

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-126>

УДК 658:339.747

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS CRISIS PHENOMENA

Акулюшина Марина Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри,
Національний університет «Одеська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0230-4019>

Лук'янчук Олена Михайлівна

старший викладач кафедри,
Національний університет «Одеська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4593-3130>

Гінкова Анастасія Валеріївна

студентка,
Національний університет «Одеська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-23992244>

Akuliushyna Maryna, Lukianchuk Olena, Hinkova Anastasiia
National university «Odesa Polytechnic»

У сучасному бізнес-середовищі стратегічний розвиток підприємств стає ключовим аспектом для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності на ринку. З урахуванням швидкого розвитку інформаційних технологій, підприємства повинні активно впроваджувати ІТ-системи та переходити на принципи цифровізації. Електронна комерція, он-лайн-маркетинг, системи управління запасами та інші інноваційні технології можуть забезпечити сьогоднішні конкурентні переваги. Збір та аналіз даних за новими технологіями перетворюється на важливий елемент стратегічного розвитку. Висвітлення попиту, поведінки споживачів та інших ринкових тенденцій дозволяє приймати обґрунтовані та своєчасні рішення, а також оптимізувати бізнес-процеси. Розширення бізнесу за межі національних ринків є ще одним важливим етапом стратегічного розвитку. Глобальна присутність може розширити аудиторію та забезпечити нові можливості для досягнення цілей сталого розвитку. Забезпечення сталості ланцюга постачання, особливо в умовах геополітичної нестабільності, є ключовим елементом стратегічного управління ризиками. Концентрація на покращення споживчого досвіду може забезпечити врахування потреб споживачів та підвищити їхню прихильність до продукції чи послуг конкретного підприємства. Управління цінами в умовах змін вартості ресурсів та кон'юнктури ринку є важливою складовою стратегії розвитку. Виробничі та вітчизняні підприємства формують та впроваджують стратегії, які дозволяють їм ефективно конкурувати та адаптуватися до змін у сучасному бізнес-середовищі.

Ключові слова: стратегічний розвиток, стратегія, цілі сталого розвитку, антикризові стратегії, кризові явища.

The article is devoted to the study of issues of strategic development of enterprises in the conditions of a crisis economy, because in the modern business environment, the strategic development of enterprises is a key aspect for their success and competitiveness. Taking into account the rapid development of technologies, enterprises must actively implement digital technologies. Business expansion beyond national markets can be an important stage of strategic development. A focus on improving the consumer experience can provide feedback from consumers and increase their loyalty. Manufacturing and domestic enterprises are formulating and implementing strategies that will enable them to compete effectively and adapt to changes in today's business environment. Since 2020, when the COVID-19 pandemic began, most enterprises have faced the conditions of existence in rather difficult and even crisis phenomena. In addition, Ukrainian enterprises not only felt the consequences of the post-pandemic crisis, but also found themselves in extremely difficult conditions caused by the start of hostilities. Today, it is extremely difficult for companies to plan and carry out their activities for a period of more than a year, and even this period requires constant adjustment depending on changes in the circumstances and conditions of the external environment. As a result, the procedure for creating and using effective methods and formats of anti-crisis management at enterprises,

regardless of the type of activity and form of ownership, is becoming more and more relevant in the economic downturn. The negative impact of global economic trends on enterprises made it necessary to also investigate the effectiveness of anti-crisis management methods of enterprises, and choose those that are considered more adapted to domestic conditions. It is necessary to deepen knowledge about specific anti-crisis tactics, which depend on the factors of the external and internal environment in which the enterprise exists. From a crisis point of view, the variety is sufficient, and the selection of an appropriate set of measures to mitigate the consequences of crisis situations is justified. The timeliness of anti-crisis management research is also affected by the relevance of the problem of developing a system of preventive measures against crisis phenomena and the possibility of avoiding such problems in the future.

Keywords: strategic development, strategy, goals of sustainable development, anti-crisis strategies, crisis phenomena.

Постановка проблеми. Починаючи з 2020 року, коли розпочалась пандемія COVID-19 більшість підприємств зіткнулись із умовами існування в досить складних і навіть кризових явищ. В 2022 році коли світ переживав роки кризи, українські підприємства окрім того відчували на собі не просто наслідки постпандемічних кризових наслідків, а ще й опинились у надзвичайно складних умовах викликаних початком військових дій. Сьогодні компаніям надзвичайно складно планувати та здійснювати свою діяльність на строки більш ніж на рік-три, та й навіть цей термін потребує постійного коригування в залежності від змін обставин та умов зовнішнього середовища. Як наслідок, все більшої актуальності в умовах економічного спаду набуває процедура створення та використання ефективних методів і форматів антикризового управління на підприємствах, незалежно від виду діяльності та форми власності. Негативний вплив світових економічних тенденцій на підприємства зумовив необхідність також досліджувати ефективності антикризових методів управління підприємствами, та обирати ті які вважаються більш адаптованими до вітчизняних умов.

