

УДК 334.012.82

Пилипенко А.А.*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри бухгалтерського обліку
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця***Ялдіні І.В.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри бухгалтерського обліку
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця*

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ІНТЕГРОВАНОЇ СТРУКТУРИ БІЗНЕСУ В УМОВАХ КРИЗИ

FORMATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY OF INTEGRATED BUSINESS IN CRISIS CONDITIONS

АНОТАЦІЯ

Обґрунтовано підхід, заснований на матричних методах портфельного аналізу та сценарному моделюванні, до формування стратегії стійкого розвитку інтегрованої структури бізнесу. Особливістю розробки є спрямування інтеграційно-коопераційної взаємодії промислових підприємств на узгоджену протидію кризовим явищам. В контексті зазначеної пропозиції обґрунтовано доречність попарного співвіднесення стратегій учасників інтегрованих утворень.

Ключові слова: інтегрована структура бізнесу, стратегія стійкого розвитку, сценарний підхід, інтеграційна взаємодія, співвіднесення стратегій.

АННОТАЦИЯ

Обоснован подход, основанный на матричных методах портфельного анализа и сценарном моделировании, к формированию стратегии устойчивого развития интегрированной структуры бизнеса. Особенностью разработки является использование интеграционно-кооперационного взаимодействия промышленных предприятий для согласованного противодействия кризисным явлениям. В рамках данного предложения доказана уместность попарного соотношения стратегий участников интегрированных образований.

Ключевые слова: интегрированная структура бизнеса, стратегия устойчивого развития, сценарный подход, интеграционное взаимодействие, соотношение стратегий.

ANNOTATION

The article contains the methodical approach to forming the strategy of sustainable development of integrated business structure. This methodical approach is based on the matrix methods of portfolio analysis and scenario modeling. The peculiarity of authors' proposals is based on using the integration and cooperation process of industrial enterprise as a form of coordinated counteraction to crises. As part of this proposal we proved the relevance of pairwise correlation of strategies of integrated entities participants.

Keywords: integrated business structure, strategy of sustainable development, scenario approach, integration interaction, correlation of strategies.

Постановка проблеми. Останнім часом, особливо в умовах негативних наслідків світової фінансово-економічної кризи, значно зросла кількість досліджень, присвячених підтримці стійкості розвитку підприємств та їх інтегрованих об'єднань. Відносна (з огляду на численність досліджень щодо підтримки стійкості функціонування суб'єктів господарювання) новизна досліджень у цьому напрямку пояс-

нюється зміною параметрів середовища господарювання товаровиробників, що не дозволяє застосовувати наявні розробки без привнесення певних змін, орієнтованих на специфіку поточного етапу розвитку національної економіки. Водночас не завжди в наявних джерелах стійкість розвитку розглядається в кореляції з розробкою антикризової стратегії підприємства.

Автори у своїх публікаціях довели доречність представлення інтегрованих структур бізнесу (ІСБ) з погляду об'єднання систем діяльності вхідних до ІСБ суб'єктів господарювання. Такі системи діяльності містяться в компетенції таких суб'єктів (визначаються як носії компетенцій та формалізуються у вигляді множини $\{HK\}$). Об'єднання компетенцій при утворенні ІСБ реалізується шляхом формування комплексного пулу компетенцій (КПК), функціонування якого підтримується системою забезпечення реалізації компетенцій (СЗРК), орієнтованої на першочергову підтримку ключових компетенцій (КК) у складі КПК. Прийнята далі орієнтація на КПК та СЗРК як форми втілення інтеграційної взаємодії певною мірою обмежує (а в деяких випадках – розширює) підхід до розробки антикризової стратегії ІСБ (S_{ICB}). Відразу слід наголосити, що таке обмеження не можна розглядати як недолік, оскільки відбувається більш ґрунтовний відбір серед наявних концепцій стратегічного та антикризового управління.

