

Міністерство освіти і науки України
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
Кафедра математики та економіки

«До захисту допускаю»

завідувач кафедри математики та економіки

_____ Тарас ВІЙЧУК

«__» _____ 2024 р.

**СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В
УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО
СЕРЕДОВИЩА**

Спеціальність 073 Менеджмент

Магістерська робота

на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією

«Менеджмент інноваційної діяльності»

Автор роботи –

Косило Олег Олегович

(підпис)

Науковий керівник –

кандидат економічних наук, доцент

Ворончак Іван Осипович

(підпис)

Дрогобич, 2024

АНОТАЦІЯ

Косило Олег Олегович. Стратегія управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Рукопис.

У роботі досліджено теоретичні і прикладні аспекти стратегічного менеджменту в умовах невизначеності і турбулентності середовища господарської діяльності.

У магістерському кваліфікаційному дослідженні визначено концептуальні основи природи нестабільності як комплексної характеристики середовища виробничого підприємства, а також особливості розробки і реалізації стратегії розвитку організації в умовах невизначеності та нестабільності.

Автором обґрунтовано стратегію управління корпорацією «Енергоресурс-інвест» з точки зору реалізації системного підходу в стратегічному управлінні, проведено аналіз впливу чинників зовнішнього середовища на конкурентоспроможність та ефективність стратегії корпорації.

За результатами дослідження визначено можливості удосконалення стратегічного управління бізнесом в умовах нестабільного зовнішнього середовища, зокрема шляхом адаптації організаційно-економічного механізму стратегічного менеджменту до впливу середовища і обґрунтування антикризової корпоративної стратегії в умовах наростання зовнішніх загроз.

Ключові слова: стратегія, стратегічний менеджмент, антикризове управління, зовнішнє середовище організації, ризик-менеджмент.

ANNOTATION

Oleg Kosylo. Enterprise management strategy in an unstable external environment. Manuscript.

In the research the theoretical and applied aspects of strategic management in the conditions of uncertainty and turbulence of economic activity are studied.

In the master's qualification study, the conceptual foundations of instability as a complex characteristic of the production enterprise's environment are defined, as well as the features of the development and implementation of the organization's strategy in conditions of uncertainty and instability.

The author justified the management strategy of the corporation "Energoresurs-invest" from the point of view of implementing a systemic approach in strategic management, and analyzed the influence of environmental factors on its competitiveness and effectiveness.

According to the results of the study, opportunities for improving strategic business management in the unstable external environment are determined, in particular, by adapting the organizational and economic mechanism of strategic management and substantiating the anti-crisis corporate strategy in the conditions of increasing external threats.

Keywords: strategy, strategic management, anti-crisis management, organization's external environment, risk management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ І ТУРБУЛЕНТНОСТІ СЕРЕДОВИЩА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	9
1.1. Концептуальні основи природи нестабільності як комплексної характеристики середовища діяльності виробничого підприємства.....	9
1.2. Розробка і реалізація стратегії організаційного розвитку в умовах невизначеності та нестабільності	22
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЄЮ «ЕНЕРГОРЕСУРС-ІНВЕСТ» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	33
2.1. Особливості реалізації системного підходу в стратегічному управлінні досліджуванним підприємством.....	33
2.2. Аналіз впливу чинників зовнішнього середовища на конкурентоспроможність та ефективність стратегії корпорації	40
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА .	55
3.1. Адаптація організаційно-економічного механізму стратегічного менеджменту до впливу зовнішнього середовища.....	55
3.2. Обґрунтування антикризової корпоративної стратегії в умовах наростання зовнішніх загроз	65
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Дослідження теоретичних аспектів розробки бізнес-стратегії в умовах невизначеності та нестабільності є актуальним завданням, оскільки конкурентоспроможність підприємства багато в чому залежить від його здатності протистояти зовнішнім негативним впливам різних систем, включаючи економічну і політичну. Зміни у зовнішньому середовищі потребують коригування параметрів стратегії підприємства, що зумовлює необхідність постійного адаптивного управління та гнучкості у стратегічному плануванні.

Невизначеність і мінливість оточення впливає на функціонування організацій, що зумовлює пошук нових шляхів та рішень щодо мінімізації негативного впливу нестабільності макроекономічних показників на діяльність виробничих підприємств. Стратегічне антикризове управління у сучасній турбулентності є невід'ємною частиною менеджменту будь-якого підприємства, але у кожному випадку воно унікальне. У сучасному світі люди, які мають відношення до бізнесу, звикли, що управління тісно пов'язане з кризами. Адаптованість та гнучкість є невід'ємними складовими системи управління, яка постійно покращується та вдосконалюється з урахуванням нових загроз, будь то війна, пандемія, зміни клімату або проривні технології. Формування системи антикризового менеджменту дає можливість виявити потенційні небезпеки та наслідки змін на підприємстві, оцінити вартість заходів щодо зниження, усунення і пом'якшення кризи, сформувати систему моніторингу та контролю змін. Враховуючи високий рівень невизначеності навколишнього світу та зростання швидкості його зміни, лише застосовуючи інструменти стратегічного антикризового управління організація буде успішною і конкурентоспроможною.

Проблемі обґрунтування технології стратегічного управління підприємствами в умовах нестабільного зовнішнього середовища присвячені праці таких науковців як Д. Аакер, Г. Ансофф, В. Геець, В. Захарченко, І.

Запукляк, С. Комаринець, К. Кривобок, С. Матюх, Г. Немсадзе, О. Темченко та ін. Однак питання аналізу моделей стратегічного менеджменту, орієнтованих на забезпечення сталого розвитку підприємства за умов невизначеності і нестабільності, дослідження впливу зовнішніх факторів на процес стратегічного планування, а також розробки рекомендацій щодо адаптації та гнучкості стратегій управління в умовах зовнішнього середовища, яке змінюється, потребують подальших досліджень, що зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи.

Мета магістерської роботи полягає в дослідженні специфіки стратегічного управління вітчизняними підприємствами в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети слід вирішити такі **завдання**:

- сформулювати концептуальні основи природи нестабільності як комплексної характеристики середовища діяльності виробничого підприємства;
- визначити напрями розробки та реалізації стратегії розвитку організації в умовах невизначеності і нестабільності;
- охарактеризувати специфіку реалізації системного підходу в стратегічному управлінні;
- проаналізувати вплив чинників зовнішнього середовища на конкурентоспроможність та ефективність стратегії досліджуваного підприємства;
- розробити шляхи адаптації організаційно-економічного механізму стратегічного менеджменту до впливу зовнішнього середовища ;
- обґрунтувати антикризову стратегію корпорації в умовах наростання зовнішніх загроз.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління виробничим підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є технологія розробки та реалізації антикризової стратегії корпорації «Енергоресурс-інвест» в умовах

нестабільного зовнішнього середовища.

Теоретичною та інформаційною базою дослідження є матеріали фахової літератури, періодичні і статистичні видання, організаційна документація та звітність корпорації «Енергоресурс-інвест», опитування персоналу підприємства, власні спостереження автора.

У процесі дослідження застосовувалися такі загальнонаукові та спеціальні **методи**: стратегічний аналіз (PESTLE-аналіз, EFE-матриця, SWOT-аналіз, IFE-матриця, SNW-аналіз тощо), синтез, методи математичної статистики, аналіз причинно-наслідкових зв'язків, економіко-математичне моделювання господарських процесів, факторний аналіз тощо.

Елементи наукової новизни магістерського дослідження полягають у обґрунтуванні шляхів оптимізації процесу стратегічного управління інноваційним розвитком вітчизняних підприємств. Результати магістерської роботи доповідалися на секційному засіданні XI Міжнародної науково-практичної конференції викладачів та студентів факультету фізики, математики, економіки та інноваційних технологій «Актуальні проблеми сучасної науки» у Дрогобицькому державному педагогічному університеті імені Івана Франка і опубліковані у збірнику тез конференції.

Практичне значення магістерського дослідження полягає в тому, що рекомендації щодо розробки ефективної системи стратегічного антикризового менеджменту можуть бути використані керівництвом корпорації «Енергоресурс-інвест» та інших вітчизняних підприємств.

Структура та обсяг магістерської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. У тексті роботи розміщено 12 таблиць, 13 рисунків, 2 формули. Загальний обсяг роботи складає 86 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ І ТУРБУЛЕНТНОСТІ СЕРЕДОВИЩА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Концептуальні основи природи нестабільності як комплексної характеристики середовища діяльності виробничого підприємства

В умовах існуючої невизначеності ринкового середовища вітчизняного бізнесу, викликаній російською агресією, зростанням геополітичної напруженості, збільшенням масштабів економічних, політичних, соціальних, демографічних загроз розвитку України, сучасні промислові підприємства потребують трансформації підходів до стратегічного управління з метою підвищення ступеня їх адаптивності до реалій, що стрімко змінюються. При цьому необхідно враховувати, що вплив на діяльність організації зовнішніх чинників часто суттєвіший та менш прогнозований, ніж внутрішніх. Відповідно, при розробці стратегічних рішень зростає роль оцінки поточного стану саме зовнішнього оточення.

У теорії стратегічного менеджменту прийнято виділяти зовнішнє середовище прямого та непрямого впливу [41, с. 53]. Перша знаходиться у безпосередньому контакті з підприємством, це так зване «безпосереднє оточення», що охоплює клієнтів, постачальників, конкурентів, громадські організації, місцеві органи влади. Середовище непрямого впливу або макросередовище може не мати прямого негайного впливу на умови ведення бізнесу, проте відчутно позначається на діяльності підприємства в осяжній перспективі. Насамперед це вплив економічного середовища, стан якого на сьогодні безпосередньо залежить від військово-політичної ситуації. Окрім того, традиційно, стан економіки істотно залежить від науково-технічного прогресу, у тому числі інтенсифікації цифрової трансформації бізнесу, соціокультурних тенденцій, екологічного благополуччя та інших значущих факторів, включаючи вплив групових інтересів стейкхолдерів. Очевидно, що

фактори зовнішнього середовища непрямого впливу мають багаторівневу структуру, неоднозначний характер і різноспрямовані вектори впливу, а керувати ними практично неможливо. Водночас дуже важливо регулярно здійснювати моніторинг динаміки і напрямку їх змін, оскільки саме фактори непрямого впливу зумовлюють тенденції, що визначають поведінку безпосереднього оточення та самого підприємства у середньо- і довгостроковій перспективі.

Цікавим, зокрема, є складений Н. Фурром і Дж. Даєром рейтинг галузей США за рівнем нестабільності, основними джерелами якої є коливання попиту і зміни технології [17, с. 135]. Невизначеність попиту у цьому підході відображається рівнем коливання продажів, а також збільшенням / зменшенням кількості підприємств у галузі. Вчені вимірювали технологічну нестабільність як частку середньої величини витрат на НДДКР у виручці за останні десять років. Галузі з найвищою невизначеністю представлені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Галузі економіки США із високою нестабільністю розвитку [17, с. 136]

Галузі	Частка витрат на НДДКР у виручці, %
медичне обладнання	8,2
комп'ютери	5,8
програмне забезпечення	9,8
фармацевтична продукція	17,4
контрольно-вимірювальне обладнання	9,3
машинобудування	3,2
сільське господарство	10,8
електронне обладнання	5,2
хімія	3
електротехнічне обладнання	9,8

Вісімдесят відсотків компаній із топ-10 найінноваційних підприємств рейтингу журналу Forbes працюють у галузях, представлених у табл. 1.1.

Галузі, перелічені у табл. 1.1 також представляють високотехнологічні види діяльності згідно з класифікатором, розробленим Євростатом і використовуваним країнами-членами ОЕСР. Інноваційна активність підприємств свідчить про високу технологічну невизначеність у цих галузях. Підприємства створюють інновації, витрачаючи великі кошти на технологічні нововведення, зокрема НДДКР, щоб вижити й успішно функціонувати у слабопрогнозованих умовах.

Підтвердженням постійних змін параметрів зовнішнього середовища та їх впливу на діяльність підприємств, у тому числі промислових, на наш погляд, може бути порівняння низки макроекономічних індикаторів економіки України за період з 2010 – 2023 рік (рис. 1.1).

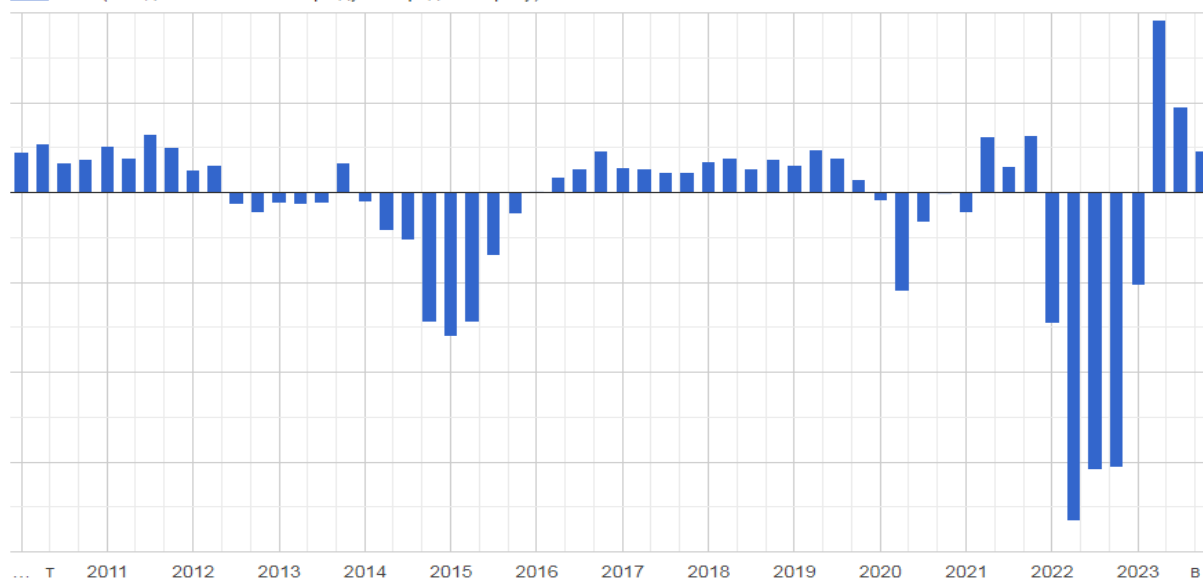
Динаміка показників, що характеризують економічний стан вітчизняних підприємств у цей період може розглядатися як відповідна реакція суб'єктів господарювання на зміни, що відбуваються (рис. 1.2).

Як бачимо, у період з 2014 до 2016 року, а також з 2022 до 2023 рр. відбувалося різке зниження масштабів діяльності підприємств обробної промисловості. Це, зокрема, наочно демонструє нездатність більшості промислових підприємств своєчасно реагувати на різкі зміни чинників макросередовища.

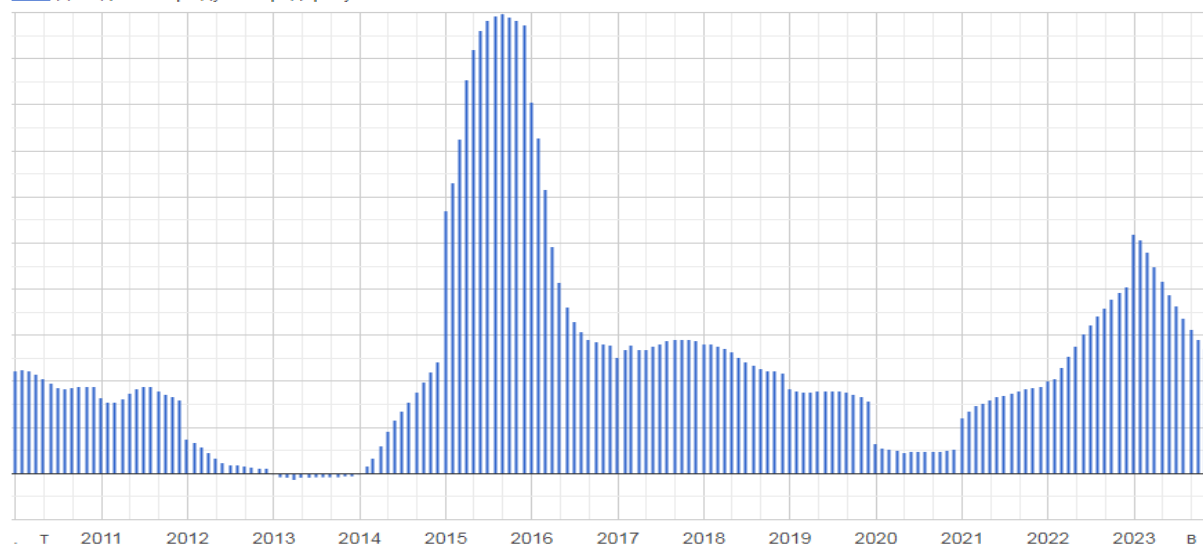
Починаючи з 2013 року прослідковувалися тренди щодо зниження експортного і кадрового потенціалу вітчизняних підприємств. Ці показники традиційно характеризують інноваційні можливості бізнесу, що, у свою чергу, є фактором їхньої конкурентоспроможності, а отже, потенційної можливості реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Скорочення персоналу може свідчити і про зниження здатності систем стратегічного управління більшості українських підприємств оперативно адаптуватися до стрімких змін оточення.