Багато вчених розглядають кризу як звичайний етап корпоративного розвитку, водночас визнаючи її серйозність як окремого виду діяльності. Саме з циклічністю економіки пов'язано те, що на підприємствах часто виникають кризові явища, які негативно позначаються на підприємстві, у зв'язку з чим вивчення стратегічного антикризового управління підприємством набуває великого значення. Необхідно поглибити знання щодо конкретних антикризових тактик, які залежать від факторів зовнішнього та внутрішнього середовища в якому існує підприємство.

З точки зору кризи різноманітність є достатньою, а вибір відповідного набору заходів для пом'якшення наслідків кризових ситуацій є виправданим. На сучасність досліджень

антикризового менеджменту впливає також актуальність проблеми розробки системи превентивних заходів проти кризових явищ та можливості уникнення таких проблем у майбутньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Досягненню цілей сталого розвитку підприємств в умовах нестабільності та кризових явищ присвячено багато робіт як вітчизняних так і зарубіжних авторів. Це праці таких вчених як Е. І. Альтмана, І. Ансоффа, Т. С. Петерса, Т. Тафлера, М. Хаммера та ін. [1; 2] Серед вітчизняних авторів питання стратегічного розвитку в кризових умовах розглядалися в роботах Д.Бойко [3], М. Брюховецької [4], В. Василенка [5], Б. Ватченко [6], Л. Лігоненко [7], В. Пасічника [8] та ін. В цих роботах розглядаються не тільки можливості сталого розвитку, а й врахування кризових умов, розробка антикризових стратегій в умовах військового стану та їх відмінності від загальної кризи. Окремо також розглядаються умови господарювання для підприємств різних сфер діяльності.

Але все ж таки ряд важливих питань залишаються поза межами уваги дослідників, адже питання стратегічного розвитку і періодичності та циклічності переогляду цілей та завдань визначених основною стратегією в таких умовах залишається відкритим. Саме це обумовлює актуальність даного дослідження. Таким чином частина питань потребує додаткового уточнення та доповнення.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає у визначенні сутності стратегії розвитку вітчизняних підприємств в умовах кризових явищ з урахуванням факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, та розробки рекомендацій для усунення ризиків щодо зменшення можливих фінансових втрат.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічний розвиток підприємств у сучасних умовах має на меті забезпечення їх конкурентоспроможності і стійкості на ринку,

не зважаючи на кризові умови. Для досягнення цієї мети, підприємству необхідно враховувати зміни у споживчому попиті і зміни у технологіях, а також використовувати ефективні стратегії.

Головним чинником забезпечення стійкості підприємств у змінних умовах є обґрунтована стратегія розвитку. Стратегія розвитку підприємства повинна передбачати забезпечення не лише існування підприємства та збереження його позицій на ринку, а й більш ефективне використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, оптимізацію асортименту продукції чи послуг, максимальну віддачу вкладеного капіталу та задоволення потреб споживачів. Тобто стратегія розвитку підприємства має враховувати можливі негативні ситуації та передбачати розробку заходів їх нейтралізації, щоб забезпечити адаптацію до нових умов. За таких умов для українських промислових підприємств актуалізується питання не просто виживання в умовах війни, а й розробка та реалізація стратегії подальшого повоєнного відтворення та розвитку в умовах глобалізації [10].

Однією з основних стратегій вітчизняних підприємств є розширення асортименту продукції. Це може бути досягнуто шляхом введення нових товарів, розширення географії діяльності або покращення якості і вигляду фірмового товару.

Також важливо розвивати нові канали збуту. Підприємства повинні активно використовувати можливості електронної комерції і он-лайн-торгівлі, а також встановлювати партнерські стосунки з іншими підприємствами.

Ключовим елементом стратегічного розвитку є використання інформаційно-комунікаційних технологій. Вони дозволяють підприємствам ефективно управляти запасами, автоматизувати процеси продажу і адаптуватися до змінних потреб споживачів.

Постійне вдосконалення системи дистрибуції є важливим елементом стратегічного розвитку вітчизняних підприємств. Підприємства повинні забезпечувати швидку доставку товарів і підтримувати надійні партнерські стосунки з постачальниками.