Навіть з погляду класичної роботи Г. Мінцберга [8], де представлено 10 шкіл стратегій (підходів до організації стратегічного управління), не можна всі можливі стратегічні прийоми та інструменти застосувати до ІСБ без певних змін та удосконалень. Зокрема, на думку авторів, єдиним прийнятним підходом до вироблення стратегії ІСБ є ресурсний підхід. Зрозуміло, його певною мірою слід розширити (переважно за рахунок набутків «школи позиціонування» [8, с. 72-105], яка орієнтується на визначення стратегії, виходячи не лише з наяв-

них у СЗРК різного роду ресурсів, а з погляду позиціонування вхідних до ІСБ суб'єктів).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ресурсний підхід поширений в роботах таких авторів: І. Ансоф [1], Г. Мінцберг [8; 9], Д. Ходкінсон [19], М. Портер [12; 13], Г. Хамел [20] та С. Прахалад [14; 20] тощо. Зрозумілим є й те, що виникали певні розширення ресурсної парадигми, адаптовані саме до умов антикризового регулювання економіки. Наприклад, В.С. Пономаренко [11, с. 136-153] пропонує введення поняття «ситуаційно-ресурсний підхід», коли ресурси підприємства аналізуються в контексті опису (надання динамічної характеристики) ситуації, що склалася на об'єкті управління. Розширення ситуаційно-ресурсного підходу міститься в працях М.В. Куркіна [6], який наявність та достатність ресурсної бази вивчає з погляду підтримки економічної безпеки розвитку підприємства. При цьому економічну безпеку можна досліджувати як одну з практик, що використовуватимуться під час прийняття підходу до масштабованого представлення життєвого циклу ІСБ (безпека є властивістю, яку слід досягти чи підтримати у кожному акті розвитку).

На жаль, праці зазначених авторів орієнтовані на функціонування окремого підприємства та не враховують особливості життєдіяльності ІСБ. Варіант застосування ресурсної парадигми в процесах стратегічної інтеграції наведено у працях О.І. Пушкаря [15] та А.А. Пилипенко [16] (хоча вони, навпаки, переважну увагу приділили мережним формам організації інтеграційної взаємодії майже без розгляду жорстких форм побудови ІСБ). Досить цікавою з погляду антикризового розвитку ІСБ є праця Д. Колліса та С. Монтгомери [5]. На основі ресурсного підходу вони вводять «трикутник корпоративної стратегії», за допомогою якого співвідносять ресурси з баченням, бізнес-процесами та корпоративними структурами. На жаль, автори [5] не передбачили адаптацію своїх пропозицій до м'яких форм інтеграційної взаємодії.

Постановка завдання. Метою статті є розвиток теоретико-методичних положень щодо формування стратегії стійкого розвитку інтегрованих структур бізнесу, у які функціонують в сучасних умовах кризових трансформацій національної економічної системи. Реалізація мети статті передбачає рішення завдань, таких як розробка схеми процесу вироблення стратегії стійкого розвитку інтегрованої структури бізнесу; обґрунтування зон стратегічної компліментарності учасників ІСБ у виробленні стратегії антикризового розвитку; формування підходу до вироблення орієнтирів проведення стратегічних трансформацій; розробка пропозицій щодо використання сценарного підходу при формуванні антикризової стратегії розвитку інтегрованої структури бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Важливе значення ресурсного підходу з погляду

стратегічного управління міститься й з огляду на підпорядкованість процесу утворення консолідованого вектору цілей ІСБ (Π_{ICB}) способу об'єднання ресурсно-компетентнісних позицій. При цьому, визначаючи параметри способу об'єднання позицій учасників ІСБ, варто взяти до уваги визначені Л.Б. Миротініним та А.Г. Некрасовим [10, с. 42-47] форми взаємодії учасників ІСБ (задаються множиною $\{\Phi V\}$), які міститимуться в континуумі «взаємно підтримка – повне несприйняття». У межах цього континуума можна визначити такі форми взаємодії: ΦV_1 – співробітництво, ΦV_2 – взаємодія, ΦV_3 – суперництво, ΦV_4 – конкуренція, ΦV_5 – протидія. З погляду стратегічного процесу у ІСБ досить цікавим є також співвіднесення означених форм взаємодії із пропонованим Д. Коллісом [5] розподілом ресурсів у континуумі «зв'язаність – незв'язаність».