ВВП / В розрізі виробництва

ВВП (в % до аналогічного періоду попереднього року)

**Індекси цін / Індекс споживчих цін (ІСЦ)**

До відпов. періоду поперед. року

**Індикатори грошово-кредитного ринку / Ставки**

Облікова ставка НБУ

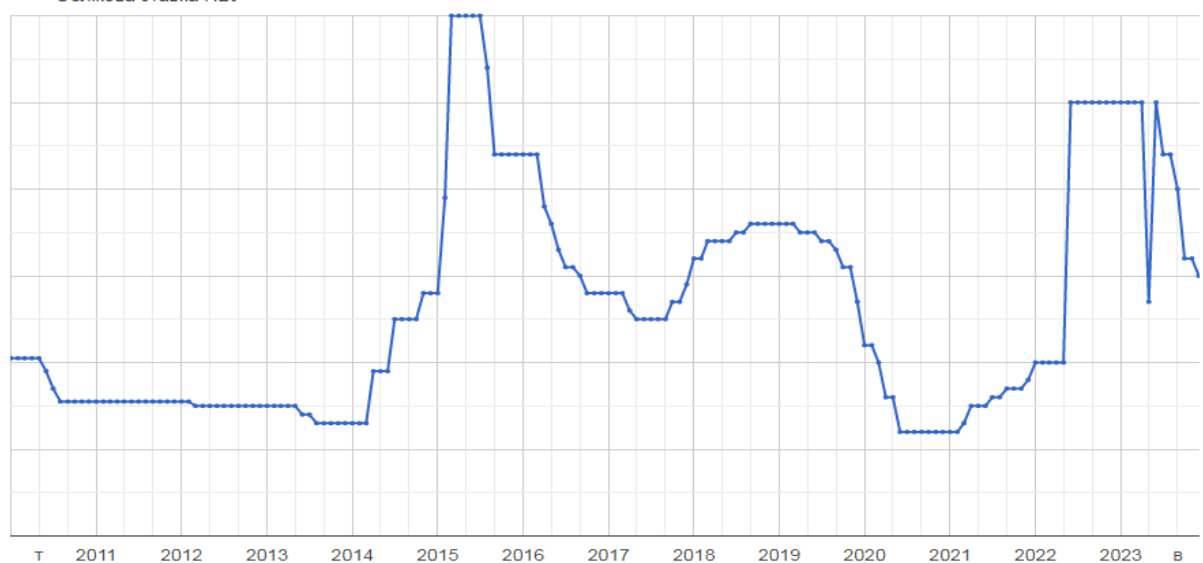
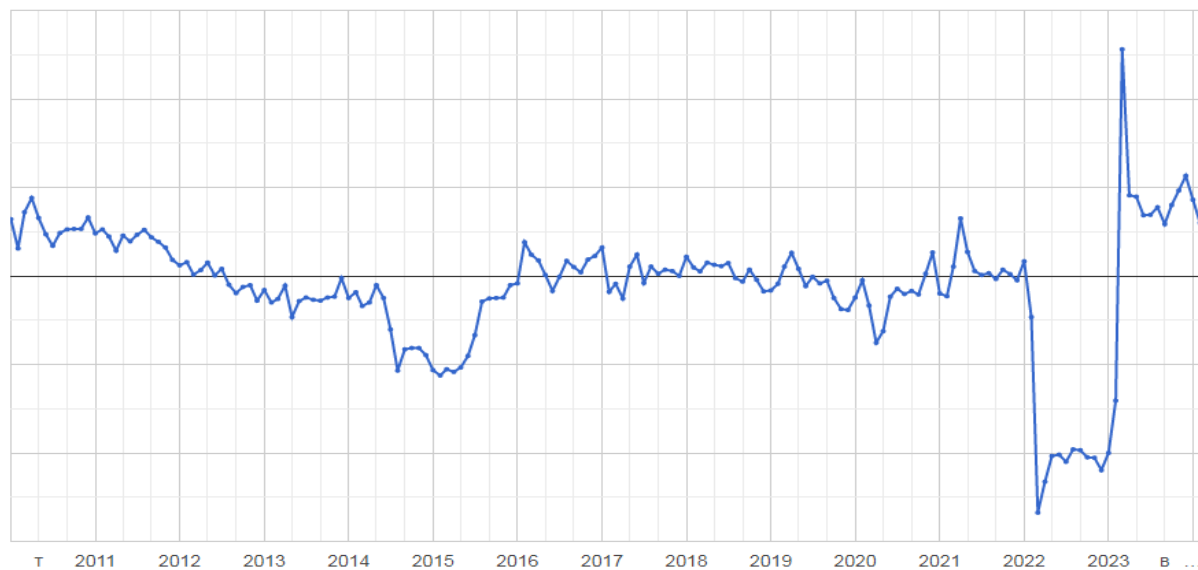


Рис. 1.1. Динаміка макроекономічних показників України (2010-2023 рр.) [17]

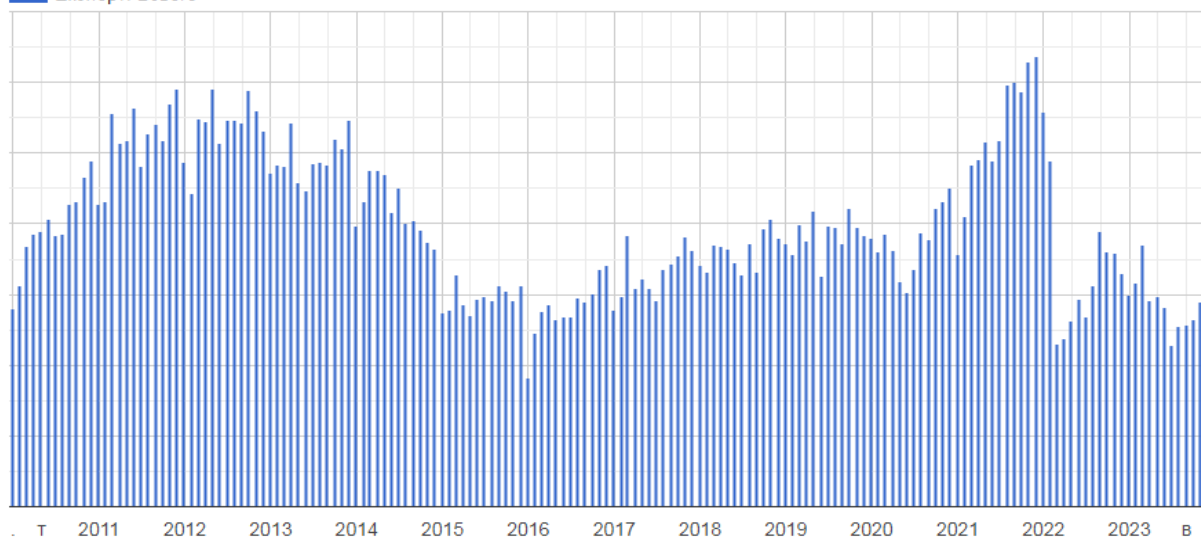
Промислове виробництво та будівництво / В % до відповідного місяця попереднього року

— Індекс реального промислового виробництва



Експорт-імпорт товарів

■ Експорт: Всього



Рынок труда / Абсолютні показники

— Зайняте населення у віці 15-70 років

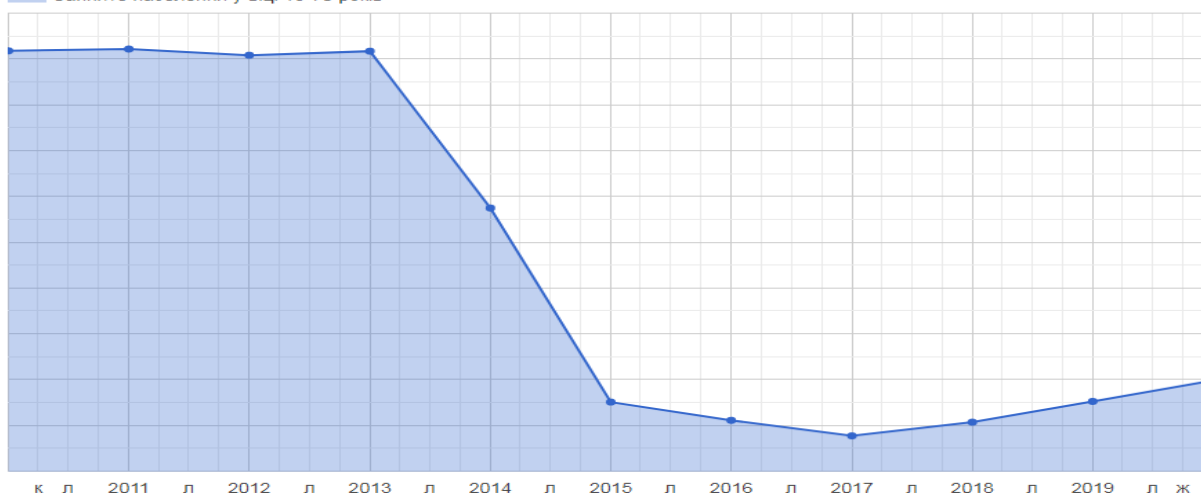


Рис. 1.2. Динаміка показників діяльності підприємств
України (2010-2023 рр.) [17]

У зв'язку з цим суттєво актуалізується проблема розробки систем управління, які допоможуть сучасному промисловому підприємству обґрунтовано ухвалювати і реалізовувати своєчасні стратегічні рішення з урахуванням загроз та можливостей середовища, що дозволить йому не лише вижити у складних умовах, а й зберегти конкурентоспроможність.

Більшість дослідників [4; 5; 12; 18; 21] виділяють чотири ключові характеристики стану зовнішнього середовища суб'єктів господарювання. По-перше, ступінь його складності, що вимірюється, з одного боку, кількістю факторів, на які суб'єкт господарювання зобов'язаний реагувати, а з іншого – ступенем волатильності цих факторів. По-друге, ступінь взаємопов'язаності чинників оточення, що відображає масштаб зміни одних чинників під впливом інших. По-третє, ступінь динамізму зовнішнього середовища, тобто швидкість змін, що відбуваються в ньому. І нарешті, по-четверте, ступінь невизначеності, який трактується як співвідношення між обсягом інформації, який отримує підприємство, і ступенем впевненості у її коректності (достовірності).

Погоджуючись із достатністю перерахованих характеристик для повної та об'єктивної оцінки стану середовища виробничого підприємства, можна відзначити їхню недостатню придатність до використання у системі стратегічного управління. Це пов'язано, принаймні, з тим фактом, що прийняття рішень спирається на безліч різноспрямованих, мало узгоджених між собою факторів, і використання ще чотирьох складних показників, що оцінюються експертним шляхом, тільки ускладнює процес і підвищує ризик прийняття невірних рішень. Отже, для побудови сучасної системи управління промисловим підприємством, здатної своєчасно та адекватно реагувати на зміни у середовищі його діяльності, необхідний інтегральний показник стану цього середовища. На нашу думку, найбільш адекватною категорією, здатною охарактеризувати та оцінити стан середовища сучасного виробничого підприємства, є «нестабільність».

Опис параметрів та відповідних значень станів середовища бізнесу

наведений нижче (див. табл. 1.2). Отримана матриця дає змогу систематизувати існуючі підходи як з точки зору ступеня впливу характеристик на стан середовища, так і з точки зору параметрів їх оцінки. З певною часткою умовності це дозволяє провести обґрунтовану систематизацію ознак середовища і представити її результати в матричному вигляді.

Аналіз характеристик зовнішнього середовища, проведений на основі сформованої систематизації, підтверджує складність їх використання для формування стратегічної поведінки промислового підприємства через суттєву різноманітність та неможливість об'єктивного вибору найбільш значущої категорії, а також внаслідок переважно абстрактної (як видно з табл. 1.2) та якісної оцінки їх значень. Водночас, сучасні підходи до стратегічного управління, ґрунтуючись на динамічних можливостях підприємства [12; 13], спрямовані не лише на підвищення адаптивності, а й навіть на ухвалення попереджувальних рішень щодо динамічних параметрів зовнішнього середовища (на основі т.з. «слабких сигналів» оточення), що передбачає розуміння їх стану та перспектив змін. Це доводить необхідність використання інтегральної категорії, яка враховує динаміку факторів середовища як прямого, так і непрямого впливу. При цьому для вироблення дієвого підходу до стратегічного управління організацією ця категорія повинна відповідати таким принципам:

1. Суттєвості, тобто бути невід'ємною характеристикою середовища діяльності будь-якого сучасного підприємства.
2. Комплексності, тобто враховувати усю сукупність первинних властивостей/характеристик середовища (динамізм, складність, взаємопов'язаність, нерівномірність).
3. Практичності, що дозволяє розглядати характеристику як засіб вирішення прикладних завдань стратегічного менеджменту, зокрема рівневої оцінки самої нестабільності.

Таблиця 1.2.

Систематизація характеристик зовнішнього середовища сучасної організації

Ознака класифікації		Параметри оцінювання характеристик					
		Монокритеріальні параметри			Багатокритеріальні параметри		
Зміст		Параметр	Опис параметра	Граничні значення	Параметр	Опис параметра	Граничні значення
Первинні характеристики	Ступінь складності	Однорідність	Ступінь подібності між елементами зовнішнього середовища	Гомогенна/ Гетерогенна	Множинність	Кількість значимих об'єктів оточення та зв'язків між ними	Одинична/ Множинна
	Ступінь мінливості	Рухливість	Швидкість змін у зовнішньому середовищі	Стабільна/ Варіабельна	Хаотичність	Ступінь передбачуваності напрямку змін	Ламінарна/ Турбулентна
	Ступінь взаємо-пов'язаності	Залежність	Залежність факторів внутрішнього та зовнішнього середовища	Залежна/ Незалежна	Взаємо-пов'язаність	Залежність факторів зовнішнього середовища	Ізольована/ Взаємопов'язана
	Ступінь нерівномірності	Спрямованість змін	Напрямок векторів впливу змін зовнішнього середовища	Збіжна/ Різноспрямована	Синхронність змін	Відмінності у темпах змін компонентів зовнішнього середовища та спрямованості впливів цих змін	Синхронізована/ асинхронна
Вторинні характеристики	Ступінь невизначеності	Доступність інформації	Повнота інформації про стан середовища	Суцільна/ Фрагментарна	Автентичність інформації	Ступінь достовірності, повноти та актуальності інформації про середовище	Достовірна/ Апокрифічна
		Передбачуваність	Ступінь невідповідності між очікуваним станом та реальним	Детермінована/ Стохастична			
	Ступінь сприятливості та доступності ресурсів	Ресурсні можливості	Ступінь насиченості ресурсами	Багата/ Бідна	Розподіл ресурсів середовища	Ступінь рівномірності розподілу ресурсів в середовищі	Концентрація/ Дисперсія
		Агресивність	Спрямованість впливів	Сприятлива/ Ворожа	Доступність ресурсів	Ступінь конкуренції за ресурси в оточенні	Територіальний консенсус/ дисенсус

Джерело: узагальнено за даними [4; 5; 12; 18; 21].

У наш час для опису змін у зовнішньому середовищі підприємства все ширше використовується поняття «нестабільність», у якому, на думку дослідників [4; 18; 21; 24; 28; 34], закладено ознаки складності, рухливості і невизначеності, що відповідає принципу комплексності. Спочатку його застосування в економічній науці без розробленої теоретичної бази ґрунтувалося на інтуїтивному розумінні. При цьому нестабільність зазвичай трактувалася як невідповідна (хаотична) зміна (рух) [5], для якої характерні значна динаміка ринкових параметрів та суттєві коливання економічних показників.

Роботи низки авторів [12; 32] доводять, що ця категорія найбільш адекватно описує поведінку середовища сучасного підприємства, будучи «атрибутивною ознакою економічної динаміки» [12]. Однак можливість застосування її як комплексної характеристики зовнішнього середовища для вибору стратегічної поведінки підприємства потребує обґрунтування, для чого знадобиться аналіз та уточнення визначення цього поняття.

Природу нестабільності середовища, на нашу думку, варто розглядати через призму наявних викликів, генерованих соціально-економічною системою. Наявність викликів стала звичною і сприймається як нормальний феномен сучасної економіки. Ключові виклики, що впливають на розвиток соціально-економічних систем усіх рівнів, економічної науки та практики, мають технологічний, політичний, економічний, світоглядний характер [5]. Зокрема, до них можна віднести такі тенденції економічного розвитку:

- 1) розвиток та прискорення науково-технологічного прогресу, активну цифровізацію й автоматизацію економіки;
- 2) мінливість геополітичної ситуації;
- 3) нестійкість розвитку зовнішнього економічного середовища, а також його соціальних параметрів;
- 4) прагнення контролювати чинники виробництва, людський капітал, можливість впливу на особистий вибір індивіда тощо (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Типові причини виникнення економічної нестабільності

Провівши порівняння точок зору різних авторів [4; 5; 12; 18; 21; 24; 28; 32;

34; 52; 56] з питань сутності категорії «економічна нестабільність», ми виділили два основні підходи до визначення цієї категорії, які представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні підходи до визначення категорії «економічна нестабільність»

Група визначень		
Суть	Представники	Приклади визначень
1. Нестабільність як міра хаотичності та невизначеності		
В основі появи нестабільності є динамізм зовнішнього середовища, що характеризується високою волатильністю процесів, що відбуваються. Збільшення швидкості змін і асинхронність їх впливу на різні компоненти економічної системи, є чинником нерегулярності нестабільного явища. Внаслідок чого, нестабільність розглядається як причина, через яку «відбуваються регулярні або хаотичні переходи від безладу до порядку і у зворотному напрямі» [21]	Ансофф І., Салліван П. [52], Геєць В.М. [5], Кривобок К.В. [21], Паздрій В.Я. [32]	Нестабільність – ступінь мінливості (або відсутності безперервності) і передбачуваності зовнішнього середовища фірми [5]. Нестабільність – стан зовнішнього середовища, за якого зміни, що в ньому відбуваються, характеризуються вищим ступенем невизначеності, складності і мінливості [52]
2. Нестабільність як фактор нестійкості та непередбачуваності		
Основними причинами виникнення нестабільності є посилення взаємного впливу чинників оточення. При цьому зміни окремих компонентів середовища, що впливають один на одного, відбуваються з різною інтенсивністю і можуть як збігатися за напрямом впливу, так і бути різноспрямованими. Таким чином, поява нестабільності «обумовлена розривами в темпах перебігу взаємопов'язаних процесів...» [12] і, будучи «механізмом нестійкості» [12], є основною причиною невизначеності бізнес-середовища	Ташман М. та О'Рейлі К. [56], Власова В.П. та ін. [4], Захарченко В.І. [12], Комаринець С.О. [18], Пермінова С.О., Кравчук В.В. [34]	Динамізм середовища, що охоплює швидкі та непередбачувані зміни в компонентах зовнішнього оточення. Нестабільність викликана змінами та взаємодією факторів середовища, найголовнішим з яких є технологічні досягнення [4]. Нестабільність як механізм нестійкості виникає за ненульової відносної швидкості елементів системи [34]

Особливістю першого підходу є той факт, що нестабільність є характеристикою стану зовнішнього середовища, що визначається загалом як хаотичне, а нестабільні явища при цьому мають нерегулярний характер і відповідають найвищій точці непередбачуваності середовища [21]. Це означає, що ця категорія неспроможна відповідати принципу суттєвості характеристики, постійно властивій оточенню будь-якого сучасного підприємства. Окрім того, даний підхід, визначаючи базовою причиною нестабільності властивість рухливості (варіабельності) середовища, недостатньо розкриває проблему взаємного впливу факторів його оточення.

Представники другого підходу обґрунтовують причини появи нестабільності через посилення взаємопов'язаності та асинхронності процесів у зовнішньому середовищі господарської діяльності. Це дозволило їм дійти невтішного висновку, що нестабільність, будучи іманентною характеристикою економічної динаміки, є «властивістю бізнес-процесів» [12].

Застосування другого, системного підходу до визначення нестабільності дає підстави припускати, що нестабільні явища у сучасній економіці мають перманентний характер, а сама категорія «нестабільності» відповідає принципу суттєвості, будучи невід'ємною характеристикою зовнішнього середовища. При цьому для різних підприємств у різні часові інтервали ступінь нестабільності середовища може змінюватися через постійну зміну кількості взаємопов'язаних факторів впливу і ступеня асинхронності їх впливу. Таким чином, спираючись на другий підхід, можна дійти висновку про відповідність категорії «нестабільність» ознакам комплексності і суттєвості.