З метою стратегічного розвитку, підприємства повинні активно використовувати маркетингові стратегії. Вони повинні вести аналіз ринку і споживчого попиту, розробляти цільові сегменти ринку і використовувати ефективні інструменти просування продукції.

Крім того, необхідно активно використовувати стратегії залучення та утримання клієн-

тів, такі як програми лояльності, знижки, акції та інші. Це дозволить збільшити обсяги продажів і підтримувати лояльність клієнтів.

Функціональні стратегії – це стратегії, що визначають стратегічну орієнтацію функціональних напрямків – підсистем управління підприємством (маркетингу, виробництва, фінансів, науково-дослідного сектору, управління персоналом, екологічної і соціальної сфер) і забезпечують досягнення їх цілей, а також керованість процесом виконання корпоративної та конкурентної стратегій, приймаючи при цьому відчутну участь у розробці і коригуванні останніх [11].

Ці типи стратегій впливають з особливостей діяльності кожного підприємства (табл. 1). Вони характеризують окремі сторони його роботи, вказують напрямки дій для вирішення питань і проблем пов'язаних з діяльністю [9, с. 356].

Фінансова стратегія – це основний план заходів, який передбачає напрямки формування фінансів, їх планування та забезпечення, вирішує задачі, що забезпечують фінансову стійкість підприємства в ринкових умовах господарювання [13, с. 129–130].

Фінансова стратегія відіграє важливу роль у розвитку фірм галузі, зокрема:

- забезпечує реалізацію фінансових цілей економічного розвитку компанії;
- забезпечує реалізацію перспективних інвестиційних можливостей, які виникають в процесі змін зовнішнього середовища;
- формує основні критерії оцінки вибору найважливіших фінансових управлінських рішень;
- враховує альтернативи розвитку безконтрольних факторів зовнішнього середовища і мінімізує їх негативні наслідки для підприємства;
- максимально використовує її фінансовий потенціал і активно маневрує фінансовими ресурсами;
- демонструє переваги фірми у фінансовій діяльності порівняно з її найближчими конкурентами;
- забезпечує взаємозв'язок стратегічного та оперативного управління фінансовою діяльністю;
- є однією з основних умов змін організаційної структури управління і організаційної культури компанії [13, с. 130].

Управління змінами в організації – це процес планування, впровадження та керування стратегічними змінами, які необхідні для досягнення поставлених цілей організації.

Таблиця 1

Приклад застосування функціональних стратегій

| Стратегія виробництва | Матеріально-технічна забезпеченість виробництва, відносно невисокі виробничі потужності. |
|---|---|
| Стратегія маркетингу | Створення підрозділу маркетингу на підприємстві та налагодження надходження маркетингової інформації до вищого керівництва, потужна збутова політика; розширення каналів збуту продукції. |
| Стратегія зовнішньоекономічної діяльності | Удосконалення підрозділу зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Розвиток самостійного імпорту продукції з закордону. Покупець має можливість придбати якісні продукти за ціною «з перших рук». |
| Фінансова стратегія | Фінансове забезпечення поточної господарської діяльності; пошук резервів збільшення доходів, прибутків та рентабельності; виконання фінансових зобов'язань перед контрагентами; оптимізацію забезпечення основними та оборотними засобами; контроль за цільовим та ефективним розподілом і використанням фінансових ресурсів; грошові розрахунки; інвестиційна політика. |
| Стратегія управління персоналом | Зниження рівня плинності кадрів шляхом вдосконалення системи мотивації, розробка принципів, напрямків та методів управління персоналом; урахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування підприємства; впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу; визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці; розробка і застосування на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій; розробка заходів щодо соціального партнерства. |

Джерело: сформовано авторами на базі обробки [9–11]

Існують наступні методи фінансового аналізу:

- горизонтальний аналіз;
- вертикальний аналіз;
- порівняльний аналіз;
- факторний аналіз (у тому числі аналіз за схемою Дюпон);
- трендовий аналіз;
- метод фінансових коефіцієнтів [13, с. 136].

Реалізація стратегії – впровадження розробленого стратегічного плану, здійснення інноваційної діяльності, формування блоку операційних дій і заходів також з коректування розробленої стратегії та зниженню існуючого ризику, розробка комплексу заходів за зниженням опору впровадженню змін [12].

Воєнний стан може мати значний вплив на стратегічний розвиток вітчизняних підприємств. У таких умовах компанії повинні приймати швидкі та ефективні рішення, щоб забезпечити свою виживаність та успішність.

Прикладами рішень можуть бути: диверсифікація постачальників, розвиток стратегічний партнерства, пристосування до нових умов, збереження надійності постачання, використання новітніх технологій.

