатальних наслідків.

В Україні кризи виникають через стратегічні помилки, недоліки у маркетинговій та кадровій політиках, інноваційну інертність, втрачені можливості. Серед інших причин настання кризових ситуацій на українських підприємствах можна виокремити наступні: низька платоспроможність споживачів внаслідок неефективної соціальної політики держави, висока вартість позикових коштів [3].

Для українських реалій діючими визнають наступні антикризові інструменти: маркетингова, інноваційна та інвестиційна політики. Системна, комплексна та оперативна розробка і реалізація перерахованих стратегій забезпечує успішне функціонування підприємства.

Беручи до уваги вищенаведене, пропонуємо загальний алгоритм діагностики кризового стану підприємства, орієнтований на українські реалії (рис.1).

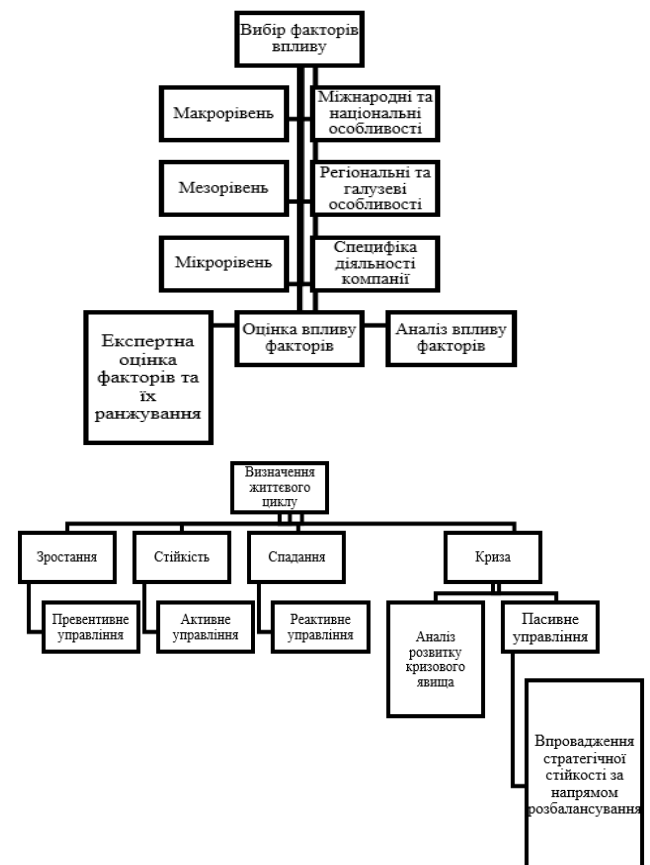


Рис. 1 Алгоритм діагностики кризового стану підприємства

Отже, зміст механізму діагностики кризового стану підприємства полягає в його здатності за рахунок вдалого управління відновлювати ефективну діяльність на основі самоорганізації на усіх рівнях діяльності. Системне бачення основних напрямів та етапів антикризового управління, а також існуючих взаємозв'язків дозволяють розробити план заходів для забезпечення ефекту синергії.

Методи подолання кризи у межах антикризової політики підприємства розробляють з урахуванням наступних чинників: форма власності, розмір підприємства, рівень загрози, кількість та якість наявних ресурсів. Таким чином, на основі ситуаційного підходу обґрунтовують фактори впливу, які пізніше ранжуються відносно впливу на підприємство та підлягають експертній оцінці (поділяються на сприятливі та дестабілізуючі).

Крім того, важливо визначити фазу життєвого циклу конкретного підприємства. Залежно від фази неї (зростання, стійкість, спадання та криза) будуть застосовуватися різні управлінські антикризові підходи (нормалізація діяльності, усунення причин розвитку кризи, недопущення банкрутства тощо), тобто визначають необхідний вид антикризового менеджменту (активний або реактивний, превентивний чи пасивний).

Потреба визначення і прогнозування фази життєвого циклу підприємства зумовлено тим, що вибір конкретних антикризових інструментів потребує стратегії. Водночас, якщо компанія вже знаходиться у фазі кризи, доцільно у ході аналізу визначити напрями розбалансування та усунути їх. Згідно підходів стійкого розвитку, це може бути розбалансування соціальної, економічної та екологічної підсистем або їх поєднань [7].

Повертаючись до антикризових інструментів (антикризових маркетингової, інноваційної та інвестиційної політик) зазначимо, що антикризова маркетингова політика включає в себе: перегляд асортиментної політики, коригування розміру витрат на маркетингові дослідження, оптимізацію витрат на збут та просування продукції, цінове регулювання.

За умов економічних і соціально-політичних потрясінь знижується інвестиційна привабливість суб'єктів господарювання та їх інноваційна активність. Крім того, характерним для більшості українських підприємств залишаються застарілі технології та обладнання, що призводить до виробничо-технологічної, а в подальшому і фінансової кризи.