Окрім орієнтації на ресурсний підхід, слід окремо наголосити на відмінностях стратегічного процесу (тут прийнята термінологія Г. Мінцберга [9]) у інтегрованому утворенні саме в умовах впливу факторів-загроз (в умовах кризи). З одного боку, сприйняття ІСБ як єдиного цілого дозволяє визначати цільові настанови для ІСБ в цілому, оперуючи при цьому з усім наявним та можливим інструментарієм стратегічного управління (при застосуванні такого інструментарію суб'єкт управління ставиться до ІСБ, як до підприємства). З іншого – архітектурне представлення компетенцій у складі КПК та наявність власних цілей у кожного вхідного до ІСБ учасника (сукупність Π_{Cr} , що утворює Π_{ICB}) не дозволяє виробляти єдину антикризову стратегію для всієї ІСБ.

Зрозуміло, означені варіанти підходу до реалізації та змісту стратегічного процесу є граничними для континуума «єдині стратегічні настанови – відсутність консолідованої стратегії». При застосуванні цього континуума слід враховувати наявність різних типів інтегрованих утворень. Для кожного з цих типів властивими будуть свої варіанти співвіднесення стратегій учасників та стратегії ІСБ. При виборі підґрунтя для такого співвіднесення доречно використати розробки Г.В. Козаченко [4, с. 42-43], пов'язані зі встановленням «фундаментальної стратегічної настанови» (визначає основні напрямки розвитку інтегрованого утворення). З огляду на наявність у кожного учасника власного бачення ($BZ(Cr(t))$) щодо відповідності утвореної ним системи зв'язків власним прагненням і побажанням можна передбачити й існування у кожного учасника ІСБ власної стратегії (визначається як S_{Cr} та базується на $BZ(Cr(t))$ й Π_{Cr}).

Розробляючи антикризову стратегію для ІСБ, слід вводити передусім критерій стійкості розвитку ІСБ. Саме його наявність дозволяє інтегрованій структурі долати кризові етапи. Відповідно, слід орієнтуватися й на наявність різних видів стійкості щодо ІСБ. Тут можна запропонувати виділити глобальну стійкість ІСБ. Саме