Застосування до даної характеристики рівневої оцінки вперше запропонував І. Ансофф, представивши «нестабільність» у вигляді п'ятиступеневого показника, що набуває одного із значень, залежно від складності середовища, новизни подій, швидкості змін та прогнозованості майбутнього [51]. Для кожного значення І. Ансофф розробив теоретично

обґрунтований вибір оптимальної стратегії управління фірмою.

Слід зазначити, що методика І. Ансоффа, основою якої є експертні оцінки, є більшою мірою якісною. Кількісний підхід до оцінювання нестабільності зовнішнього середовища, який враховує варіацію параметрів макро-, регіонального і галузевого середовища, було запропоновано В. І. Захарченком, М. М. Меркуловим, О. В. Балахоною та ін. У результаті дослідження сформульована дворівнева оцінка нестабільності: висока / низька [12]. Погоджуючись загалом із правильністю, з точки зору використання результату після ухвалення управлінського рішення, кількісного підходу, зауважимо, що дворівнева якісна оцінка (висока / низька), є надто загальною і не дає можливості обґрунтувати прийняте рішення.

Певний інтерес викликає підхід С.О. Комаринець, що полягає у застосуванні категорії «нестабільність» як характеристики внутрішнього середовища підприємства [18, с. 42]. На думку авторки, рівень внутрішньофірмової нестабільності, що характеризується частотою біфуркаційних подій у процесі роботи, визначає міру трудомісткості розробки оптимальних стратегій внутрішнього реагування [19, с. 221]. У даному дослідженні, за аналогією з теорією І. Ансоффа, автор позначила п'ять рівнів внутрішньофірмової нестабільності та розробила стратегію клієнтоорієнтованої взаємодії з покупцем, що відповідає кожному рівню.

Таким чином, можна стверджувати, що характеристика «нестабільність» може бути визначена не лише як інтегральна категорія, що описує стан зовнішнього оточення підприємства, а й розглядатися як атрибут внутрішньофірмового середовища. Це ілюструє тенденцію до поступового руйнування чітких кордонів між середовищем прямого та непрямого впливу, а також підкреслює посилення взаємного впливу внутрішнього і зовнішнього середовища суб'єкта господарювання. Так, наприклад, така характеристика зовнішнього середовища як множинність, будучи важливим чинником проектування структури управління, впливає на ступінь диференціації та

інтеграції підприємства [14]. У свою чергу, структура підприємства впливає на вибір способу побудови міжфірмових комунікацій, зумовлюючи ступінь складності зовнішнього середовища. Процес взаємовпливу зовнішньої та внутрішньої сфер у наш час інтенсифікується як результат ефектів мережевої економіки. Її розвиток зумовлює появу нових форм ведення бізнесу, що ґрунтуються на взаємовигідній співпраці.

Виникнення характерного для мереж специфічного мережевого капіталу учасників як основи влади у зазначених міжфірмових відносинах визначає ступінь залежності окремих учасників мережі та необхідність підпорядковуватися локальним правилам, створеним її домінуючими агентами [32]. Таким чином, посилення процесів взаємного впливу внутрішнього і зовнішнього середовища дозволяє стверджувати про можливість оцінки стану середовища підприємства в цілому.

Отже, нестабільність є невід'ємною характеристикою середовища діяльності сучасного підприємства, що характеризується непередбачуваними швидкими змінами параметрів внаслідок асинхронного, різноспрямованого впливу на підприємство великої кількості взаємопов'язаних чинників прямого та непрямого впливу, що знижує ресурсну доступність середовища та підвищує ступінь невизначеності в діяльності організації.

1.2. Розробка і реалізація стратегії організаційного розвитку в умовах невизначеності та нестабільності

За умов високого рівня невизначеності і нестабільності оточення, зумовленої глобалізацією економічної системи, ускладненням ринкового простору, загостренням конкуренції, наслідками воєнних дій, зростає роль стратегічного менеджменту з точки зору адаптації бізнес-структур до викликів середовища діяльності.

Стратегічний менеджмент є невід'ємною складовою сучасної парадигми

управління. Він спрямований на формування довгострокового комплексного плану діяльності господарюючого суб'єкта для підвищення його економічної ефективності, набуття конкурентних переваг, пошуку можливостей і шляхів подальшого розвитку бізнесу, в ході якого необхідно враховувати мінливі фактори зовнішнього середовища і готувати кваліфіковані кадри для реалізації стратегічних можливостей, що виникають, зокрема і в сучасних кризових умовах.

Д. Аакер виокремлює такі основні завдання стратегічного управління:

- перспективи майбутнього організації і відображення її бажаного становища як у плані внутрішнього функціонування, так і у системі зовнішніх взаємозв'язків із стейкхолдерами підприємства;
- планування розвитку господарюючого суб'єкта, спрямоване на зміцнення конкурентоспроможності товарів (послуг) на ринку та зайняття бажаних позицій у вибраних ринкових сегментах;
- планування, спрямоване на досягнення поставленої мети (місії), формування нової та зміна поточної стратегії бізнесу [50].

Мінливість параметрів оточення підвищує ступінь ризику недосягнення стратегічних цілей організації та ускладнює оцінку витрат та ймовірностей несприятливих сценаріїв, пов'язаних з альтернативними стратегічними загрозами. Організації «прагнуть отримати уявлення про невизначені умови за допомогою аналізу, намагаючись звести численні фактори середовища до моделі, яка буде зрозумілою і яка може стати керівництвом для їх діяльності» [16]. Паралельно виникають нові можливості, коли бізнес здатний реалізовувати чіткі та своєчасні заходи запобіжного характеру, мобілізувати власну організаційну структуру і культуру, щоб успішно протистояти турбулентності [26, с. 74].

Ключові компоненти процесу формулювання стратегії у нестабільних умовах включають ідентифікацію потенційних можливостей та загроз у зовнішньому середовищі підприємства, а також оцінку ризиків і можливих альтернатив рішень. Перш ніж ухвалювати будь-які рішення, необхідно

дослідити сильні і слабкі сторони у взаємозв'язку з наявними чи потенційно доступними ресурсами, тобто об'єктивно оцінити здатність підприємства використовувати існуючі можливості та протистояти ризикам [30, с. 155].

Стратегія розвитку організації є комплексним і систематизованим планом дій, спрямованим на досягнення її довгострокових цілей та забезпечення сталого розвитку [39, с. 15]. Стратегія охоплює аналіз поточного стану організації, визначення стратегічних цілей, розробку та реалізацію заходів щодо їх досягнення, а також моніторинг і коригування реалізованих дій [41, с. 20].

Основною метою стратегічного планування є формалізація майбутнього стану керованої економічної системи, а результатом може стати детально пропрацьований план дій, що враховує поточні і майбутні загрози та можливості [42, с. 77]. Класичними інструментами розробки стратегічних напрямів розвитку бізнесу за умов невизначеності і нестабільності оточення вважаються PEST, SWOT та SNW-аналіз. Як показано у табл. 1.4, зазначені методи дозволяють достатньо детально оцінити ступінь впливу макроекономічних факторів, а також провести комплексний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Проте, відповідно до точки зору С.Л. Демиденко, можливості перелічених вище інструментів недостатні для адекватного управління в умовах високої невизначеності та ризику несприятливих подій. Так, PEST-аналіз обмежений чинниками зовнішнього середовища, не враховує значення внутрішніх складових організаційної системи, SWOT-аналіз забезпечуючи точність та достатню обґрунтованість прогнозів і пропонованих стратегій, вимагає значного обсягу робіт щодо збору даних, а SNW-аналіз ігнорує зовнішні фактори та можливості. Автор пропонує використовувати комплексні методи, такі як аналіз «дерева проблем», моделі оцінки опціонів, методи теорії ігор, дослідження латентного попиту та методики прогнозування розвитку техніки і технологій. Комплексні методи дозволяють точніше прогнозувати майбутню динаміку ринку та адаптувати стратегії

організацій до умов зовнішнього середовища, що швидко змінюються [8]. Особливість підходу О.А. Лактіонової та А.С. Наконечної також полягає у системності стратегічного аналізу [23].

Таблиця 1.4

Класичні інструменти розробки стратегічних напрямів розвитку бізнесу

Параметр	PEST-аналіз	SWOT-аналіз	SNW-аналіз
Мета	Оцінка впливу макроекономічних факторів	Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища	Оцінка поточного стану внутрішнього середовища
Фокус	Зовнішнє середовище (політика, економіка, соціум, технології)	Внутрішні сильні та слабкі сторони, зовнішні можливості та загрози	Внутрішні сильні, нейтральні та слабкі сторони
Сфера застосування	Ідентифікація зовнішніх факторів, що впливають на організацію	Стратегічне планування, визначення пріоритетів	Оцінка поточних внутрішніх факторів для коригування стратегій
Переваги	Допомагає зрозуміти макросередовище, виявляє зовнішні загрози та можливості	Комплексний підхід до аналізу, включає внутрішні та зовнішні фактори	Спрощений та фокусований аналіз внутрішнього середовища
Недоліки	Обмежений факторами зовнішнього середовища, не враховує внутрішні аспекти конкурентоспроможності	Не надто підходить для точного аналізу, вимагає великого обсягу даних	Не враховує зовнішні чинники та можливості

Джерело: складено автором за даними [8; 23; 41; 42]

Козлова І.М., Велика О.Ю., Козлов Н.В. наголошують на важливості адаптації та гнучкості в управлінні сучасними організаціями за умов нестабільного зовнішнього середовища. Автори зазначають, що ключовим аспектом стратегічного менеджменту є здатність підприємств реагувати на зовнішні зміни шляхом розробки і реалізації динамічних та багаторівневих стратегій. Зокрема, доречним може бути метод ковзного планування, який дозволяє підприємствам регулярно оновлювати та коригувати власні плани як відповідь на зміни середовища. На відміну від традиційного довгострокового планування, цей метод передбачає безперервний перегляд та регулярну адаптацію стратегій на основі поточних даних та прогнозів з метою забезпечення сталості організаційної системи [17]. До такого висновку зокрема дійшов І.Б. Запухляк, відповідно до підходу якого оптимальна стратегія дозволяє підприємству зберігати власну конкурентоспроможність впродовж тривалого часу, а постійний моніторинг та коригування забезпечують можливість швидкої реакції на зміни у зовнішньому середовищі [11, с. 87].

Козлова І.М., Велика О.Ю., Козлов Н.В. [17], а також Запухляк І.Б. [11] пропонують використовувати метод ковзного планування для адаптації до нових умов. Даний метод передбачає поетапне створення систем стратегічних планів, за якого кожен наступний план ґрунтується на попередньому і може змінюватися з урахуванням зовнішніх факторів, забезпечуючи необхідну гнучкість та адаптивність стратегічного управління, тобто дозволяючи організаціям ефективно реагувати на зміни оточення та мінімізувати ризики.

В.І. Захарченко наголошує на тому, що в умовах невизначеності компанії повинні розвивати стратегічну гнучкість та стійкість до зовнішніх впливів. Автор рекомендує використовувати метод сценарного планування під час вибору стратегічних рішень. Пропонований ним алгоритм дозволяє виявити ключові фактори впливу, визначити їх вагу та на основі отриманих

даних розробити альтернативні сценарії розвитку подій, включаючи малоймовірні [12] (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Техніки стратегічного управління

Рівень невизначеності зовнішніх факторів	Стратегічна техніка
Відомі основні значущі ризик-фактори та їх ступінь впливу на найближчий плановий період	Техніка стратегічного планування
Основні ризик-фактори та граничний діапазон їх впливу відомі	Сценарне планування
Фактори ризику не можуть бути точно ідентифіковані	Форсайт-прогнози розвитку майбутніх подій

Джерело: складено автором за даними [12; 16; 24]

Перевагою підходу В.І. Захарченка є пропонування адаптивного підходу до управління організацією, впровадження якого знижує вразливість щодо дестабілізуючих чинників оточення та підвищує виживання організації у кризових умовах. Ковбатюк М.В. та Беник Н.Г. в процесі розгляду практичних аспектів вибору корпоративних стратегій дійшли висновку, що в умовах економічної нестабільності головним завданням стратегічного планування є зниження рівня невизначеності [16, с. 102-103].

Підхід до стратегічного інноваційного управління в умовах нестабільності, що ґрунтується на принципі потрійної спіралі, представлений у дослідженні Н. Гавловської, О. Ілляшенко, О. Конопліної, І. Шевчук, А. Глинської та В. Притис. Сутність цього підходу полягає в інтеграції трьох ключових елементів: університетів, промислових підприємств та державних структур. Кожен із трьох елементів виконує власну роль в інноваційному процесі: у сфері науки створюють нові знання та технології, промислові підприємства перетворюють знання на продукцію і послуги, а державні структури забезпечують нормативно-правову підтримку та фінансування, створюючи сприятливі умови для взаємодії перших двох елементів [53].

Модель потрійної спіралі розглянута також у статті І. Рудніченко, І. Джерелюк, Л. Михальчишиної, С. Савіної та В. Покотилової. Відповідно до позиції авторів, в умовах сучасної економіки, що характеризується високим ступенем невизначеності та значною мінливістю, зазначена модель дозволяє забезпечувати сталий розвиток за рахунок формування та підтримки інноваційних екосистем. Модель потрійної спіралі є динамічною та адаптивною технологією, що сприяє прискоренню інноваційного процесу та забезпеченню ефективного менеджменту [55, с. 233-234]. Автори наголошують на необхідності еволюції моделі стратегічного управління з урахуванням сучасних викликів та змін у зовнішньому середовищі, що має передбачати тіснішу інтеграцію та координацію між учасниками інноваційного процесу, а також адаптацію до нових умов та вимог ринку.

Таким чином, незважаючи на те, що в сучасній науковій літературі не спостерігається єдності підходів до розробки стратегій розвитку організації, сучасні технології стратегічного управління, такі як модель потрійної спіралі, акцентують увагу на необхідності продуктивної міжсекторної взаємодії (між владою, бізнесом та науковими організаціями), що особливо актуально для інноваційного розвитку та стійкості організації на ринку.

Контент-аналіз наукових джерел з теми дослідження свідчить, що в сучасних умовах підприємствам доцільно розробляти кілька варіантів стратегій, а також різні підходи до стратегічного планування для пом'якшення негативних наслідків впливу невизначеності і забезпечення можливості отримання конкурентних переваг у середовищі, що динамічно змінюється.

Такі чинники, як наслідки воєнних дій, законодавчі зміни, економічні кризи, ситуація у конкурентному оточенні, технологічні трансформації тощо – суттєво впливають на діяльність фірми, актуалізуючи проблему розробки стратегії адаптації і розвитку. Триваюча російська агресія ускладнює доступ до інвестиційних ресурсів, зарубіжних ринків чи технологій, підвищує трансакційні витрати, що вимагає від керівництва організації перегляду

поточних стратегій та пошуку нових шляхів розвитку. Економічні кризи, що супроводжуються зниженням споживчого попиту, нестабільністю на ринку або зміною правового регулювання – також потребують адаптації бізнес-моделей та стратегій менеджменту. Технологічні перетворення, зокрема впровадження технологій штучного інтелекту, автоматизація процесів або цифрова трансформація, вимагають від менеджерів перегляду підходів до забезпечення конкурентоспроможності.

Оскільки підприємницька діяльність завжди ведеться в умовах невизначеності, проблема розробки стратегій управління ускладнюється тим, що ідентифікація факторів ризику та визначення рівня втрат є орієнтовними, акцент робиться не на пошуку оптимального рішення, а на знаходженні прийняттого виходу із ситуації [47]. При вирішенні завдань стратегічного планування та управління необхідно ідентифікувати ситуації та умови, зумовлені невизначеністю, щоб зіставити їх із тими, що спричиняють ризик. Наприклад, відсутність достовірної інформації про конкурентні пропозиції продуктів-субститутів є типовою ситуацією невизначеності, що створює передумови для ризикованих рішень та дій топ-менеджерів компанії.

В умовах впливу істотних факторів макросередовища процеси формування корпоративної стратегії повинні включати розробку альтернативних варіантів досягнення поставлених бізнес-цілей. Зміна стратегії під впливом факторів зовнішнього оточення є виправданою, якщо досягається хоча б одна з таких переваг: перевага в навичках, перевага в ресурсах або позиційна перевага. При зміні стратегії стратегічна мета може залишатися незмінною, змінюватиметься лише траєкторія її досягнення, що може призвести до додаткових витрат на вирішення незапланованих завдань, однак стратегічна мета також може бути змінена, якщо вона визнається недосяжною в нових умовах. В цьому випадку зміна мети може бути обумовлена зміною цільових орієнтирів розвитку або переглядом траєкторії руху до мети [57].

Таким чином, у ході розробки стратегії підприємства першим кроком є

дослідження зовнішнього середовища, яке передбачає аналіз економічних факторів, політико-правових умов, соціально-демографічних тенденцій, оцінку мікросередовища організації, що включає дослідження переваг споживачів, умов роботи з постачальниками, дослідження стратегії конкурентів та їх поведінки над ринком. Розробка стратегії повинна проводитись відповідно до принципів гнучкості й адаптивності. Алгоритм розробки стратегії розвитку за умов невизначеності і нестабільності представлений на рис. 1.4.

На першому етапі реалізації алгоритму проводиться аналіз та моніторинг зовнішнього середовища підприємства, на другому здійснюється розробка кількох стратегічних варіантів (альтернативних стратегій), що ґрунтуються на сценарному плануванні й описують різні варіанти розвитку майбутнього, здійснюється оцінка кожного стратегічного варіанту. Третім кроком є створення системи стратегічних планів, у якій кожен план є продовженням попереднього та може бути змінений залежно від змін у зовнішньому середовищі. Інакше кажучи, на цьому етапі варто застосувати метод ковзного планування, що забезпечує достатню гнучкість і адаптивність стратегічного управління. На четвертому етапі алгоритму проводиться оцінка ефективності стратегії, що реалізується, і при необхідності вносяться коригування.

Для різних рівнів невизначеності бізнес-структури розробляють різні стратегії. Сучасні підприємства, як правило, мають ринково-підприємницьку орієнтацію, тому їх основне завдання – вирішення питань, що стосуються гнучкості організації та її адаптації до мінливих умов, які диктують стратегію і тактику подальшого розвитку господарської діяльності.

Отже, за умов високої нестабільності і невизначеності відстеження стану середовища є невід'ємним елементом сучасних систем менеджменту. Постійні зміни зовнішніх умов призводять до того, що стратегічне планування, орієнтоване на тривалу перспективу, поступово втрачає актуальність, оскільки не забезпечує необхідної гнучкості, адаптивності та

здатності швидко відповідати на зміни середовища.