При цьому рішення менеджерів повинні бути спрямовані на оптимізацію витрат, а не їх мінімізацію. Недоліком протилежного підходу є ігнорування кадрової політики, яка теж виступає інструментом подолання кризових ситуацій з використанням підходів стійкого розвитку. Кадрові проблеми найчастіше проявляються у тому, що персонал недостатньо навчений, відсутня практика делегування повноважень для швидкого вирішення поставлених задач, відсутність налагоджених контактів між підрозділами. Крім того, потрібно звертати увагу на організацію інформаційного потоку. Для того, щоб мінімізувати зловживання, потрібно організувати максимально прозору інформаційну систему.

Хоча звільнення працівників може призвести до економії коштів, суттєве скорочення штату небажане через необхідність відновлення створеної організаційної культури. Компанія може належати до капітало- а не трудомісткої сфери, тоді оплата праці не виступає основною статтею витрат. У такому випадку причина настання кризової ситуації полягає скоріше у

падінні попиту на продукцію. Виходом із ситуації може слугувати скорочення тривалості робочого дня. Збереження працівників найбільше відповідає японським корпоративним підходам. Нерідко кризова ситуація може стати привідом доручення працівникам творчої роботи, що забезпечить приток інновацій.

Виходячи з принципу того, що внутрішні проблеми можна вважати прямим чи непрямим наслідком у тому числі кадрової політики, можемо зазначити, що, якщо відділи маркетингу та продажів гнучкі та швидко трансформуються, то бухгалтерія та відділ кадрів змінюються більш повільно. Подібна дезінтеграція може з часом посилюватися. Як результат, завоювання ринків за рахунок нової продукції супроводжується недоотриманням керівництвом достатнього обсягу інформації, або її надходження у неповному чи викривленому вигляді. Відповідно, рішення, прийняті на основі такої інформації, можуть призвести до фінансових збитків. Потрібно орієнтуватися на перспективну оцінку грошових потоків, а не дані бухгалтерського обліку. У короткостроковій перспективі варто звернути увагу більшою мірою на наявні грошові кошти, а не розмір прибутку.

Інший популярний антикризовий захід на українських підприємствах – диверсифікація виробничої діяльності. Тому з метою забезпечення більш ефективного функціонування підприємства або переорієнтовуються на виробництво мало затребуваних, але дешевших у виготовленні товарів, або починають впроваджувати нові види діяльності на пільгових умовах. Однак такі дії можливі лише за умов належного фінансового забезпечення.

При цьому чи не єдиним джерелом фінансування капітального ремонту засобів виробництва та їх оновлення слугують інвестиції. Потреба в інвестиціях зростає в умовах кризи також через те, що для підтримання нормального рівня функціонування підприємства та покриття заборгованостей не вистачає оборотних коштів. Стратегії диверсифікації доцільно застосовувати у тих випадках, коли настає посткризовий період. Щодо періоду самої кризи, то у цей час варто звернути увагу на цінові стратегії, маркетингові комунікації та креативний потенціал компанії.

Отже, компанії з високим рівнем інтеграції краще долають кризову ситуацію. Щоб досягти інтеграції, потрібно займатися об'єднанням систем завчасно або одразу після перших тривожних сигналів. Різниця полягає у швидкості дій та рівню складності задач. Керівництву потрібно завчасно почати регулювати усі підсистеми, намагаючись досягти їх синхронізації. Потрібно вирішувати термінові задачі (в кризових умовах – нестача грошових коштів) та водночас займатися інтеграцією системи.

Висновки. В реальних умовах розвиток кризових явищ складно передбачити. Передумовами їх на українських підприємствах можуть бути:

- фінансові проблеми – відсутність фінансування заходів з оновлення обладнання та впровадження новітніх технологій;

- виробничі проблеми – застаріле обладнання потребує значних витрат, більшої кількості вихідної сировини та матеріалів. Крім того, для застарілого обладнання характерний високий рівень зносу;

- маркетингові проблеми – висока собівартість призводить до встановлення високого рівня цін, який не завжди відповідає якості, що, в свою чергу, спричинює низький попит на неконкурентоспроможну продукцію;

- економічні проблеми – високі витрати на фоні низьких доходів, збитковість виробництва та низька рентабельність.

Запропонований алгоритм діагностики кризового стану підприємства, націлений на впровадження стратегічної стійкості, забезпечує взаємодію та врахування впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ, що сприяє збереженню стабільно-ефективної діяльності компаній, а також допомагає виявити, стримувати, долати і контролювати кризові явища.

Список літератури

1. Зеткіна О. В. *Об управленни устойчивостью предприятия* / О. В. Зеткіна. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 2003. – 134 с.
2. Линник, О.І. *Антикризове управління на вітчизняних та закордонних підприємствах: теорія, діагностика кризового стану, соціально-економічні аспекти управління: монографія* / О.І. Линник, Р.Ф. Смолович, І.А. Юр'єва. Харків : Підручник НТУ «ХП», 2013. 543 с.
3. Перерва П.Г. *Антикризові інструменти сталого розвитку підприємства: інноваційна, інвестиційна та маркетингова політика* [Електронний ресурс] / П.Г. Перерва, А.В. Косенко, О.П. Косенко. – URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2012_25statti/16Pererv.pdf.
4. Приймак І.І. Стратегічний аналіз фінансової стійкості підприємства / І.І. Приймак // *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. — 2012. — № 3 (19). — С. 55—68.
5. Маслак О.І. *Економіка та управління інноваційною діяльністю: Навчальний посібник* / За ред. проф. Перерви П. Г., проф. Погорелова М.І., проф. Меховича С. А. // Харків: НТУ „ХП”, 2011. – 630 с.
6. Садеков А.А. Аналіз стратегічних змін діяльності підприємства, необхідних для ефективного реалізації стратегії диверсифікації виробництва / А.А. Садеков, Г.І. Пруднікова // *Стратегія підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності : Міжнар. наук.-практ. Інтернет-*

конф., 2012р., 12-15 лютого, м. Донецьк. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. – С. 3-5.