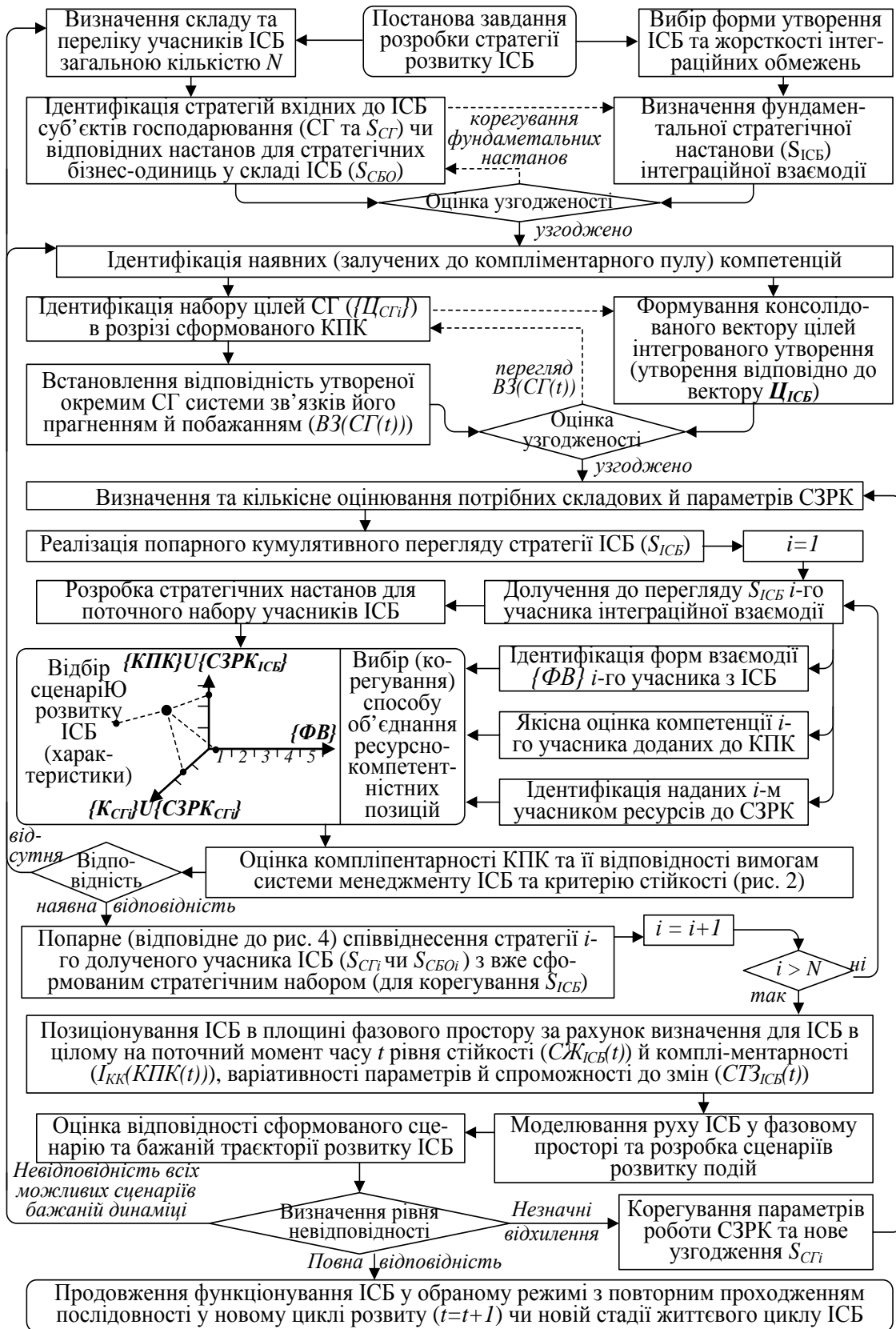


Рис. 1. Схема процесу формування глобальної антикризової стратегії ІСБ

її підтримку слід співвіднести з антикризовою стратегією ІСБ в цілому (S_{ICB} як відбиття $BZ_{ICB}(t) \equiv U BZ(CI(t))$ та форма досягнення $Ц_{ICB}$). Саме S_{ICB} й буде «фундаментальною стратегічною настановою». Водночас не можна вивчати стратегію ІСБ як просту сукупність стратегій її членів ($S_{ICB} \neq US_{CF}$). При визначенні стратегії інтегрованого утворення слід враховувати форми взаємодії учасників ІСБ ($\{ФВ\}$) та спосіб об'єднання ресурсно-компетентнісних позицій, рівень компліментарності та унікальності компетенцій у КПК та достатність їх забезпечення за допомогою елементів СЗРК. Пропонований авторами алгоритм формування й реалізації стратегії розвитку ІСБ зображено на рисунку 1.

При цьому в основу розуміння стратегії покладено концепцію 5П Г. Мінцберга [9], яка визначає такі елементи стратегії: план (кількісні параметри розкриття $КПК(t+1)$ та $СЗРК(t+1)$ у кожний наступний момент часу), прийом (обрані входними до ІСБ суб'єктами господарювання методи реалізації закладених у КПК видів діяльності, патерн (стійка схема дій), позиція (розкривається або через місце ІСБ в обраних стратегічних зонах господарювання,

або через крапку на кривій її життєвого циклу) та перспектива (може трактуватися як обраний варіант стану економічного простору, до якого прагне перейти інтегроване утворення).