Рис. 1.4. Алгоритм розробки і реалізації стратегії організації в умовах невизначеності та нестабільності

З метою досягнення високого ступеня адаптивності систем стратегічного управління доцільно застосовувати методи ковзного

планування разом із методом управління, що ґрунтується на теорії обмежень. Використання комбінації цих методів дозволяє враховувати зміни зовнішнього і внутрішнього середовища організації, а впровадження запропонованого алгоритму розробки бізнес-стратегії дозволить забезпечити необхідний рівень гнучкості систем управління.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЄЮ «ЕНЕРГОРЕСУРС-ІНВЕСТ» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Особливості реалізації системного підходу в стратегічному управлінні досліджуваним підприємством

Ефективне стратегічне управління підприємством – це процес планомірного впливу на роботу всіх систем організації та формування конкурентної позиції в ринкових умовах. Стратегічний менеджмент зводиться до створення конкурентних переваг у всіх сферах господарської діяльності та передбачає комплексний, цілеспрямований вплив на потенціал підприємства, постановку та досягнення стратегічних і тактичних цілей, найкраще використання видів усіх ресурсів.

Корпорація «Енергоресурс-інвест» є одним із лідерів галузі водопостачання, водовідведення і теплопостачання, а також реконструкції та модернізації відповідної інфраструктури у західному регіоні України. Серед конкурентних переваг підприємства: тривалий період роботи на ринку (майже 30 років); активна діяльність не тільки в Україні, але й в країнах Європи; корпорація має досвід перемог у міжнародних тендерах; великий статутний капітал; підприємство фінансово стійке, незначно залежить від позикових коштів; керівництво намагається регулярно модернізувати виробничі потужності та реалізовувати нові проекти [3]. У таких умовах важливо підтримувати якісну систему стратегічного управління підприємством з метою максимізації його фінансово-господарського потенціалу.

Системний підхід до стратегічного управління відображає методологію, яка досліджує принципи складно пояснюваних властивостей і закономірностей в об'єктах шляхом представлення цих об'єктів у формі цілеспрямованих структурованих систем та комплексного аналізу цих систем

[8]. Системний підхід у менеджменті формує особливий стиль мислення керівництва сучасної організації, сприяє розвитку нових підходів до використання інформації (внутрішньої і зовнішньої, первинної і вторинної, офіційної і неофіційної) про середовище її діяльності.

Управлінням стратегією корпорації «Енергоресурс-інвест» трактується нами передовсім як сукупність елементів, що забезпечують досягнення конкретного соціально-економічного результату, а саме максимізації наявного потенціалу компанії.

Як показано на рис. 2.1, значущим елементом системи стратегічного управління корпорації «Енергоресурс-інвест» є сукупність резервів та можливостей, що дозволяють ефективно реалізовувати фінансово-господарські процеси на підприємстві.

Вихідною точкою процесу реалізації стратегії підприємства є його фінансово-економічні показники, рівень виробництва, частка відповідного ринку. Стратегія розвитку означає перетворення господарської системи таким чином, щоб забезпечити позитивні кількісні чи якісні зміни параметрів функціонування корпорації «Енергоресурс-інвест». Тому одним із важливих елементів системи стратегічного управління досліджуваного підприємства є сукупність резервів та можливостей досягнення очікуваного результату. Зокрема, йде мова про цілеспрямований вплив на виробничу сферу корпорації, а також процес збуту продукції санітарно-технічного призначення і супутніх послуг.

Однак, крім самого підприємства, його складових частин, уваги потребують прямі та непрямі чинники зовнішнього середовища. Якщо говорити про непрямі чинники, це макроекономічні, демографічні, соціальні, правові, політичні, технологічні та інші тенденції, що створюють можливості, якими корпорація «Енергоресурс-інвест» можна скористатися задля забезпечення власного розвитку. Так, у контексті технологічних факторів, слід звернути увагу на ринок доступних інновацій, купівля та практичне впровадження яких дозволить корпорації «Енергоресурс-інвест»

покращити поточні бізнес-процеси.

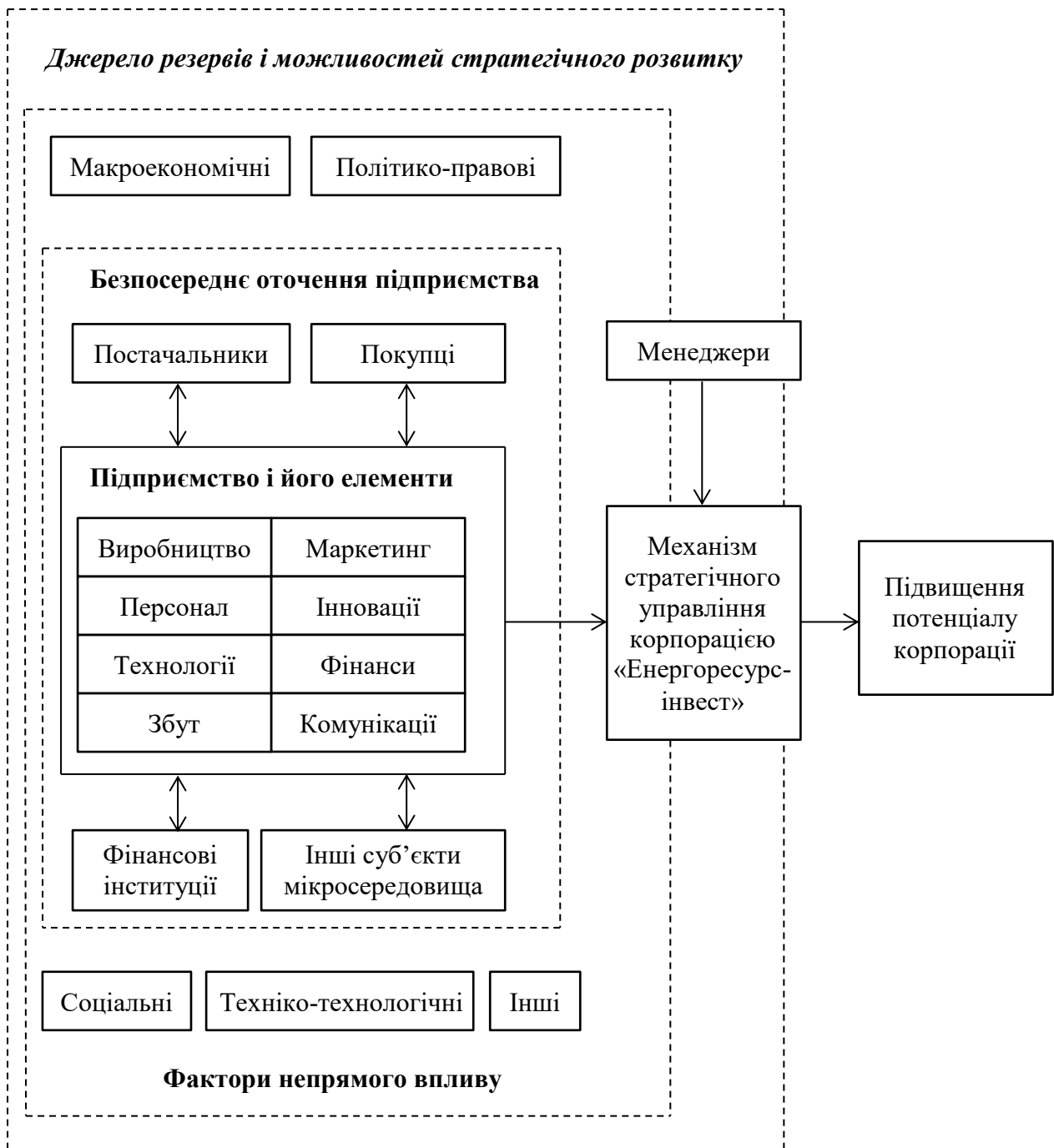


Рис. 2.1. Система стратегічного управління корпорації
«Енергоресурс-інвест»

На рівні прямих факторів або факторів безпосереднього оточення обсяг резервів є більш суттєвим. Зокрема, в умовах корпорації «Енергоресурс-інвест» може йтися про вибір постачальників, здатних забезпечити вищу якість матеріалів та сировини, вигідніші умови оплати. Компанія також по-

різному вибудовує стосунки з клієнтами, постійно шукає привабливіші джерела фінансування власного розвитку. Таким чином, зовнішнє оточення періодично генерує достатню кількість можливостей і резервів для підвищення ефективності функціонування досліджуваного підприємства та забезпечення його подальшого розвитку.

Однак сама по собі сукупність елементів організаційної системи корпорації «Енергоресурс-інвест», а також її зв'язків із зовнішнім середовищем є не достатніми для забезпечення організаційного розвитку. Це обумовлює необхідність постійної уваги до управлінської діяльності, здатної забезпечувати системні перетворення, пошук ресурсів розвитку, вирішувати інші завдання, що у результаті призводять до оптимізації фінансово-господарської системи компанії, її переходу на новий рівень розвитку.

У цьому контексті основою процесу стратегічного менеджменту є механізм управління стратегічним розвитком, що є так званою «чорною скринькою», тобто сукупністю елементів, які перетворюють ресурси у запланований результат (при використанні аналогічних ресурсів за інших рівних зовнішніх умов досягається той самий результат).

Зазначений механізм складається з таких елементів як цілі, завдання розвитку, суб'єкти, об'єкт, принципи, функції, індикатори оцінки та відстеження прогресу щодо забезпечення розвитку підприємства, методи, процеси і заходи розвитку.

Метою механізму стратегічного управління корпорацією «Енергоресурс-інвест» є її перехід на новий рівень фінансово-господарського розвитку та посилення наявного потенціалу.

Відповідно, завданнями, які вирішуються в процесі досягнення зазначених цілей є:

- пошук резервів посилення фінансово-господарського потенціалу корпорації;
- планування та організація процесу використання наявних ресурсів;
- відстеження прогресу щодо досягнення цільових показників,

затверджених у стратегії розвитку підприємства;

- забезпечення прийняттого рівня ризиків під час реалізації стратегічних заходів;

- формування зацікавленості співробітників у максимізації стратегічного потенціалу підприємства [45].

Суб'єктами процесу стратегічного управління корпорацією «Енергоресурс-інвест» є: власник, директор, топ-менеджмент, відділ інноваційного розвитку, заступники директора з операційної та фінансової діяльності. Багато в чому це залежить від розміру та організаційної структури конкретного підприємства.

Об'єктом стратегічного менеджменту є бізнес-модель корпорації «Енергоресурс-інвест», тобто вся сукупність як основних, так і допоміжних процесів, що забезпечують створення доданої вартості та вирішення інших завдань розвитку компанії.

Принципами, що застосовуються в процесі стратегічного управління на досліджуваному підприємстві є комплексність, збалансованість, плановість, системність, ефективність. Зокрема, під ефективністю розуміють раціональне співвідношення між отриманим результатом і витратами для його досягнення, тобто стратегія підприємства має забезпечити зростання чистого прибутку, вартості акцій корпорації «Енергоресурс-інвест», при цьому обсяг витрачених ресурсів слід оптимізувати. Системність означає, що в процесі стратегічного управління необхідно розглядати всю сукупність взаємозв'язків між різними елементами компанії, а також між підприємством та зовнішніми суб'єктами, що дозволить досягти максимального запланованого результату. Плановість підкреслює значущість складання документів, здатних спрямувати рух підприємства прогнозованою траєкторією в рамках загальної стратегії розвитку. Збалансованість означає, що реалізуючи заходи з стратегічного розвитку важливо враховувати такі взаємопов'язані аспекти як отриманий ефект і рівень ризиків, позитивний і негативний грошовий потік, обсяг необхідних інвестицій та джерела їх покриття. Принцип комплексності

акцентує на необхідності враховувати як позитивні, так і потенційні негативні наслідки від впровадження організаційних змін.

Комплекс функцій стратегічного управління корпорацією «Енергоресурс-інвест» можна поділити на загальні і спеціальні. Передусім, процес стратегічного менеджменту є управлінським процесом, тобто йому притаманні класичні функції менеджменту: планування, організація, мотивація, контроль. Крім цього, у рамках процесу управління корпорації «Енергоресурс-інвест» в умовах нестабільного зовнішнього середовища можна виділити й спеціальні функції, зокрема захисну, інноваційну, стимулюючу. Захисна полягає в тому, що пошук та використання резервів фінансово-господарської діяльності забезпечує більш надійне ринкове становище, вищу стійкість компанії як щодо дій конкурентів, так і щодо зовнішніх шоків. Інноваційна та стимулююча функції допомагають виявити нові способи, методи, технології, здатні забезпечити ефективне управління різними аспектами бізнесу (збут, маркетинг, виробництво).

Для відстеження прогресу реалізації стратегії у корпорації «Енергоресурс-інвест» використовуються індикатори, які можна поділити на абсолютні та відносні. До абсолютних належить, наприклад, кількість реалізованих інновацій, кількість бізнес-процесів, які були покращені, темпи зростання виробництва за асортиментними позиціями. Серед відносних варто відзначити показники рентабельності продажів, ефективності окремих підприємств, які входять у корпорацію «Енергоресурс-інвест», результативність конкретних інвестиційних проектів тощо.

У процесі стратегічного управління корпорацією «Енергоресурс-інвест» використовується кілька груп аналітичних і прикладних методів, серед яких:

- методи контролю;
- методи організації;
- методи збору даних;
- методи аналітичної обробки даних;
- методи посилення потенціалу компанії;

- методи планування та прогнозування;
- методи мотивації працівників.

Застосовуваними у контексті управління стратегією розвитку підприємства методами дослідження є: дерево аналізу проблем, тезаурус, діагностика, побудова дерева цілей тощо. В процесі розробки та реалізації стратегії керівництвом корпорації використовуються матричні методи дослідження (SWOT, PEST, BCG). Важливою групою методів в умовах нестабільності зовнішнього середовища корпорації «Енергоресурс-інвест» є також експертні.

Теоретико-методичною основою стратегічного управління інноваційним розвитком корпорації «Енергоресурс-інвест» можна визначити теорію Ансоффа, емерджентну теорію, теорію підтримуючих інновацій Крістенсена, матриці Ансоффа, Томпсона і Стрікланда, теорію підривних інновацій Крістенсена, стратегію витіснення тощо.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що система стратегічного управління розвитком корпорації «Енергоресурс-інвест» складається з таких елементів як: резерви, можливості та загрози розвитку, джерелами яких є фактори прямого впливу, безпосереднє оточення компанії, структурні елементи самого підприємства; коло управлінців, які реалізують процес стратегічного планування роботи корпорації; механізм стратегічного управління як основа системи менеджменту. Цільовим результатом є підвищення потенціалу компанії. Механізм стратегічного управління підприємством складається з мети, завдань, суб'єктів, об'єкта, принципів, функцій, індикаторів для оцінки та відстеження прогресу розвитку корпорації, методів, процесів та технології стратегічного менеджменту.

2.2. Аналіз впливу чинників зовнішнього середовища на конкурентоспроможність та ефективність стратегії корпорації

На діяльність корпорації «Енергоресурс-інвест» визначальний вплив має мінливе і нестабільне зовнішнє середовище. Тому елементи зовнішнього оточення потребують глибокого вивчення, відповідно за допомогою інструментарію стратегічного аналізу слід провести комплексне дослідження факторів середовища, спрогнозувати їх динаміку та майбутнє підприємства загалом.

Базовим інструментом характеристики оточення суб'єкта господарської діяльності є PEST-аналіз, орієнтований на макросередовище компанії, тобто на фактори, що знаходяться поза контролем даного підприємства, але здатні вплинути на його довгострокові рішення та результати [36, с. 197-198]. Розширеною версією PEST-аналізу є PESTLE-аналіз, що дає уявлення про те, як ключові фактори зовнішнього макросередовища можуть створювати різні можливості та загрози для підприємства (табл. 2.1).

Сумарна оцінка впливу факторів дає уявлення про готовність підприємства реагувати на чинники оточення, зокрема отримана оцінка 2,93 бали свідчить про вищий за середній рівень впливу зовнішніх чинників. Суттєвий вплив здійснюють економічні і політичні фактори. Вплив воєнних дій і урядових рішень, зміни в законодавстві, посилення державного регулювання галузі та держзакупівель здатні спричинити як позитивні, так і негативні наслідки для позиції підприємства; темпи економічного розвитку, динаміка курсу валют, інфляція, витрати підприємства на енергоресурси мають істотний вплив на прибутковість корпорації «Енергоресурс-інвест». Таким чином, PEST-аналіз є інструментом осмислення сучасного стану галузі тепло- і водопостачання, а також допомагає відобразити позицію підприємства в ній, потенціал та напрямки подальшого розвитку.

Таблиця 2.1

Фактори PESTLE-аналізу корпорації «Енергоресурс-інвест»

<i>Political</i> Вплив війни та необхідність відновлення зруйнованої інфраструктури; Бюрократизація та рівень корупції; Державне регулювання в галузі (нові технологічні норми, стандарти).	<i>Economic</i> Кризові тенденції в економіці; Інфляція та зміни курсу гривні; Кредитно-грошова та податково-бюджетна політика в умовах війни; Дефіцит енергетичних та інших видів ресурсів.
<i>Social</i> Демографічні зміни (зменшення чисельності і старіння працівників); Вплив міграції і мобілізаційних заходів на ринок праці (відтік працівників); Зміни у ставленні до роботи, кар'єри, виходу на пенсію; Дефіцит фахівців робітничих спеціальностей; Взаємодія із закладами освіти (практика студентів та підвищення кваліфікації співробітників корпорації); Суспільний запит на покращення мереж тепло- і водопостачання.	<i>Technological</i> Розвиток технологій у сфері теплоенергетики, водопостачання, житлової і промислової інфраструктури (менеджмент якості – досвід зарубіжних компаній); Мінімізації витрат енергоресурсів, скорочення кількості відходів, вторинна переробка сировини тощо; Національна та європейська технічна політика.
<i>Environmental</i> Розвиток законодавства у сфері охорони навколишнього природного середовища; Екологічність застосовуваних технологій у будівельно-монтажних роботах, утилізація, рекультивація земель.	<i>Legal</i> Зміни господарського законодавства (податкового, митного, тендерного); Зміни у роботі PROZORRO; Законодавство у сфері бронювання працівників.