Підприємства повинні шукати нових постачальників та ринки, щоб знизити ризик залежності від одного постачальника або ринку. Це допоможе забезпечити стабільність постачання і знизити вплив воєнних подій на бізнес.

Укладання стратегічного партнерства з іншими компаніями може допомогти вітчизняним підприємствам спільно розробляти нові ринки та залучати нових клієнтів. Такі партнерства можуть забезпечити ресурси та експертизу, щоб протистояти впливу воєнного стану.

Також компанії повинні швидко реагувати на зміни умов та змінювати свою стратегію. Наприклад, якщо певні ринки стають недоступними через військові дії, компанія може змінити свій фокус на інші ринки або адаптувати свій продукт до нових потреб споживачів.

В умовах зростання потреб споживачів й постійного руху у бік інновацій, важливе значення має здатність вітчизняного підприємства своєчасно реагувати на будь-які зміни ринку та пристосовуватись до його потреб. Найбільш доцільним є моделювання інноваційного розвитку підприємства. Це надає можливості для формулювання цільового

образу альтернативного інноваційного розвитку вітчизняного підприємства й подальшої адаптації його відповідно до потреб управління [12; 14]

Через негативний вплив воєнних подій на логістичну інфраструктуру та безпеку, компанії повинні забезпечити надійне постачання товарів. Це може включати посилення системи безпеки, розробку запасних постачальників і посилений контроль якості.

Актуальним стає і використання цифрових технологій. У воєнний період компанії можуть зазнати обмежень на фізичну присутність на ринках. Використання цифрових технологій, таких як електронна комерція, може допомогти компаніям підтримувати зв'язок з клієнтами та забезпечити продажі через он-лайн канали.

Незважаючи на воєнний стан, вітчизняні підприємства повинні залишатися мирними та етичними в своїх діях та виборах бізнес-партнерів. Важливо пам'ятати, що успіх підприємства в завданні забезпечення постій-

ного розвитку залежить від його адаптації до змін, включаючи воєнний стан.

Висновки. Кризові умови викликані військовою агресією поставили нові виклики перед вітчизняними управліннями та вимагають нових підходів до формування стратегічних рішень. Стратегічний розвиток вітчизняних підприємств у сучасних умовах передбачає комплексний підхід до планування і реалізації стратегічних цілей. Включення інноваційних технологій, поглиблення взаємовідносин з постачальниками і споживачами, а також активна маркетингова діяльність дозволять підприємствам зайняти стабільну позицію на ринку і забезпечити стале зростання. Реалізація стратегії та управління змінами є важливим етапом в управлінні організацією і дозволяє забезпечити її конкурентоспроможність та стійкість у змінюваному середовищі. Вона вимагає від керівництва організації уміння приймати стратегічні рішення, комунікаційні навички, здатність до лідерства і вміння адаптуватися до нових умов.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Чукурна О. П., Сиволап Л. А., Несторенко Т. П. (2021). Економічний механізм оцінки ризику реалізації маркетингової стратегії. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. № 2 (50). С. 102–109.
2. Маслак О. О., Огерчук Ю. В., Маслак Т. О. (2021). Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, (2), 6–12.
3. Бойко Д. С., Чкан І. О., (2021). Методичний підхід до забезпечення фінансової безпеки та збалансування системи розвитку України. *Економіка та управління*. №4. С. 29–37.
4. Брюховецька М. С. (2019). Управлінське рішення та фактори, що впливають на процес його прийняття й реалізацію. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*, (4), 3–6.
5. Василенко В. (2023). Формування стратегічного нарративу системи суспільного врядування України у вимірі військового часу. URL : <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/25500>
6. Ватченко, Б. С., Шаранов, Р. С. (2022). Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. № 182. С. 32–43.
7. Лігоненко, Л. О., Андрійчук, В. А. (2023). Резильєнтність в економічному контексті: аналіз світових трендів та перспективи наукових досліджень. *Стратегія економічного розвитку України*, 52, 16–37.
8. Пасічник І. В. Стратегічний аналіз виробничого підприємства. Рекомендовано до видання Науково-методичною радою ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана» Протокол № 5 від «11» квітня 2019 року, 485 с.
9. Аспір. А. Р. Стратегічний підхід до розвитку діяльності торговельних підприємств. Національний лісо-технічний університет України. *Науковий вісник*. № 15. 4. С. 354–357.
10. Гармаш Р. Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7701773>
11. Мозоленко М. С. Функціональні стратегії в загальноорганізаційному розвитку підприємств. URL: <https://dSPACE.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8796dfa4-6c8d-47a7-9fd9-ce16794e0b4a/content>
12. Піддубна Т. В. (2019) Процес упровадження стратегії інноваційного розвитку вітчизняного підприємства. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/324240017.pdf>
13. Стратегічний аналіз галузі. 2019. Навчальний посібник / За ред. Лотиш О. Я. Тернопіль: *Економічна думка*, 248 с.
14. Акулюшина, М. О., Телюх, К. П., & Цвік, О. О. (2019). Антикризове управління у розрізі підвищення конкурентних позицій підприємства. *Вісник*. С. 14–17.