За умов ІСБ до означеного розкриття змісту стратегії слід додати її визначення через принципи взаємодії учасників ІСБ та принципи життєдіяльності ІСБ. Тобто стратегію ІСБ задає такий кортеж:

$$S_{ICB} = \{план, паттерн, прийом, позиція, принцип, перспектива, правила\}. \quad (1)$$

Цей кортеж (1) покладено в основу означеної на рисунку 1 схеми. Саме з огляду на складові концепції 5П й співвідносяться ресурсно-компетентнісні позиції учасників ІСБ. Таке співвіднесення повинно враховувати задані множиною $\{ФВ\}$ форми взаємодії. Аналізуючи рисунок 1, слід звернути увагу на ряд принципових моментів. Передусім при узгодженні антикризової стратегії слід враховувати стадію життєвого циклу, на якій знаходиться кожен з залучених до ІСБ учасників. Це потрібно для досягнення означеної «зони компліментарності життєвих циклів». По-друге, означені на рисунку базові стратегічні настанови учасника ІСБ визначаються з огляду на чимало досліджень у сфері

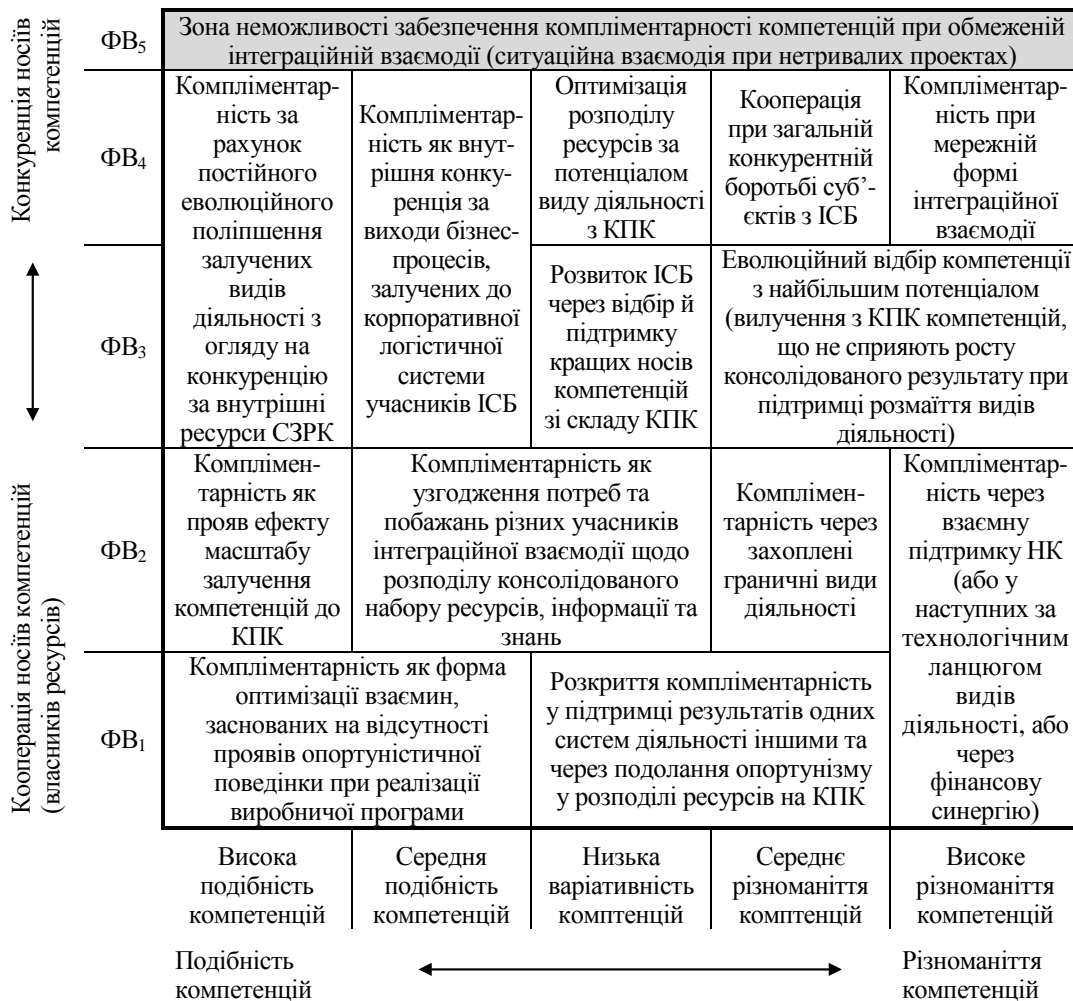


Рис. 2. Ситуаційний підхід до визначення розуміння компліментарності

стратегічного управління [2; 3; 17; 18]. Орієнтиром можуть бути різні варіанти корпоративних, маркетингових чи конкурентних стратегій. Можуть використовуватися різні матричні методи, детально розглянуті, наприклад, у [7] (узагальнено значну кількість матриць портфельного аналізу) чи [21] (подано різні варіанти використання матриці БКТ).

У будь-якому разі можлива наявність власних стратегій у різних учасників ІСБ актуалізує проблему забезпечення як стійкості обраної стратегії ІСБ, так і стратегічної стійкості інтегрованого утворення (розглядається як антикризовий потенціал чи спроможність протидіяти факторам-загрозам). Отже, проблема співвіднесення стратегії різних учасників ІСБ, вирішення якої запропоновано на рисунку 1, орієнтована на забезпечення стійкості стратегії (розуміється як мінімізація неузгодженостей між Π_{CG} та Π_{ICB} та нівелювання необхідності зміни як складових кортежу (1), так і фундаментальної стратегічної настанови ІСБ), розкриттям якої і є стратегічна стійкість розвитку інтегрованого утворення в цілому.