Окремі політичні та соціальні аспекти більш відчутно впливають на функціонування корпорації «Енергоресурс-інвест», ніж екологічні та технологічні чинники. Також не можна недооцінювати вплив правового поля та економічної кон'юнктури на компанію. Оцінимо ймовірність прояву кожного фактора та ступінь впливу його на підприємство. Загальна оцінка

відображає рівень готовності корпорації реагувати на чинники зовнішнього середовища (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Зведена таблиця значимих факторів PESTLE-аналізу корпорації

«Енергоресурс-інвест»

Зовнішні стратегічні чинники	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
<i>Політичні чинники</i>			
Вплив війни та необхідність відновлення зруйнованої інфраструктури	0,14	3	0,42
Бюрократизація та рівень корупції	0,1	2	0,2
Державне регулювання в галузі	0,05	3	0,15
<i>Економічні чинники</i>			
Кризові тенденції в економіці	0,1	4	0,4
Інфляція та зміна валютного курсу	0,05	3	0,15
Кредитно-грошова та податково-бюджетна політика в умовах війни	0,02	5	0,1
Дефіцит енергетичних та інших ресурсів	0,05	2	0,1
<i>Соціокультурні фактори</i>			
Демографічні зміни	0,03	2	0,06
Вплив міграції і мобілізації на ринок праці	0,1	2	0,2
Зміни у ставленні до роботи, кар'єри, пенсії	0,01	4	0,04
Дефіцит фахівців робітничих спеціальностей	0,1	2	0,2
Взаємодія із закладами освіти	0,02	5	0,1
Потреба у покращенні мереж тепло- і водопостачання	0,04	4	0,16
<i>Екологічні фактори</i>			
Розвиток законодавства у сфері охорони навколишнього природного середовища	0,03	3	0,09
Екологічність технологій у будівельно-монтажних роботах	0,04	3	0,12
<i>Правові фактори</i>			
Зміни господарського законодавства (податкового, митного, тендерного)	0,06	4	0,24
Зміни у роботі PROZORRO	0,01	5	0,05
Законодавство у сфері бронювання працівників	0,05	3	0,15
<i>Сумарна оцінка</i>	<i>1</i>		<i>2,93</i>

Очевидно, що при подальших трансформаціях зовнішнього середовища корпорація «Енергоресурс-інвест» має реагувати на них, оскільки стратегія компанії повинна відповідати її потенціалу та динаміці оточення.

Також нами було здійснено аналіз ефективності взаємодії корпорації «Енергоресурс-інвест» із зовнішнім середовищем з використанням експертного методу (за 5-ти бальною шкалою). У результаті підприємство набрало 53 бали з 15 питань аналізу. Оцінку 5 балів отримали з питань: «Чи добре організація знає свій ринок?», «Які перспективи розвитку організації? (зростання понад 5%)», оцінка 1 бал за запитання «Скільки конкурентів у підприємства?» (понад 20). Інші оцінки з питань про ринок, конкурентів, споживачів тощо розподілилися в діапазоні 2-4 бали. Отримана сума 53 бали свідчить про достатньо ефективну взаємодію корпорації «Енергоресурс-інвест» із зовнішнім середовищем.

Аналіз моделі п'яти сил Портера дозволяє провести дослідження ринку, дати оцінку конкуренції, а також визначити доцільну стратегію підприємства. Модель Портера допомагає визначити позицію корпорації «Енергоресурс-інвест» у галузі. За основу була взята трибальна система, де 1 бал означає низьку значимість, 3 – високу, а 2 – середню. Проведено оцінку ринкової влади споживачів, постачальників, загрози появи нових гравців на ринку, загрози появи продуктів-замінників з більш вигідною ціною та рівня конкурентної боротьби.

За результатами аналізу можна стверджувати, що ринкова влада покупців є максимальною, середній коефіцієнт дорівнює 3. Це пов'язано з тим, що основними замовниками продукції і послуг корпорації «Енергоресурс-інвест» є держава, комунальні підприємства, великі забудовники. У таких умовах замовник визначає нормативи будівництва та реконструкції житлової та промислової інфраструктури. Владу постачальників можна охарактеризувати як середню (2 бали), що обумовлюється високою конкуренцією. Постачальники різними способами намагаються виграти боротьбу за клієнтів, у тому числі й за рахунок ціни і

умов оплати. Можливість появи нових гравців на ринку можна оцінити у 2 бали, що є середньою оцінкою. Загроза товарів-замінників є незначною та оцінюється в 1 бал. Відповідно до цієї оцінки, можна дійти висновку, що у продукції досліджуваного сегменту немає адекватних товарів-замінників, або їх поява є недоцільною. Внутрішньогалузева конкуренція становить 2,67 балів та є вищою за середнє значення, зокрема фактором, який визначає успіх підприємства на ринку, є цінова політика: чим нижчу ціну запропонує підприємство, тим більша ймовірність виграти тендер. Тому потрібно постійно контролювати власні витрати, а також укладати вигідні контракти з постачальниками.

Сформуємо модель п'яти конкурентних сил М. Портера (рис. 2.2).

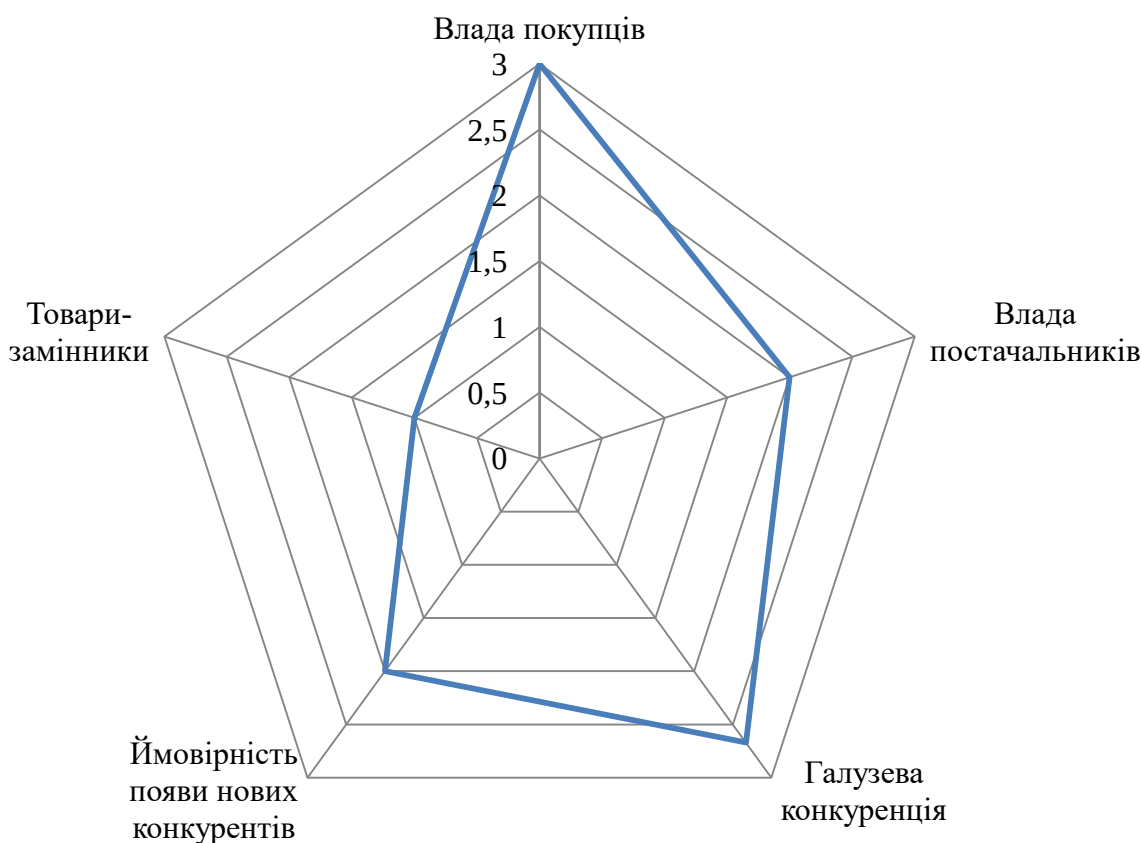


Рис. 2.2. Модель п'яти сил конкуренції (за М. Портером) корпорації
«Енергоресурс-інвест»

Найбільший вплив мають покупці і внутрішньогалузева конкуренція. Відповідно до визначених М. Портером п'яти взаємодіючих структурних факторів, що визначають інтенсивність конкуренції, ситуацію можна охарактеризувати як співіснування збалансованих конкурентів. Оскільки конкуренти мають схожі характеристики, високою є ймовірність подальшого загострення конкуренції.

На рис. 2.3 відображено становище досліджуваного підприємства в координатах «стадія розвитку – стратегічне становище». Стратегічна позиція підприємства у галузі може бути визначена як лідируюча, оскільки корпорації «Енергоресурс-інвест» входить до трійки найбільших підприємств галузі в західному регіоні України за більшістю показників. З точки зору етапу розвитку підприємства воно перебуває на стадії зрілості.

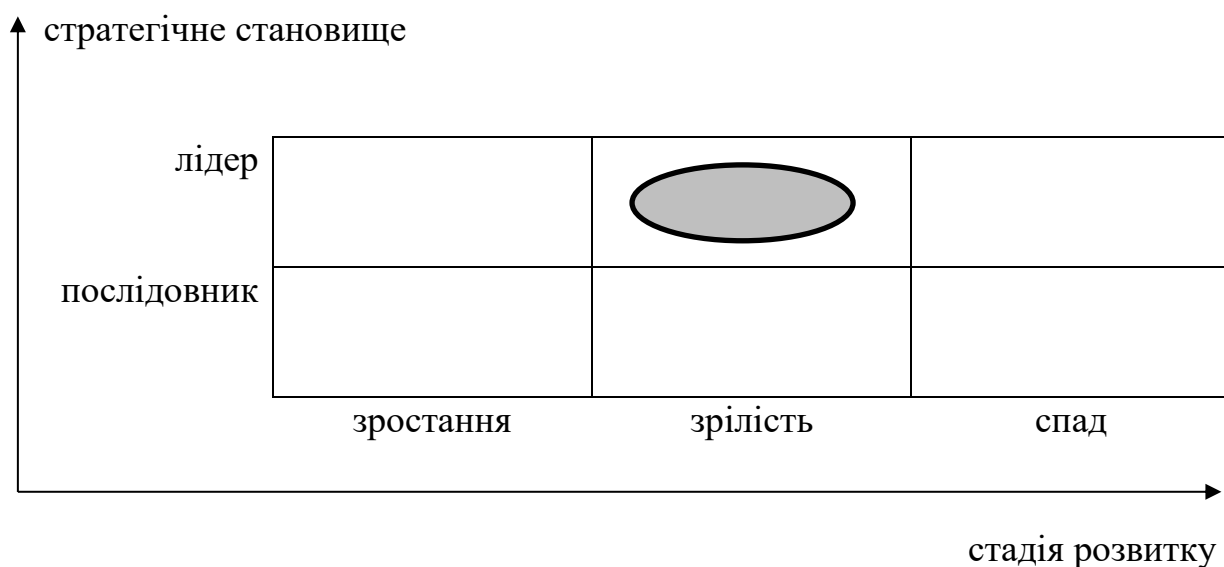


Рис. 2.3. Модель «стадія розвитку – стратегічне становище» корпорації «Енергоресурс-інвест»

EFE матриця – це засіб аналізу зовнішніх факторів впливу на підприємство: соціальних, економічних, політичних, законодавчих тощо. Вона є зручним інструментом візуалізації становища підприємства. Матриця дозволяє дати оцінку факторів, ідентифікувати ключові можливості та загрози для корпорації «Енергоресурс-інвест». У проведеному аналізі було

використано 14 різноманітних факторів зовнішнього середовища. Тобто даний інструмент стратегічного менеджменту дозволив підсумувати зовнішні чинники та оцінити поточні умови ведення бізнесу, ґрунтуючись на PEST-аналізі та аналізі за моделлю 5 конкурентних сил Портера (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

EFE-матриця корпорації «Енергоресурс-інвест»

Ключові фактори	Вага	Рейтинг	Зважена оцінка
<i>Можливості</i>			
1. Необхідність реконструкції побутової і енергетичної інфраструктури	0,1	3	0,3
2. Зниження впливу зарубіжних конкурентів	0,025	4	0,1
3. Вихід на міжнародний ринок розширює можливості збуту	0,05	4	0,2
4. Скарги населення сприяють інвестиціями у водо- і теплопостачання	0,025	3	0,075
5. Підтримка державою та місцевими органами влади підприємств критичної інфраструктури	0,05	3	0,15
6. Потенціал підприємства дозволяє реалізовувати інноваційні проекти	0,05	4	0,2
7. Розширення видів продукції та переліку супутніх монтажних і ремонтних робіт	0,1	4	0,4
<i>Загрози</i>			
1. Військові і політичні події підвищують ризики та ускладнюють доступ на ринок	0,15	1	0,15
2. Економічний спад і скорочення платоспроможного попиту	0,1	1	0,1
3. Підвищення цін на матеріали та енергоносії	0,1	2	0,2
4. Нестабільність курсу національної валюти	0,05	2	0,1
5. Конкуренти діють все більш агресивно	0,05	1	0,05
6. Зростає дефіцит персоналу	0,1	2	0,2
7. Проблеми доступу до інвестиційних ресурсів	0,05	1	0,05
<i>Усього</i>	<i>1</i>		<i>2,275</i>

Загальний зважений показник становить 2,275 (середній показник дорівнює 2,5). Оскільки показник EFE корпорації «Енергоресурс-інвест»

нижчий за середній, це означає, що компанії складно реагувати на зовнішні фактори та загрози в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз є основним інструментом аналізу в процесі оцінювання фактичного становища і конкурентоспроможності підприємства, а також перспектив його подальшого розвитку [43].

За результатами SWOT-аналізу корпорації «Енергоресурс-інвест» слід відзначити:

Сильні сторони «Енергоресурс-інвест»:

1) підприємство реалізує широкий асортимент продукції та надає повний комплекс супутніх послуг для підприємств теплоенергетики, водопровідно-каналізаційного господарства та промисловості України.

2) підприємство успішно реалізовувало проекти на таких великих та значущих об'єктах:

- проект «Реабілітація тепlopостачання м. Києва»;
- проект «Будівництво та реконструкція магістральних теплових мереж м. Рівне»;
- проект «Розвиток міської інфраструктури у містах Калуш, Коломия, Кременчук, Новоград-Волинський, Дрогобич»;
- проект «Підвищення енергоефективності в секторі централізованого тепlopостачання України. Заміна ізоляції магістральних теплових мереж в місті Миколаїв»;
- проект з енергоефективності у м. Вінниця;
- проект «Реконструкція очисних споруд та системи каналізації смт. Шацьк» тощо [31].

3) підприємство здобувало перемогу у більшості тендерах, які відбувались в Україні за рахунок кредитів і грантів міжнародних фінансових організацій (Світовий банк, Європейський банк реконструкції і розвитку, Європейський інвестицій банк, Nefco, Програма транскордонного співробітництва Польща-Білорусь-Україна) [31], акумулюючи валютні надходження на території нашої держави.

4) потужна виробничо-технічна база та понад 400 кваліфікованих працівників, серед яких досвідчені інженери та науковці.

5) над впровадженням перспективних технологій та устаткування працюють відділ нової техніки і науково-технічна лабораторія, атестовані вимірювальна лабораторія, а також лабораторія контролю зварних з'єднань. З метою реалізації масштабних проектів діє один із найбільших у Західному регіоні проектних центрів [31].

6) У корпорації на керівних посадах працюють молоді, грамотні, але вже досвідчених фахівці, завдяки зусиллям яких «Енергоресурс-інвест» змогла швидко освоїти і впровадити у власне виробництво нові технічні рішення і передові зарубіжні технології.

Слабкі сторони корпорації «Енергоресурс-інвест»:

1) Державними та місцевими бюджетами усіх рівнів регулюються плани закупівель та фінансування заходів в галузях теплопостачання, водопостачання, водовідведення та очистки стоків. Тобто від купівельної спроможності комунальних структур суттєво залежить бізнес та поточна ситуація на цьому ринку.

2) Компанія постійно вивчає та впроваджує в роботу нові технології, що дозволяє обійти конкурентів на ринку. Однак це досить дорогий процес. Але цього неможливо уникнути через те, що при застосуванні неактуальних в даний час методів прокладання труб страждатиме якість виконаних робіт.

3) Будівельно-монтажні роботи виконуються насамперед у сприятливих погодних умовах, тобто присутній чинник сезонності. Даний фактор впливає також на якість і швидкість роботи.

4) Великі об'єкти будівництва знаходяться на значній відстані від підрозділів компанії. Відповідно збільшуються транспортні витрати на перевезення техніки, обладнання, відрядження, пересилання документації.

5) В умовах війни підприємство гостро потребує великої кількості кваліфікованих робітників. Від правильно підібраного персоналу залежить якість та терміни виконаних робіт, репутація підприємства.

б) Якість матеріалів та обладнання є основним фактором у роботі будівельно-монтажного підприємства. На даний час на ринку працює безліч ненадійних постачальників.

Можливості корпорації «Енергоресурс-інвест»:

1) Підприємство може розвивати стратегію виходу на ринки інших країн.

2) Кількість тендерів залежить від видатків бюджетів усіх рівнів. Необхідність відновлення зруйнованої війною інфраструктури впливатиме на обсяг замовлень і їх ціни.

3) Репутація надійного партнера, довіра провідних брендів та сильних регіональних компаній дозволяє реалізовувати нові масштабні проекти, розвивати нові види діяльності у співпраці з ними, який буде конкурентоспроможним.

4) Наявність значної кількості патентів на винаходи і корисні моделі, продуктивна робота таких підрозділів корпорації як відділ нової техніки та науково-технічна лабораторія створюють можливості для її інноваційного розвитку.

Загрози корпорації «Енергоресурс-інвест»:

1) В умовах економічного спаду та політичної невизначеності реалізація масштабних і вартісних проектів може зупинятися чи відкладатися на невизначений час.

2) Конкуренція на ринку в умовах скорочення платоспроможного попиту матиме тенденцію до загострення.

3) Зростання цін на сировину, матеріали, енергоносії автоматично призведе до зниження конкурентоспроможності пропонованих товарів і послуг.

4) Ймовірним є погіршення ситуації на ринку праці, що потребуватиме все більших витрат на заповнення вакансій та пошуку нових джерел трудових ресурсів.

5) Ускладнюватиметься доступ до кредитних ресурсів та інвестицій.

Коротка форма аналізу показано в таблиці 2.4. Даний вид стратегічного аналізу є основою формування стратегії корпорації «Енергоресурс-інвест» в умовах швидких непрогнозованих змін зовнішнього середовища.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз корпорації «Енергоресурс-інвест»

<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
1) Визнаний лідер 2) Висока якість продукції 3) Комплексне виконання робіт 4) Сучасна техніка 5) Передові технології 6) Високопрофесійні кадри 7) Ефективний менеджмент	1) Залежність від держави 2) Недостатні інвестиції у технології 3) Сезонність робіт 4) Відстань до об'єктів будівництва 5) Брак кваліфікованих робітників 6) Матеріали низької якості
<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
1) Вихід на нові ринки 2) Зростання актуальності продукції і послуг 3) Реалізація спільних проектів (у т.ч. державно-приватного партнерства) 4) За рахунок інноваційного потенціалу розширення асортименту товарів і робіт	1) Економічний спад 2) Вплив політичних рішень і воєнних дій 3) Зростання конкуренції і вимог замовників 4) Підвищення цін і тарифів в умовах нестабільного курсу 5) Ускладнення ситуації на ринку праці 6) Обмеженість інвестицій

Організація має велику кількість сильних сторін. Однак є й слабкі сторони, головною з яких є залежність від несприятливої кон'юнктури ринку. Адже саме економічна і політична ситуація в країні визначає правила поведінки бізнесу, гостроту конкурентної боротьби, можливості ціноутворення.