7. Маслак О.І. Диверсифікація інноваційного розвитку промисловості в контексті перспективної інвестиційної політики / О.І. Маслак // *Інвестиції: практика та досвід. Науково-практичний журнал*. - 2010. - №4 (лютий). - С.13-16.

References (transliterated)

1. Zetkina O.V. *Ob upravlenii ustoychivost'yu predpriyatiya* [About the enterprise's stability management]. - Moscow: Audit, UNITI, 2003. - 134 p.
2. Lynnyk, O.I. *Antykryzove upravlinnya na vitchyznyanykh ta zakordonnnykh pidpryyemstvakh: teoriya, diahnozyka kryzovoho stanu, sotsial'no-ekonomichni aspekty upravlinnya: monohrafiya* [Anti-crisis management in domestic and foreign enterprises: theory, diagnosis of the crisis, socio-economic aspects of management: a monograph] / O.I. Lynnyk, R.F. Smolovyk, I.A. Yur'yeva. Kharkiv : Pidruchnyk NTU «KHP», 2013. 543 p.
3. Pererva P.H. *Antykryzovi instrumenty staloho rozvytku pidpryyemstva: innovatsiyna, investytsiyna ta marketynhova polityka* [Anti-crisis tools of sustainable development of the enterprise: innovation, investment and marketing policy] / P.H. Pererva, A.V. Kosenko, O.P. Kosenko. – Available at: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2012_25statti/16Pererv.pdf.
4. Pryjmak, I.I. *Stratehichnyy analiz finansovoyi stiykosti pidpryyemstva* [Strategic analysis of financial sustainability of the enterprise], *Ekonomika ta upravlinnia pidpryyemstvamy mashynobudivnoi haluzi: problemy teorii ta praktyky* [Economics and management of machine-building enterprises: problems of theory and practice], vol. 3 (19), pp.55—68.
5. Maslak O.I. *Ekonomika ta upravlinnya Innovatsiynoyu diyalnistyu: Navchalnyy posibnik* [Economics and management of innovation: A textbook] / Za red. prof. Perervi P. G., prof. Pogorelova M.I., prof. Mehovicha S. A. // Kharkiv: NTU „HPI”, 2011. – 630 p.
6. Sadyekov A.A. *Analiz stratehichnykh zmin diyal'nosti pidpryyemstva, neobkhidnykh dlya efektyvnoyi realizatsiyi stratehiyi dyversyfikatsiyi vyrobnytstva* [Analysis of strategic changes in the activities of the enterprise, necessary for the effective implementation of the strategy of diversification of production] / A.A. Sadyekov, H.I. Prudnikova // *Stratehiya pidpryyemstva v konteksti pidvyshchennya yoho konkurentospromozhnosti : Mizhnar. nauk.-prakt. Internet-konf.* [Strategy of the enterprise in the context of increasing its competitiveness: International. scientific-practical Internet conference], 2012, Donets'k. – Donets'k : DonNUET, 2012. – pp. 3-5.
7. Maslak O.I. *Diversifikatsiya Innovatsiynogo rozvitku promislivosti v konteksti perspektivnoyi Investitsiynoyi politiki* [Diversification of innovative development of industry in the context of long-term investment policy] *Investitsiyi: praktyka ta dosvid. Naukovo-praktichnyy zhurnal*. [Investments: practice and experience. Scientific and practical journal.] - 2010. – no 4 (lyutyi). - pp.13-16..

Надійшло(received) 18.06.2020

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Загірняк Денис Михайлович (Загірняк Денис Михайлович, Zagirniak Denys Mikhaylovich) – доктор економічних наук, професор кафедри обліку і фінансів Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського; м. Кременчук, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7009-8635>; e-mail: deniszagirniak@gmail.com

Данилко Валерій Кирилович (Данилко Валерій Кирилович, Danylko Valeriy Kyrylovych) – доктор економічних наук, професор кафедри економіки Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського; м. Кременчук, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5812-0185>; e-mail: ekon@kdu.edu.ua

Ищенко Світлана Вікторівна (Ищенко Светлана Викторовна, Ishchenko Svitlana Viktorivna) – старший викладач кафедри економіки Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського; м. Кременчук, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5308-5445>; e-mail: tusya22111975@gmail.com

Льга Діана Леонідівна (Льга Диана Леонидовна, Lyha Diana Leonidivna) - студент кафедри економіки Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського; м. Кременчук, Україна; e-mail: ekon@kdu.edu.ua