Основу забезпечення стратегічної стійкості ІСБ складає вимога зростання рівня компліментарності вхідних до КПК компетенцій та елементів СЗРК (така вимога вводиться одночасно з визначенням рівноважного чи нерівноважного положення ІСБ). Тому й наповнення (1) слід підпорядкувати визначенню принципів, прийомів, планів, перспектив забезпечення означених напрямків компліментарності. З огляду на зазначене положення певною мірою трансформується й розуміння місця ІСБ у межах континуума «подібність – різноманітність» компетенцій у КПК. З погляду антикризового процесу ІСБ місце у зазначеному континуумі слід вивчати не через подібність чи різноманіття, а саме через компліментарність. Відповідно, враховуючи пропозицію орієнтування стратегічного процесу через наповнення кортежу (1) на підтримку компліментарності, можна запропо-

нувати матрицю співвіднесення ресурсно-компетентнісних позицій учасників ІСБ, показану на рисунку 2.

Наголосимо, що схема з рисунка 2 описує стратегічний процес ІСБ з погляду континуума «конкуренція – кооперація» носіїв компетенцій та власників ресурсів. При цьому кортеж (1) наповнюється в термінах його відповідності цілям інтегрованого утворення (відповідності складовим вектора ЦІСБ). Відповідно, через реалізацію інтеграційно-деінтеграційних процесів змінюватиметься й склад учасників ІСБ та відносин між ними. Відповідно, форма реалізації властивості компліментарності також змінюватиметься, згідно до означених у сегментах поданої на рисунку 2 матриці. Для досягнення означеної компліментарності форми взаємодії учасників ІСБ варто розглянути через їх співвіднесення з цілями інтеграційної взаємодії. Можливі при цьому напрямки реалізації стратегічного процесу ІСБ визначатимуться сегментами поданої на рисунку 3 матриці. Безпосередньо ж стратегічний процес зведеться до поєднання набутоків ресурсного підходу (визначення принципів розподілу складових СЗРК) з елементами інтеграційної стратегії (встановлення складових кортежу (1) з погляду на склад учасників ІСБ).