REFERENCES:

1. Chukurna O. P., Syvolap L. A., Nestorenko T. P. (2021). Ekonomichnyy mekhanizm otsinky ryzyku realizatsiyi marketynhovoyi stratehiyi [Economic mechanism of risk assessment of marketing strategy implementation]. *Bulletin of the Berdyan University of Management and Business*, no. 2(50), pp. 102–109.
2. Maslak O. O., Oherchuk Yu. V., Maslak T. O. (2021). Osoblyvosti vyboru stratehiyi rozvytku vitchyznyanykh pidpryyemstv na osnovi analizu stratehichnykh al'ternatyv. [Peculiarities of choosing a strategy for the development of domestic enterprises based on the analysis of strategic alternatives]. *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*, vol. (2), pp. 6–12.
3. Boyko D. S., Chkan I. O., (2021). Metodychnyy pidkhid do zabezpechennya finansovoyi bezpeky ta zbalansuvannya systemy rozvytku Ukrainy [A methodical approach to ensuring financial security and balancing the development system of Ukraine]. *Economics and management*, no. 4, pp. 29–37.
4. Bryukhovets'ka M. S. (2019). Upravlins'ke rishennya ta faktory, shcho vplyvayut' na protses yoho pryynyattya y realizatsiyu [Management decision and factors affecting the process of its adoption and implementation]. *Actual problems of domestic jurisprudence*, no. 4, pp. 3–6.
5. Vasylenko V. (2023). Formuvannya stratehichnoho naratyvu systemy suspil'noho vryaduvannya Ukrainy u vymiri viys'kovoho chasu [The formation of the strategic narrative of the public governance system of Ukraine in the dimension of wartime]. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/25500>
6. Vatchenko, B. S., Sharanov, R. S. (2022). Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom v umovakh viyny. [Anti-crisis management of the enterprise in war conditions]. *Economic space*, no. 182, pp. 32-43.
7. Lihonenko, L. O., Andriychuk, V. A. (2023). Rezyl'yentnist' v ekonomichnomu konteksti: analiz svitovykh trendiv ta perspektyvy naukovykh doslidzhen [Resilience in the economic context: analysis of world trends and perspectives of scientific research]. *Strategy of Economic Development of Ukraine*, vol. 52, pp. 16–37.
8. Pasichnyk I. V. (2019). Stratehichnyy analiz vyrobnychoho pidpryyemstva [Strategic analysis of a manufacturing enterprise]. Recommended for publication by the Scientific and Methodological Council of the Vadym Hetman KNEU, Protocol No. 5 dated April 11, 485 p.
9. Aspir. A. R. Stratehichnyy pidkhid do rozvytku diyal'nosti torhovel'nykh pidpryyemstv. Natsional'nyy lisotekhnichnyy universytet Ukrainy [A strategic approach to the development of trade enterprises. National Forestry University of Ukraine]. *Scientific Bulletin*, no. 15.4, pp. 354–357
10. Harmash R. Stratehiyi rozvytku promyslovykh pidpryyemstv u svitli hlobalizatsiynykh protsesiv [Development strategies of industrial enterprises in the light of globalization processes]. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7701773>
11. Mozolenko M. S. Funktsional'ni stratehiyi v zahal'noorhanizatsiynomu rozvytku pidpryyemstv. [Functional strategies in the overall organizational development of enterprises]. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8796dfa4-6c8d-47a7-9fd9-ce16794e0b4a/content>
12. Piddubna T. V. (2019) Protsey uprovdzhennya stratehiyi innovatsiynoho rozvytku vitchyznyanoho pidpryyemstva. [The process of implementing the strategy of innovative development of a domestic enterprise]. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/324240017.pdf>
13. Stratehichnyy analiz haluzi (2019). [Strategic analysis of the industry]. Study guide / Ed. Lotysh O. Ya. Ternopil: Economic Opinion, 248 p.
14. Akuliushyna, M. O., Telyukh, K. P., & Tsvik, O. O. (2019). Antykryzove upravlinnya u rozrizi pidvyshchennya konkurentnykh pozytsiy pidpryyemstva [Anti-crisis management in terms of improving the company's competitive position]. *Visnyk*, pp. 14–17.