Завдяки отриманій в процесі SWOT-аналізу інформації можна ідентифікувати конкретні рішення (елементи стратегії) в TOWS-аналізі. Подана оцінка допомагає порівняти зовнішні можливості та загрози із внутрішніми слабкими і сильними сторонами організації. За результатами

аналізу можна спланувати організаційні зміни корпорації «Енергоресурс-інвест» як результат вивчення змін її оточення.

У таблиці 2.5 представлений TOWS-аналіз корпорації «Енергоресурс-інвест». Мета такого аналізу – фокусування на чотирьох різних стратегіях, кожна з яких використовує одну із парних комбінацій факторів SWOT.

Таблиця 2.5

TOWS-аналіз корпорації «Енергоресурс-інвест»

	External Opportunities	External Threats
Internal Strengths	<u>SO</u> <i>«Maxi – Maxi» Strategy</i> Спираючись на хорошу репутацію, можна освоювати нові види продукції.	<u>ST</u> <i>«Maxi – Mini» Strategy</i> Пошук постачальників на вітчизняному ринку, щоб знизити вплив курсу валют на корпорацію. Інвестиції в технології допоможуть виконувати зростаючі вимоги замовників (у т.ч. іноземних)
Internal Weaknesses	<u>WO</u> <i>«Mini-Maxi» Strategy</i> Гроші, отримані від реалізації проектів державно-приватного партнерства, можуть піти на інноваційний розвиток. Сезонність робіт можна зменшити за рахунок розширення їх асортименту.	<u>WT</u> <i>«Mini-Mini» Strategy</i> Мінімізація ризику посилення конкурентів за рахунок підвищення якості продукції і сервісу, реалізації ноу-хау. Закріплення існуючого і пошук необхідного персоналу завдяки системі бронювання працівників критичної інфраструктури.

IFE-матриця використовується з метою оцінки внутрішнього середовища підприємства. Вона є менш суб'єктивною ніж SWOT-аналіз та TOWS-аналіз, оскільки передбачає кількісну оцінку чинників. На практиці цю матрицю використовують для розробки та формулювання стратегії підприємства, а також комплексного розкриття внутрішніх переваг та недоліків у сферах бізнесу компанії.

У процесі побудови IFE-матриці нами було використано 15 факторів

внутрішнього середовища, представлених у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

IFE-матриця корпорації «Енергоресурс-інвест»

Ключові фактори	Вага	Рейтинг	Зважена оцінка
<i>Сильні сторони</i>			
1. Визнаний лідер	0,1	4	0,4
2. Висока якість продукції	0,1	3	0,3
3. Комплексне виконання робіт	0,05	3	0,15
4. Сучасна техніка	0,05	4	0,2
5. Передові технології	0,1	5	0,5
6. Висококваліфіковані спеціалісти	0,1	4	0,4
7. Ефективний менеджмент	0,1	3	0,3
<i>Слабкі сторони</i>			
1. Залежність від держави	0,1	2	0,2
2. Недостатні інвестиції у розвиток	0,075	2	0,15
3. Сезонність робіт	0,05	1	0,05
4. Відстань до об'єктів будівництва	0,025	1	0,025
5. Брак робітників	0,1	2	0,2
6. Матеріали низької якості	0,05	2	0,1
Усього	1	-	2,975

Як бачимо, зважена оцінка складає 2,975. Це вказує на те, що корпорації «Енергоресурс-інвест» має достатньо сильне внутрішнє становище, принаймні вище середнього рівня (2,5).

Розширеною версією аналізу сильних та слабких сторін порівняно із SWOT-аналізом є SNW-аналіз. Його завданням є виділення найсильніших і найслабших сторін, а також нейтральних позицій підприємства. SNW-аналіз корпорації «Енергоресурс-інвест» представлений у таблиці 2.7.

Проведений аналіз дозволив сформулювати профіль корпорації «Енергоресурс-інвест». Корпорація відчуває дефіцит інвестиційних ресурсів, загострюється проблема кадрового забезпечення операційної діяльності. Відносно слабкою стороною підприємства є і маркетинг, оскільки підприємство значною мірою покладається на сформовану позитивну

репутацію. Але в умовах нестабільного та слабопрогнозованого зовнішнього середовища така позиція не дозволить корпорації утримувати позиції стратегічного лідера у галузі протягом тривалого часу.

Таблиця 2.7

SNW-аналіз корпорації «Енергоресурс-інвест»

Найменування стратегічного чинника	Якісна оцінка		
	Сильна	Нейтральна	Слабка
1. Маркетинг - частка ринку; - асортимент товару; - якість товару; - кон'юнктура ринку; - збут; - маркетингові комунікації; - реклама; - позиціонування.	x x	x x x	x x
2. Фінанси - фінансова стійкість; - платоспроможність; - рівень бухобліку; - інвестиційні ресурси.	x x	x	x
3. Трудові ресурси - рівень кваліфікації співробітників; - компетентність персоналу та керівництва, менеджменту; - плінність кадрів; - умови праці.	x x	x	x
3. Виробничий процес: - технологічне оснащення; - структура витрат; - НДДКР; - територіальне розташування.	x	x	x x
4. Матеріально-технічне постачання: - постачальницько-заготівельний процес; - логістичні системи; - залежність від постачальників.		x x	x

Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища корпорації

«Енергоресурс-інвест» дозволяє стверджувати про її достатньо високу конкурентоспроможність на ринку. Але ситуацію в галузі водопостачання та водовідведення, теплоенергетики та житлової інфраструктури не можна назвати стабільною.

Безперечно, для корпорації «Енергоресурс-інвест» актуальне питання якості та ціни продукції і супутніх будівельно-монтажних послуг. Тому підприємству слід працювати над підвищенням якісних характеристик продукції, посилювати процедури контролю, впроваджувати інноваційні технології, проводити моніторинг якості сировини, і такі заходи допоможуть уникнути рекламацій, отримати перевагу над конкурентами, залучити нових (зокрема зарубіжних) інвесторів і партнерів.

Підприємство змушене діяти в умовах нестачі інформації про зовнішнє середовище, а також недостатнього уявлення щодо того, чим воно відрізняється від конкурентів. Тому доцільно посилити напрямок стратегічного аналізу та планування, перерозподілити обов'язки у цій сфері серед вищого керівництва.

Розвиток системи стратегічного аналізу і прогнозування в корпорації «Енергоресурс-інвест» покращить її здатність заздалегідь розпізнавати конкурентні загрози та реагувати на них, забезпечить більш стійке становище на ринку та необхідний рівень конкурентоспроможності.

Для підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності на підприємстві необхідно підтримувати сприятливу інноваційну атмосферу, що сприятиме розробці унікальних виробничих технологій. З цією метою варто розробляти системи модернізації та покращення якості продукції і послуг; реалізовувати стимулюючі заходи (премії, надбавки); удосконалювати методи збирання інформації щодо НДДКР; розвивати систему розробки та впровадження інноваційних проектів.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Адаптація організаційно-економічного механізму стратегічного менеджменту до впливу зовнішнього середовища

Організаційно-економічний механізм стратегічного управління можна визначити як комплекс форм і методів господарювання, важелів та інструментів державного регулювання та саморегулювання відтворювальних процесів, орієнтований на узгодження інтересів господарюючих суб'єктів і стійке розвиток галузі [48]. У сукупності елементи механізму формують відкриту систему, що розвивається під впливом факторів зовнішнього ринкового середовища, невизначеність якого є джерело ризиків та визначає умови функціонування підприємства. Отже, пріоритетні напрямки розвитку організаційно-економічного механізму управління господарюючим суб'єктом обумовлюються необхідністю його адаптації до мінливих та непередбачуваних умов зовнішнього середовища.

Об'єктивно-суб'єктивна природа нестабільності середовища передбачає систематизацію його факторів в трирівневій таксономії. Фактори макро- та мезорівня визначають систематичний ступінь ризику на національному та галузевому рівні відповідно, на мікрорівні формується несистематичний ризик, характерний для конкретного суб'єкта господарювання. Поєднання об'єктивних чинників зовнішнього середовища і суб'єктивізму внутрішніх процесів управління вимагає адаптації функцій (системи стратегічного планування, організації виробництва, управління технологічними процесами, аналізу тощо) та структурних елементів системи управління корпорації «Енергоресурс-інвест» до мінливих умовам оточення, що слід визначити як один із ключових напрямів вдосконалення організаційно-економічного механізму стратегічного менеджменту.

Процес адаптації системи управління до зовнішнього середовища розглянуто у другому розділі магістерського дослідження з позицій системного підходу через призму теорії управління як цілеспрямований і постійний процес зміни параметрів і структури складних економічних систем відкритого типу, що прагнуть до досягнення рівноважного стану в ситуації перманентного впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. При цьому процеси адаптації повинні стосуватися не лише керуючої підсистеми, але й усіх взаємопов'язаних структурно-функціональних елементів відносин суб'єкта та об'єкта управління [28, с. 129].

Структурно механізм адаптації корпорації «Енергоресурс-інвест» до нестабільного зовнішнього середовища має охоплювати три блоки компонентів:

- 1) принципи адаптації;
- 2) складові механізму адаптації, у т.ч. конкретні функції і структурні елементи системи управління;
- 3) індикатори оцінювання досягнутих результатів.

Алгоритм функціонування елементів механізму передбачає їх безперервну взаємодію, під час якої елементи адаптації системи управління безперервно пристосовуються до ризикових факторів зовнішнього середовища і оцінюється ефективність адаптаційних процесів, що у сукупності забезпечує комплексність та єдність всього механізму (рис. 3.1).

Запропонований механізм є достатньо універсальним з точки зору застосування в різних галузях економіки, його особливості в галузі тепло- та водопостачання визначаються специфічним набором проявів зовнішніх і внутрішніх факторів, іманентних даному виду діяльності.

Перший блок аналізованого механізму охоплює наступні принципи:

- 1) практична значимість – адаптація системи управління до зовнішніх умов передбачає мінімізацію ймовірності несприятливого розвитку подій в результаті управлінських помилок;



Рис. 3.1. Пропонована структура комплексного механізму адаптації системи управління корпорації «Енергоресурс-інвест» до умов зовнішнього середовища

2) доцільність – передбачає цілеспрямовану зміну параметрів системи стратегічного менеджменту для досягнення оптимальної конфігурації її структури;

3) узгодженість – зміни у системі управління визначаються та безпосередньо корелюють із змінами зовнішнього середовища;

4) оптимальність – вплив на систему управління має бути мінімально достатнім для досягнення її рівноважного стану;

5) комплексність – зміни будь-якого елемента управлінської системи неминуче призводять до зміни інших елементів.

Другий блок – складові механізму адаптації – має розкрити сутність управління корпорацією «Енергоресурс-інвест» у єдності двох сторін – процесу (загальні і конкретні функції менеджменту) та структури (ієрархія і організація системи управління). Функції управління характеризуються однорідністю, складністю і стабільністю впливу на об'єкт управління та створюють замкнутий цикл (процес) менеджменту. Процес управління передбачає послідовність повторюваних дій / стадій:

- 1) обґрунтування і ухвалення управлінських рішень;
- 2) реалізація прийнятих рішень;
- 3) контроль реалізації і корекція.

На кожній стадії процесу управління реалізується набір функцій, що в агрегованому вигляді відповідають загальним функціям менеджменту, в деталізованому вигляді з врахуванням сфери діяльності – конкретним функціям менеджменту.

На базі зазначених положень, що формують процесний підхід до розуміння змісту функцій менеджменту, а також взаємозв'язку складових циклу управління, нами обґрунтовано механізм їх взаємодії, що дозволяє адаптувати структуру і процес реалізації конкретних функцій управління корпорацією «Енергоресурс-інвест» до ризикових умов середовища, доповнивши процедурами ризик-менеджменту всі стадії циклу управління. Запропонований підхід пов'язує технологічні аспекти менеджменту з сутнісними проявами його загальних та конкретних функцій, що реалізуються в середовищі взаємного впливу зовнішніх і внутрішніх (відносини керуючої та керованої підсистем) чинників (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Пропонований алгоритм реалізації загальних і конкретних функцій менеджменту в процесі адаптації корпорації «Енергоресурс-інвест» до умов зовнішнього середовища

Не заперечуючи послідовність реалізації функцій менеджменту, обумовлену загальною логікою стадій процесу управління, відзначимо їхню

взаємну дифузію та варіювання залежно від рівнів ієрархії управління і поєднання зовнішніх та внутрішніх факторів, що формують в динаміці умови господарювання підприємства.

На стадії ухвалення управлінських рішень значущими конкретними функціями управління є стратегічне та поточне планування. Адаптаційний механізм корпорації «Енергоресурс-інвест» до умов зовнішнього середовища передбачає необхідність доповнення стадії прийняття управлінських рішень і функцій планування такими елементами процедур ризик-менеджменту:

1) Аналіз потенційних ризиків передбачає наступні процедури: ідентифікацію, предметний аналіз, систематизацію та класифікацію потенційних ризиків; аналіз джерел і факторів виникнення ризиків; якісний та кількісний аналіз ризиків; ранжування ризиків за результатами аналізу ймовірності можливої шкоди. Якісний аналіз має бути сконцентрований на зборі інформації, необхідної для виявлення джерел і факторів ризику в умовах конкретного суб'єкта господарювання, узагальненні та систематизації отриманих даних. Особливо слід наголосити на необхідності акцентованого дослідження факторів, що визначають динаміку галузі теплопостачання і водопостачання, з деталізацією на нерегульовані, умовно кориговані та регульовані. Кількісний аналіз дасть змогу узагальнити отримані відомості і дати вартісну оцінку величини можливої шкоди несприятливих зовнішніх факторів та її очікуваної (математичної) ймовірності. Можливі ризики повинні бути ранжовані, що пов'язано з необхідністю визначення пріоритетних напрямів управлінських впливів.

2) Коригування стратегічних (тактичних) цілей і завдань з урахуванням результатів аналізу зовнішнього (у розрізі макроекономічних, регіональних та галузевих факторів) і внутрішнього середовища функціонування підприємства, а також особливостей промислової і комунальної інфраструктури.

На стадії реалізації управлінських рішень найбільш значущими конкретними функціями управління є технічна підготовка та організація

виробництва, управління технологічними процесами, оперативне управління виробництвом, збут продукції, управління персоналом, матеріально-технічне постачання, фінансова діяльність [35, с. 10]. В рамках адаптаційного механізму їх доповнюють процедури ризик-менеджменту, що передбачають обґрунтування прикладного інструментарію мінімізації ризиків:

1) Методи уникнення ризику означають ухилення від заходів, пов'язаних з ризиком. Для корпорації «Енергоресурс-інвест» його застосування доцільне щодо відмови від укладання угод з відстрочкою платежу при негативній діловій репутації клієнта, а також ризикованої фінансової політики (перекредитування, інвестицій у ризикові фінансові інструменти тощо).

2) Запобіжні методи дозволяють сформувати у структурі управління компенсаторний механізм, що запобігає виникненню ризикових ситуацій у зв'язку з недооцінкою факторів нестабільного зовнішнього середовища. Найбільш актуальними серед них є стратегічне планування, аналіз та контракція. Стратегічне планування здатне посилити адаптивність організаційно-економічного механізму господарювання корпорації «Енергоресурс-інвест» за рахунок зниження інформаційної асиметрії в процесі розробки прогнозних управлінських рішень. Маркетинговий і фінансово-економічний аналіз необхідні для систематизації закономірностей і тенденцій розвитку економіки корпорації, її зовнішнього оточення та ринкової кон'юнктури. При цьому аналіз іманентний всім стадіям циклу менеджменту, набуваючи на першій стадії рис прогнозного, на другій – ситуаційного (оперативного), на третій – підсумкового. Контракція необхідна для узгодження інтересів контрагентів у частині перерозподілу ризиків при існуючій невизначеності зовнішнього середовища, що можливо шляхом фіксації положень, що передбачають оплату та передачу продукції замовнику.

3) Методи зниження рівня ризику (диверсифікації, самострахування, лімітування) передбачають вплив на загальну ймовірність і величину

можливої шкоди за рахунок регламентації окремих напрямків фінансово-господарської діяльності та рівня відповідальності. Диверсифікація спрямована на дисипацію ризиків шляхом обмеження можливих втрат на одну подію за рахунок збільшення кількості подій. Географічна диверсифікація актуальна для підприємств комунального господарства (розвиток відносин із замовниками з інших регіонів) та маркетингових ризиків (розширення каналів постачання матеріально-технічних ресурсів). Операційна диверсифікація необхідна для встановлення порогових обмежень виробничих ризиків щодо окремих виробничих та будівельно-монтажних проектів; забезпечення нормативного рівня якості, надійності, довговічності; оптимізації параметрів продукції, а також внутрішньогосподарських виробничих потужностей. Самострахування передбачає формування обов'язкових і ініціативних резервів. Лімітування доцільне для регламентації ризиків за рівнями та суб'єктами управління, наприклад, закріплення в посадових інструкціях лінійних та функціональних керівників персональної відповідальності за брак, допущений з їхньої вини [10].

4) Передача ризику – це спосіб мінімізації ризиків, що означає передачу відповідальності за нього третім особам. Серед можливих методів ризик-менеджменту, що передбачають передачу ризику, для корпорації «Енергоресурс-інвест» ми вважаємо актуальним використання страхування і, меншою мірою, гарантійного забезпечення.

На стадії контролю реалізації управлінських рішень найбільш значущими конкретними функціями стратегічного менеджменту є облік та звітність, внутрішній контроль і аудит, економічний аналіз і технологічний контроль. У рамках адаптаційного механізму їх доповнюють аналогічні процедури ризик-менеджменту, що передбачають:

1) Моніторинг та контроль реалізації управлінських рішень для мінімізації ризиків з наступною оцінкою ефективності заходів. Зміст етапу: організація і оцінка заходів щодо виконання наміченої програми дій, визначення окремих заходів, обсягів і джерел їх фінансування, конкретних

виконавців та термінів виконання, визначення об'єктів, видів і сфер контролю, ранжування контрольованих параметрів; розробка кількісних стандартів контролю.

2) Розробку і регламентацію коректуючих впливів, моніторинг і формування алгоритмів коригувальних дій для усунення відхилень від заданих показників.

Функції управління в процесі їх адаптації до умов нестабільного зовнішнього середовища, регламентування переліку та обсягу робіт у розрізі кожної функції є базисом для формування структури керуючої системи та адаптації взаємодії її компонентів до ризикових умов. При цьому напрями адаптації структурних елементів системи менеджменту відрізняються більшою індивідуалізацією і визначаються фактичними організаційними параметрами корпорації «Енергоресурс-інвест». Як загальні принципи цього процесу можна назвати:

- підтримка пропорційності керуючої та керованої підсистем управління;
- забезпечення оптимальної ланковості та ступінчастості керуючої системи;
- формування чи відокремлення в апараті управління структурних одиниць, відповідальних за взаємодію із зовнішнім оточенням (передовсім у галузі маркетингу і логістики).

Третій блок механізму – параметри оцінювання та очікувані результати. Система показників ефективності управління корпорацією «Енергоресурс-інвест» має охоплювати загальні показники ефективності менеджменту, показники економічності апарату управління і продуктивності управлінської праці. Логіка розробленого механізму визначає необхідність доповнення традиційних показників індикаторами ефективності адаптації системи управління до зовнішнього середовища, до яких ми пропонуємо віднести відхилення фактичних параметрів від планових.

Переваги такого підходу:

- 1) не потрібні додаткові витрати на оцінку, оскільки здійснюється моніторинг планових завдань;
- 2) можлива кількісна оцінка за окремим параметрам або загалом по підприємству;
- 3) враховуються особливості промислового виробництва та будівельно-монтажної діяльності.

Для оцінки ефективності адаптаційних впливів на систему менеджменту доцільно використовувати формулу:

$$E_3 = \frac{3E_{\phi}}{3E_{\text{пл}}} \quad (1)$$

де $3E_{\phi}$ – витрати за елементами і статтями фактичні;

$3E_{\text{пл}}$ – витрати за елементами і статтями планові.

Конкретний перелік показників визначається номенклатурою статей витрат. Значення показника (E_3) більше одиниці вказує на перевитрату у порівнянні з рівнем, передбаченим технологічною картою, що вказує на прорахунки в управлінні і вимагає поглибленого аналізу зовнішніх або внутрішніх факторів, що обумовили відхилення.

Додатково можлива консолідація отриманих оцінок з використанням спеціальних прийомів [23, с. 44]. Кожен оціночний показник (E_3), по суті, є темпом зростання відповідної статті витрат, що визначає можливість використання методики «середньої геометричної» для розрахунку інтегрального показника, що характеризує ефективність механізму. Значення інтегрального показника ($ІПЕ_3$), що перевищує одиницю, вказуватиме на перевитрату під впливом ризикових факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, і покаже відсотковий вираз цього відхилення:

$$ІПЕ_3 = \sqrt[n]{E_1 + E_2 + E_3 + \dots + E_n} \quad (2)$$

де $E_1, E_2, E_3, \dots, E_n$ – індивідуальні показники оцінювання за окремими

елементами та статтями витрат.

Очікувані результати реалізації розглянутого механізму пов'язані з підвищенням ефективності і стійкості функціонування корпорації «Енергоресурс-інвест» зокрема, і вітчизняного бізнесу в цілому за рахунок оптимізації внутрішньої організації та поєднання загальних і конкретних функцій стратегічного управління з процедурами ризик-менеджменту в рамках існуючої управлінської структури, що буде сприяти зниженню ймовірності прийняття помилкових стратегічних рішень і мінімізації обумовлених ними ризиків.

3.2. Обґрунтування антикризової корпоративної стратегії в умовах наростання зовнішніх загроз

У сучасному світі кожній компанії важливо розробити стратегію розвитку. Цей план повинен включати поточні (напрямок корпоративної політики), наступні (впровадження інноваційних технологій чи антикризових заходів для ефективної роботи на ринку) і перспективні цілі (підвищення технологічного рівня виробництва, перехід на новий рівень якості) тощо.

Вітчизняна економіка зіткнулася з безпрецедентними викликами, зумовленими різким загостренням воєнно-політичної і соціально-економічної ситуації [10]. Оскільки сучасні підприємства постійно стикаються з різними типами криз, то одним із пріоритетних завдань ефективного керівника є вміння передбачати кризову ситуацію, а у разі її виникнення, вжити заходів щодо її усунення.

У теорії управління кризовий стан зазвичай пов'язаний з неспроможністю підприємств ефективно адаптуватися до швидкої зміни зовнішніх (зміна влади; прийняття нових законів; підвищення податків; прискорення інфляції; зниження попиту; поява нових конкурентів тощо)

та/або внутрішніх (низька кваліфікація кадрів; неефективна комунікаційна система; нерозвинена логістична інфраструктура; дефіцит фінансових ресурсів) факторів [25, с. 84].

Сучасна криза ставить корпорацію «Енергоресурс-інвест» перед безпрецедентним тиском та проблемами. Це найбільше відчувається в сфері прийняття рішень, які в умовах непередбачуваних загроз середовища часто займають більше часу, ніж очікувалося через незнайомий характер проблем, що виникають. Ось чому організація повинна мати план реагування на кризу, де ключові етапи визначаються заздалегідь.

Об'єктом антикризового менеджменту є мікроекономічні системи, які намагаються успішно функціонувати, але через обставини об'єктивного або суб'єктивного характеру можуть перейти до нестійкого стану чи потрапити в кризову ситуацію [25, с. 85]. Тому план управління кризами повинен враховувати виявлені проблемні області та пропонувати можливі рішення, щоб допомогти організації якнайшвидше вийти з кризи.

Салоїд С.В. та Максін С.К. у рамках антикризового управління бізнесом пропонують чотири способи, що дозволяють керівникам активно підтримувати стійкість бізнесу [37]. На їхню думку, можливими стратегіями щодо підтримки стійкості бізнесу у кризових ситуаціях є:

- 1) переосмислення власного досвіду взаємин із споживачами виробленої продукції та послуг;
- 2) зміни у культурі праці співробітників підприємства;
- 3) оновлення плану розвитку лідерства та зміцнення основних цінностей менеджменту;
- 4) постійне стимулювання персоналу до підвищення ефективності.

При розробці підходів до формування антикризових управлінських рішень, розглядаючи корпорацію «Енергоресурс-інвест» як цілісну систему, необхідно враховувати такі актуальні тенденції та проблеми:

1. Необхідність посилення взаємодії між гілками влади корпорації по вертикалі та горизонталі. Цей процес дозволяє практично вирішувати

важливі проблеми узгодження інтересів економічного та соціального розвитку, як підприємства, так і країни в цілому.

2. Повний цикл управління корпорації «Енергоресурс-інвест», що охоплює підготовку, погодження, ухвалення, донесення до виконавців і контроль реалізації управлінських рішень ефективніше здійснювати за допомогою проектного (програмного) менеджменту. Прямий зв'язок між результатами програмних заходів та показниками розвитку підприємства (валовий продукт, рівень доходів, збут тощо) може бути складно виявити.

3. Повною мірою не вивчені закономірності взаємозв'язків та взаємовпливу управлінських рішень на різних рівнях менеджменту.

Організація процесу антикризового управління корпорації «Енергоресурс-інвест» буде недостатньо ефективною без створення спеціальних структур. Тому на виробничому підприємстві існує потреба у фахівцях, здатних виявляти небезпеки, здійснювати діагностику існуючого стану, знаходити слабкі ланки у діяльності підприємства, використовувати сучасні інструменти антикризового управління. Реалізація ефективної системи антикризового управління корпорацією «Енергоресурс-інвест» можлива через призму об'єктно-суб'єктної взаємодії, що базується на основних положеннях компетентнісного підходу [20, с. 209].

Органи антикризового управління корпорації «Енергоресурс-інвест» слід створити для вивільнення вищої ланки менеджменту від оперативного управління, тому вони мають бути наділені відповідними повноваженнями та максимально наближеними до виконавчого апарату керованої системи.

Антикризовий менеджмент доцільно будувати за дворівневою структурою:

- 1) система ризик-менеджменту;
- 2) система управління фінансовою санацією підприємства.

Елементи антикризового управління слід реалізовувати як на успішно функціонуючих виробничих підприємствах (у формі ризик-менеджменту), так і на тих, що опинилися у фінансовій кризі (фінансова санація,

реструктуризація) [15, с. 98]. У ході розробки заходів антикризового управління важливо забезпечити його: цілеспрямованість; системність; комплексність; ресурсну забезпеченість; узгодженість з інтересами і завданнями виробничої системи [47].

Мінімізація загроз повинна відбуватися шляхом проведення контрольних заходів щодо їх зниження. Спочатку вони мають розроблятися експертами на підставі тих ризиків, які раніше були виявлені. Потім такі заходи піддаються апробації щодо виявлення недоліків. Після «випробувального терміну» контрольні заходи мають стати частиною економічної політики корпорації «Енергоресурс-інвест», а також політики внутрішнього контролю та антикризового менеджменту.

Пропоновану поетапну модель антикризового управління корпорацією «Енергоресурс-інвест» наведено на рис. 3.3.

Антикризові заходи мають постійно вдосконалюватися з урахуванням економіко-математичних методів. Одним з найточніших і найреалістичніших при аналізі досліджуваного промислового підприємства може бути метод моделювання, коли розроблена модель дозволяє враховувати умови роботи виробництва та максимізувати його рівень. Моделювання – ефективний спосіб вирішення завдань, що охоплюють усі рівні антикризового планування – від стратегічного до оперативного та календарного планування, представлені на рис. 3.4.

Моделювання процесів антикризового планування корпорації «Енергоресурс-інвест» дасть змогу протестувати процеси управління, що дозволить мінімізувати потенційний ризик невдачі.

Комплексне планування основних антикризових заходів допоможе реалізувати на підприємстві концепцію сталого розвитку, отримавши синергійний ефект використання фінансових, матеріальних, трудових ресурсів (рис. 3.5) і обраних стратегій управління ними [20, с. 209].

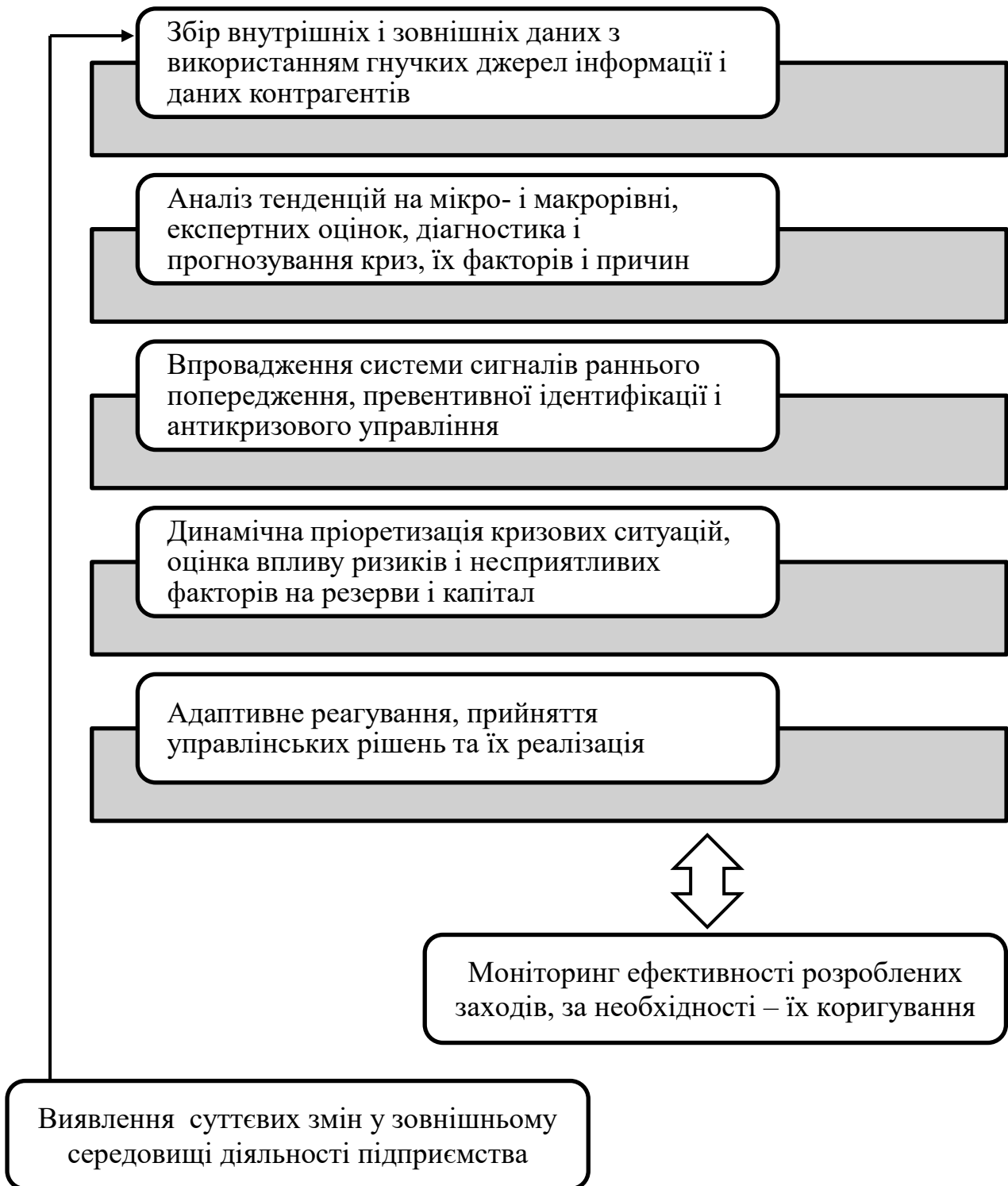


Рис. 3.3. Пропонована модель антикризового управління корпорацією «Енергоресурс-інвест»

Найкращий спосіб впоратися з кризовими тенденціями – діяти на випередження. Корпорації «Енергоресурс-інвест» слід підтримувати працездатність власної системи антикризового управління та бути готовою

до дій, коли це буде потрібно, навіть якщо загострення кризи не передбачається в найближчому майбутньому.



Рис. 3.4. Пропонований зміст системи планування діяльності корпорації «Енергоресурс-інвест» в кризових умовах

Для того, щоб неупереджено моніторити придатність нинішньої системи антикризового управління корпорації «Енергоресурс-інвест» її керівництву слід регулярно задавати собі питання:

Параметри фінансових ресурсів

- залежність від існуючих джерел фінансування
- мобільність та ліквідність фінансових ресурсів
- виконання зобов'язань перед бюджетами усіх рівнів
- співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості

Параметри матеріальних ресурсів

- засоби технічного оснащення
- сировина, матеріали, напівфабрикати
- енергія

Параметри трудових ресурсів

- персонал, що встановлює цілі
- персонал, що розробляє заходи з досягнення цілей
- персонал, що організовує процес досягнення цілей
- персонал, що створює засоби досягнення цілей
- персонал, що здійснює заходи з досягнення цілей

Рис. 3.5. Ключові компоненти антикризового менеджменту

1. Як організація забезпечуватиме благополуччя персоналу та безпеку виробничих активів у кризових умовах?

2. Як організація може забезпечити стійке фінансування та стабільні фінансові резерви?

3. Чи існують скоординовані і стандартизовані системи та протоколи зв'язку, які забезпечують чітку і прозору комунікацію з усіма зацікавленими сторонами?

4. Чи є в організації групи антикризового менеджменту для управління короткостроковими наслідками та ініціювання відповідних контрзаходів?

5. Якою є модель оцінки потенційних ризиків та заходів реагування у випадку кризи?

6. Чи враховується вплив кризи на процеси бюджетування та бізнес-планування, чи застосовуються механізми раннього попередження?

7. Коли криза має фінансові наслідки, як організація може адаптувати

бізнес-модель для зниження витрат як у короткостроковій, так і в середньостроковій перспективі?

8. Як коливання попиту впливає на організацію і як вона відновлюватиметься після нього?

9. Чи визначені ризики ланцюжка постачання та виробництва, які виникають внаслідок кризи, і що можна зробити, щоб знизити ризики?

10. Чи достатньо стійка бізнес-модель компанії, щоб оговтатися від наслідків кризи та впоратися з потенційними кризами у майбутньому?

У 2023 році консалтингова компанія McKinsey провело опитування близько 300 керівників вищої ланки, щоб зрозуміти реакцію їхніх організацій на кризу, спричинену пандемією Covid-19. Після аналізу відповідей було сформульовано три основні висновки. По-перше, приблизно половина керівників повідомила, що криза виявила слабкі місця в «стратегічній стійкості» їх компаній, яку можна визначити як здатність бізнес-моделі організації та її конкурентної позиції протистояти руйнуванню. По-друге, інновації в бізнес-моделях виявилися найважливішим стратегічним важелем у боротьбі з кризою: три чверті респондентів повідомили про такі ініціативи, у тому числі майже 90 % тих, хто вважав заходи своєї компанії ефективними. Зрештою, 60% опитаних керівників заявили, що очікують, що ці інновації збережуться після кризи [38, с. 57-58]. Зазначені висновки можуть бути корисними вітчизняними організаціям в умовах сучасних ризиків і загроз нестабільного зовнішнього середовища.

Виживання і розвиток корпорації «Енергоресурс-інвест» неможливі без наявності плану реабілітації/стабілізації становища та плану фінансового оздоровлення, а також відповідної стратегії відновлення. Антикризові методи управління мають бути спрямовані не лише на виявлення слабкого елемента організаційної системи, а й на оцінку показників економічного потенціалу та довгострокового сталого антикризового розвитку підприємства у рамках розробленої стратегії.

За умов економічної і політичної нестабільності корпорації

«Енергоресурс-інвест» слід зосередитись на розробці антикризових стратегій розвитку. Існують різні види таких стратегій:

- 1) відновлювальна стратегія передбачає виявлення та усунення джерел конкуренції та фінансових проблем підприємства;
- 2) стратегія активного пристосування полягає в створенні нових унікальних продуктів, витісненні конкурентів, які пропонують аналоги;
- 3) стратегія консервативної поведінки має на меті підтримку та зміцнення позицій на ринку за рахунок оновлення асортименту і виробничих технологій.

На практиці застосовують кілька ключових стратегій, які забезпечують оптимальне оперативне управління в період кризи та сприяють виживанню та успішній адаптації організації.

Перша стратегія – це стратегія скорочення витрат. Вона ґрунтується на послідовній оптимізації витрат, дозволяючи досягти ліквідності та покращити фінансову стійкість. Скорочення операційних витрат, перегляд систем оплати праці та ресурсного планування може допомогти організації заощадити кошти та утримати конкурентоспроможність.

Друга стратегія – стратегія диверсифікації – передбачає комплекс операцій, продуктів і ринків, щоб знизити ризики і залежність від окремого сектора або ринку. Диверсифікація може бути горизонтальною (вихід нові сегменти ринку), вертикальною (контроль вертикальних етапів виробничого процесу), географічною (вихід на нові ринки), комбінацією цих типів.

Третя стратегія – стратегія підвищення ефективності. Вона спрямована на оптимізацію бізнес-процесів, покращення якості продукції/послуг та зниження витрат. Компанії, що застосовують таку стратегію, зазвичай акцентують увагу на автоматизації й оптимізації процесів, впровадженні нових технологій та методів, а також реалізації креативних рішень.

Четверта стратегія – це стратегія інновацій. Вона ґрунтується на створенні нових продуктів, послуг або технологій, а також постійному розвитку та вдосконаленні існуючих. Інноваційна стратегія має передбачати

активні дослідження і розробки, партнерство з науково-дослідними інститутами та стартапами, інвестиції в навчання і розвиток персоналу.

Саме четверта стратегія може бути рекомендована для такого інноваційно активного підприємства як корпорація «Енергоресурс-інвест». Саме інновації в бізнес-моделях стали ключовою відмінністю тих компаній, які досягли успіху під час пандемії. У згадуваному вище опитування респонденти, які заявили, що їхні компанії дуже ефективно впоралися з кризою, в 1,5 рази частіше повідомляли про впровадження інновацій у бізнес-моделі, ніж ті, хто вважав, що заходи їхніх організацій у відповідь були неефективними [37].

Менеджери, які апробували нові бізнес-моделі, як правило, зосереджувалися на таких перспективних напрямках (рис. 3.6).

Для підвищення ефективності антикризового управління у корпорації «Енергоресурс-інвест» необхідно, на нашу думку, забезпечити:

- перехід до довгострокового і середньострокового планування виробничої діяльності. У цьому випадку у процесі розробки програми розвитку корпорації, доцільно орієнтуватись на довгострокову перспективу – від 5 і більше років та середньострокову – до 5 років;
- концептуальний підхід – означає постановку реалістичних цілей і дозволяє спрогнозувати перспективу розвитку бізнесу;
- ціннісний підхід для формування програм розвитку корпорації. Він допоможе у об'єднанні різних категорій персоналу навколо спільних цілей;
- пріоритетний підхід допоможе в процесі розробки програм (планів), сконцентруватися на основних аспектах розвитку та майбутніх ризиках та використати нові можливості для інноваційного розвитку;
- творчий підхід передбачає розробку як основного, так і кількох альтернативних сценаріїв майбутнього. Пропрацювання додаткових варіантів допоможе скоригувати програму розвитку у непередбачуваних умовах, що динамічно змінюються;

Новий цифровий досвід, продукти і послуги у відповідь на зміну поведінки і потреб клієнтів

- перехід на цифрові технології

Сміливі цілі та перегляд довгосрокової стратегії

- освоєння нових напрямів бізнесу

нові партнерські відносини як в галузі, так і за її межами

- угоди з постачальниками послуг зв'язку, віртуалізація взаємодії

Пришвидщення операційних і сервісних процесів

- створення додатків для роботи з клієнтами, візуалізація і віртуалізації товарів і послуг

Переосмислення збутових моделей

- цифрові і віддалені моделі взаємодії з діловими партнерами

Коригування ланцюжків постачання для управління ризиками

- альтернативні джерела постачання і гарантії зайнятості

Рис. 3.6. Інновації в сучасних бізнес-моделях як чинник антикризового управління

- ресурсний підхід передбачає врахування об'єктивного дефіциту ресурсів при плануванні антикризових заходів;
- забезпечення реалізації антикризових заходів локальною нормативно-правовою базою дозволить скоординувати дії виконавців, підвищити їх відповідальність;

- ризик-менеджмент дозволить своєчасно виявляти і не допускати загострення ситуацій, які призводять до невиконання намічених цілей;
- моніторинг антикризової діяльності дозволяє забезпечувати систематичний контроль за виконанням запланованих заходів і досягненням результатів за обраними цільовими показниками;
- оцінювання і контролінг в антикризовому менеджменті. На підставі глибокого та всебічного аналізу причин зміни внутрішнього і зовнішнього середовища організації, впливу результатів програмних заходів на досягнення намічених цілей, оцінка та контролінг сприятимуть розумінню доцільності певних коректив антикризового менеджменту, пріоритетів і завдань [14, с. 88-89].

Пропоновані підходи у рамках антикризового управління корпорації «Енергоресурс-інвест» підвищать його практичну ефективність при стратегічному плануванні.

Таким чином, завдання системи антикризового менеджменту в сучасних умовах означає:

- 1) зниження інтегрального рівня кризових тенденцій;
- 2) регламентація усіх процесів ідентифікації і оцінювання загроз для підприємства;
- 3) розвиток технології ухвалення рішень з точки зору реакції на кризу;
- 4) визначення прийняттого рівня впливу нестабільного зовнішнього середовища на діяльність виробничого підприємства;
- 5) створення бази даних, що містить ретроспективу розвитку кризових явищ, реакції на них, відповідну методологію управління [1, с. 10].

Ефективна адаптація системи антикризового менеджменту у корпорації «Енергоресурс-інвест» можлива із врахуванням особливостей її організаційної культури і при забезпеченні таких умов: формування управлінської команди, підтримка з боку вищої ланки управління корпорацією, розробка планів здійснення заходів і об'єктивного аналізу ситуації, що склалася, а також технології адаптивного антикризового

менеджменту. У випадку подальшого поглиблення невизначеності вітчизняних та світових економічних явищ і процесів, зокрема, волатильності ринку, на перший план в менеджменті організацій виходить саме процес антикризового управління. Якісно організований ризикоорієнтований підхід до стратегічного менеджменту виробничого підприємства здатний забезпечити своєчасну ідентифікацію ризиків та реакцію на них.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження теоретико-методологічних основ стратегічного інноваційного менеджменту, а також особливостей управління діяльністю корпорації «Енергоресурс-інвест», дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Сучасна фірма, діючи в умовах динамічної невизначеності зовнішнього господарського середовища, що апріорі стає властивою параметрам її господарювання у все більш агресивній формі, опиняється під впливом загроз та потенційних ризиків. Трансформуючи власну поведінку до вимог зовнішнього оточення, фірма має шукати та застосовувати дієві інструменти зниження ступеня нестабільності. У динамічному середовищі компанія повинна формувати власну динамічну економічну систему з великою кількістю зворотних зв'язків, використання яких дозволяє регулярно й ітеративно адаптувати власну поведінку до параметрів мінливого зовнішнього оточення.

2. Природу невизначеності зовнішнього середовища слід розглядати через призму наявних викликів, згенерованих соціально-економічної системою. Наявність серйозних викликів стала звичною для вітчизняних підприємств і сприймається як типовий феномен сучасної економіки. Ключові виклики, що впливають на розвиток соціально-економічних систем усіх рівнів, економічної науки та практики, мають політичний, технологічний, економічний, екологічний, світоглядний характер. Зокрема, до них можна віднести такі тенденції:

- 1) розвиток та прискорення науково-технологічного прогресу, активну цифровізацію та автоматизацію економіки;
- 2) нестабільність політичної та геополітичної ситуації;
- 3) нестійкість розвитку зовнішнього економічного середовища, а також його соціальних параметрів;
- 4) прагнення контролювати чинники виробництва, людський капітал,

споживчий вибір індивіда.

3. В умовах невизначеності та нестабільності середовища, обумовленої глобалізацією економіки, ускладненням ринкового простору, загостренням конкуренції, воєнними діями, зростає роль стратегічного менеджменту для адаптації бізнес-структур до викликів оточення. Основні компоненти процесу формулювання стратегії охоплюють ідентифікацію можливостей і загроз зовнішнього оточення підприємства, що доповнюється оцінкою ризиків і розробкою альтернативних варіантів управлінських рішень.

4. Для зниження рівня невизначеності зовнішнього середовища організація може застосовувати дві загальні стратегії. Основна ідея концепції адаптивної стратегій полягає у зниженні ризиків шляхом стратегічної диверсифікації. Стратегія передбачає розподіл наявних у компанії ресурсів з метою розширення ринку збуту, асортименту продукції, зниження рівня витрат. Формуюча стратегія спрямована на підвищення ймовірності здійснення конкретного варіанта розвитку подій. Компанія, що реалізує формуючу стратегію повинна активно створювати інноваційне уявлення про майбутнє (у тому числі про структуру галузі, перспективні технологічні стандарти), яке буде орієнтиром для інших учасників ринку та сприятиме просуванню бізнесу до більш стабільної та сприятливої ситуації.

5. У процесі реалізації антикризових заходів організація має більше орієнтуватися на випереджувальне превентивне управління, ніж на реактивне. Заходи з антикризового менеджменту повинні бути диференційовані за етапами життєвого циклу організації та залежати від стадії кризового процесу. Ефективність антикризових заходів безпосередньо залежить від того, наскільки своєчасно було виявлено кризу та вжито заходів щодо її пом'якшення та подолання.

6. Сучасна організація має бути одночасно стабільною та динамічною, тому економічна концепція її сталого розвитку повинна ґрунтуватися, насамперед, на трьох функціональних стратегіях:

- стратегія управління фінансовими ресурсами для забезпечення подальшого розвитку;
- стратегія управління виробничими потужностями за принципом економічного використання ресурсів;
- стратегія ухвалення оптимальних антикризових рішень.

7. Також слід відзначити зростання популярності прагматичного підходу до економічної турбулентності, оскільки від неї можна отримувати певні вигоди. Організаціям слід розглядати нестабільність і невизначеність зовнішнього середовища як внутрішній потенціал подальшого розвитку, знаходити способи, які допоможуть уникнути загрози, а не лише як загрозу для її розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ахновська І.О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. *Молодий вчений*. 2015. №2. С. 9-11.
2. Білоус, С., Бривус А. (2024). Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство*, (61). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106> (дата звернення: 01.12.2024)
3. Буклет Корпорації “Енергоресурс-інвест” URL: <https://energoresurs.com/wp-content/uploads/2023/03/13.05.2022.13.32.compressed.pdf> (дата звернення: 01.12.2024)
4. Власова В.П., Тарновська І.В., Недоля Д.В. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. (42). 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-85> (дата звернення: 01.12.2024)
5. Геєць В.М. Нестабільність та економічне зростання. К. : Ін-т екон. прогнозів., 2000. 344 с.
6. Гобела В.В., Живко З.Б., Леськів Г.З., Мельник С.І. Управління кризовими ситуаціями: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.
7. Гой В.В., Васильєв О.В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/157.pdf (дата звернення: 01.12.2024)
8. Демиденко С.Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка*. 2015, №9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4290> (дата звернення: 01.12.2024)
9. Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.

10. Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрями забезпечення стійкості / за наук. ред. Сторонянської І.З. Львів : ДУ «Ін-т регіональних досліджень імені М.І. Долишнього», 2022. 70 с.

11. Запухляк І.Б. Розвиток підприємства та нестабільність середовища: взаємозв'язок та взаємозалежність. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2015. Випуск 13. Частина 1. С. 87-89

12. Захарченко В. І. Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах: колект. моногр. / [В. І. Захарченко, М. М. Меркулов, О. В. Балахонова та ін.]; під ред. В. І. Захарченко; Одеський нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. Донецьк: НОУЛІДЖ, 2014. 187 с.

13. Звіт про управління Корпорації «Енергоресурс-інвест». URL: <https://drive.google.com/file/d/1gJOnUjKwwSLS-gd0XcfAxpNT-W1mGusr/view> (дата звернення: 01.12.2024)

14. Касьянова А. О. Особливості імплементації антикризового управління на вітчизняних і зарубіжних підприємствах: планування, стратегії, реструктуризація. *Академічний огляд*. 2015. № 1. С. 86-98.

15. Клебанова Т.С., Бондар О.М., Мазенков О.В. та ін. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління : [монографія] / [Т.С. Клебанова, О.М. Бондар, О.В. Мазенков та ін.] ; за ред. О.В. Мазенкова. Х. : ІНЖЕК, 2003. 272 с.

16. Ковбатюк М.В., Беник Н.Г. Вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на процес функціонування та адаптації підприємств. *Водний транспорт*. 2016. Вип. 2. С. 101-108.

17. Козлова І.М., Велика О.Ю., Козлов Н.В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. *БізнесІнформ*. 2023. №5. С. 134–140.

18. Комаринець С.О. Аналізування нестабільності зовнішнього економічного середовища. *Загальні питання економіки. Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 8. С. 40-44.

19. Комаринець С.О. Оцінювання нестабільності зовнішнього економічного середовища підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.4. С. 220–226.
20. Костецький В. В., Формування стратегії антикризового управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2011. № 8. С. 208–211.
21. Кривобок К.В. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2018. № 14. С. 412–420.
22. Кужелєв М.О., Меженська В.В. Діагностика фінансового стану корпорації в умовах динамічного зовнішнього середовища. *Схід*. 2012. № 1. С. 62–67.
23. Лактіонова О.А., Наконечна А.С. Фінансова архітектура суб'єктів господарювання: формування й адаптація в умовах циклічності розвитку економіки: монографія. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса. 2019. 180 с.
24. Ломоносова О.Е. Типологізація підходів до визначення зовнішнього середовища організації. *Економічна теорія та історія економічної думки*. 2020. С. 1–14.
25. Луцик І.Б., Юрій Е.О. Головні причини виникнення кризових явищ на підприємствах та можливі шляхи їх подолання. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. № 2. С. 83–88.
26. Матюх С., Матюх Л. (2023). Діагностика середовища функціонування та аналіз діяльності вітчизняних підприємств: стратегічний вимір. *Development Service Industry Management*, (4), 73–80. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(11\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(11)) (дата звернення: 01.12.2024)
27. Мельник М.І. Класифікація бізнес-середовища: системний підхід. *Регіональна економіка*. 2008. № 2. С. 251–260.
28. Могиліна Л.А. Науково-теоретичні основи економічної нестабільності в контексті її впливу на фінансову безпеку підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2014. Вип. 39. С. 127–134.

29. Немсадзе Г. Г. Вплив нестабільного економічного середовища на фінансову архітектуру корпорації. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 165-170
30. Нечипоренко А.В. Вплив поведінкових факторів на управління фінансовою діяльністю корпорації: теоретичні аспекти. *Збірн. наук. праць Університету державної фіскальної служби України*. 2018. № 2. С. 154-168.
31. Офіційна інтернет-сторінка корпорації «Енергоресурс-інвест». URL: <https://energoresurs.com/> (дата звернення: 01.12.2024)
32. Паздрій В.Я. Моделі взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. *Стратегія економічного розвитку України*. 2012. №30. С. 122-131.
33. Пазєєва Г.М. Комплексна діагностика в забезпеченні економічної безпеки підприємств (на матеріалах транспортно-експедиційних підприємств України). Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2017. 291 с.
34. Пермінова С.О., Кравчук В.В. Особливості функціонування підприємства в умовах нестабільного середовища. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 8. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. С. 458-460
35. Попова О.Л. Забезпечення інноваційного розвитку: оцінки з позиції сталості й ризиків. *Економіст*. 2013. №1. С. 9–12.
36. Пуцентейло П.Р., Гуменюк О.О. Стратегічний аналіз як важливий елемент управління підприємством. *Інноваційна економіка*. 2016. № 3-4 (62). – С. 196–205.
37. Салоїд С. В., Максін С. К. Кризовий менеджмент на підприємстві в умовах нестабільного середовища. *Ефективна економіка*. 2023. № 10. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2339/2372> (дата звернення: 01.12.2024)
38. Сарбаш С.М. Вплив міжнародних конфліктів на економічний розвиток. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. №2(24). С. 56–64.

39. Стадник В.В., Йохна М.А. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: підручник. Хмельницький : ХНУ, 2011. 332 с.
40. Станкова Л.І. Чинники розвитку виробничого підприємства в умовах нестабільного середовища. URL: http://economics.opu.ua/files/science/2014/20.05/s_2/16.pdf
41. Таран О.М. Стратегічне управління: навч. посіб. для здобувачів першого (бакалаврського) рівня спеціальностей 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування». Харк. нац. аграр. ун-т. Харків, 2020. 345 с.
42. Темченко О.А., Гук О.Ю. Обґрунтування стратегій стійкого розвитку виробничого підприємництва в умовах економічної нестабільності. *Теорія і практика стратегічного управління. Стратегія економічного розвитку України*. № 40 (2017). С. 77-85
43. Ткачук Я. SWOT-аналіз: аналіз і розробка ринкової стратегії компанії. *Молодь, освіта, наука, культура і національна самосвідомість в умовах європейської інтеграції: зб. матеріалів XIII Всеукр. наук.-практ. конф.*, Київ, 13–14 травня 2010 р. У 2-х т. / Редкол.: Тимошенко І.І. та ін. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2010. Т.1. С. 220–222.
44. Український бізнес під час війни: реальна аналітика та перспективи на майбутнє у 2024 році. *FinStream*. URL: <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analityka/> (дата звернення: 01.12.2024)
45. Фінансова звітність корпорації Енергоресурс-інвест. URL: <https://drive.google.com/file/d/1s0EF3bxh47jKoKv-2fg4IUQwO5-pTh3S/view>
46. Хвостенко О.А. Концептуальні засади класифікації середовища підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 5. С. 166–174.
47. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *БізнесІнформ*. 2019. № 5. С. 217–226. URL: https://www.businessinform.net/export_pdf/business-inform-2019-5_0-pages-217_226.pdf (дата звернення: 01.12.2024)
48. Шатілова О.В. Стратегічне управління підприємством у

нестабільному ринковому середовищі. URL: <http://www.sedu.com.ua/wp-content/uploads/2015/07/17.pdf> (дата звернення: 01.12.2024)

49. Шевченко В. Як функціонує український бізнес під час війни: основні виклики та успішні кейси . URL: <https://nachasi.com/society/2023/11/03/yak-funkcionuye-ukrayinskii-biznes-pid-chas-viini-osnovni-vikliki-ta-uspishni-keisi/> (дата звернення: 01.12.2024)

50. Aaker D. Strategic Market Management. 7th Edition. New York : John Wiley & Sons Inc, 2005. 368 p.

51. Ansoff I. The New Corporate Strategy. New York: Wiley, 1988. 241 p.

52. Ansoff I., Sullivan P. (1993). Optimizing Profitability in Turbulent Environments: A Formula for Strategic Success. *Long Range Planning*. № 5 (26). P. 11-23.

53. Havlovska N., Illiashenko O., Konoplina O., Shevchuk I., Hlynska A., Prytys V. Strategic adaptation as a way of managing organizational changes in the context of implementing a safety oriented enterprise management approach. *Tem Journal*, 2020, Vol. 9 (3), pp. 1053-1061.

54. March J.G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*. № 2 (1). P. 71 – 87.

55. Rudnichenko Y., Dzhereliuk I., Mykhalchyshyna L., Savina S., Pokotylova V., Havlovska N. Safe interaction management of state institutions and business entities based on the concepts of evolutionary economics: modeling and scenario forecasting of processes. *Tem Journal*, 2020, Vol. 9 (1), pp. 233-241.

56. Tushman M.L., O'Reilly C.A. (2013) Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future. *Academy of Management Perspectives*. № 4 (24). P. 324-338

57. Zhang, X., Majid, S. & Foo, S. (2012). Perceived environmental uncertainty, information literacy and environmental scanning. *Towards a refined framework. Information Research*, 17(2) paper 515. URL: <http://InformationR.net/ir/17-2/paper515.html> (дата звернення: 01.12.2024)