Підпорядкування стійкості розвитку умові досягнення компліментарності дозволяє визначити площину взаємодії учасників інтеграційних процесів. Така фазова площина утворюватиметься за рахунок співвіднесення стійкості життєдіяльності ІСБ ($S_{ICB}(t)$), рівня чи індексу компліментарності компетенції ($I_{KK}(ICB(t))$ чи $I_{KK}(KPK(t))$) та спроможності інтеграційного утворення до трансформаційних змін й перетворень під час розвитку ($STZ_{ICB}(t)$). Ця спроможність до змін визначається як інтегральна характеристика наявного у ІСБ потенціалу ($PT_{ICB}(t)$), адаптаційних можливостей й спроможностей учасників ІСБ ($AD_{cr}(t)$) та гнучкості архітектурної побудови

Конку- рентні відносини між носіями компетен- цій	S_{ICB} полягатиме в орієнтуванні внутрішньої конкуренції на максимізацію частин ринку в тих зонах господарювання, де реалізовані найбільш сильні компетенції (при обов'язковому забезпеченні наступності компетенцій)	Відсутність власне стратегічного процесу через тимчасовість форми інтеграційної взаємодії. Складові кортежу (1) зведуться або до визначення варіантів перегляду Π_{ICB} , або до трансформації форм взаємодії учасників ІСБ
Коопера- тивні відносини між носіями компетен- цій	Стратегічний процес орієнтовано лише на визначення принципів й правил визначення пріоритетних зон витратання ресурсів (встановлення тих компетенцій зі складу КПК, які надаватимуть найбільшу віддачу за максимальний проміжок часу)	Стратегія ІСБ є лише частиною стратегічного процесу учасників інтеграційної взаємодії. Відповідно, стратегічний процес полягатиме в узгодженні стратегії ІСБ з ресурсними потребами додаткових систем діяльності учасників
	Напрямок взаємодії міститься в межах вектору цілей Π_{ICB}	Напрямок взаємодії міститься поза меж вектору цілей Π_{ICB}

Рис. 3. Стійкість та компліментарність в інтеграційній взаємодії

інтеграційного утворення ($ГН_{ICB}(t)$). Зрозуміло, що показник спроможності до трансформацій можна ввести й щодо кожного окремого учасника ІСБ ($СТЗ_{CI}(t)$). Водночас з огляду на можливість чи не можливість досягнення компліментарності, $СТЗ_{ICB}(t)$ буде не простим набутком спроможностей учасників ІСБ, хоча й залишатиметься певна функціональна залежність:

$$СТЗ_{ICB}(t) = f(U) \quad СТЗ_{CI}(t) = f(ПТ_{ICB}(t), АД_{CI}(t), ГН_{ICB}(t)), \quad (2)$$

Якщо ж орієнтуватися на пропозиції А.А. Пилипенко [16, с. 274-312] та О.І. Пушкаря [15, с. 201-250] щодо зведення стратегії розвитку ІСБ до перегляду інтеграційних відносин всередині інтеграційного утворення (через реалізацію інтеграційно-деінтеграційних процесів), то сценарний підхід до вироблення стратегії може бути орієнтовано на попарне співвіднесення стратегії різних суб'єктів господарювання при утворенні стратегії ІСБ в цілому. Варіант такого попарного співвіднесення пока-

зано на рисунку 4. При цьому вироблення сценаріїв відбуватиметься виконання дій, таких як: прогнозування (аналіз наслідків) управлінських рішень, дослідження порівняної ефективності результатів реалізації таких рішень, відбір оптимального рішення. Отже, означена на рисунку 4 схема певною мірою розширяє сценарний підхід в контексті зсуву акценту з прогнозування варіантів розвитку подій у відповідь на зміну оточення на прогнозування дій менеджменту ІСБ при залученні нового учасника до складу інтегрованого утворення.

Як приклад пропонованого підходу передбачимо, що конкурентне позиціонування вхідних до ІСБ учасників здійснюється в рамках пропозицій М. Портера [12; 13], який виділяє такі стратегії: мінімізації витрат, диференціації та концентрації. Кожен з учасників ІСБ початково може орієнтуватися на будь-яку з трьох означених стратегій. Водночас інтеграційне утворення повинно мати власну стратегію життєдіяльності

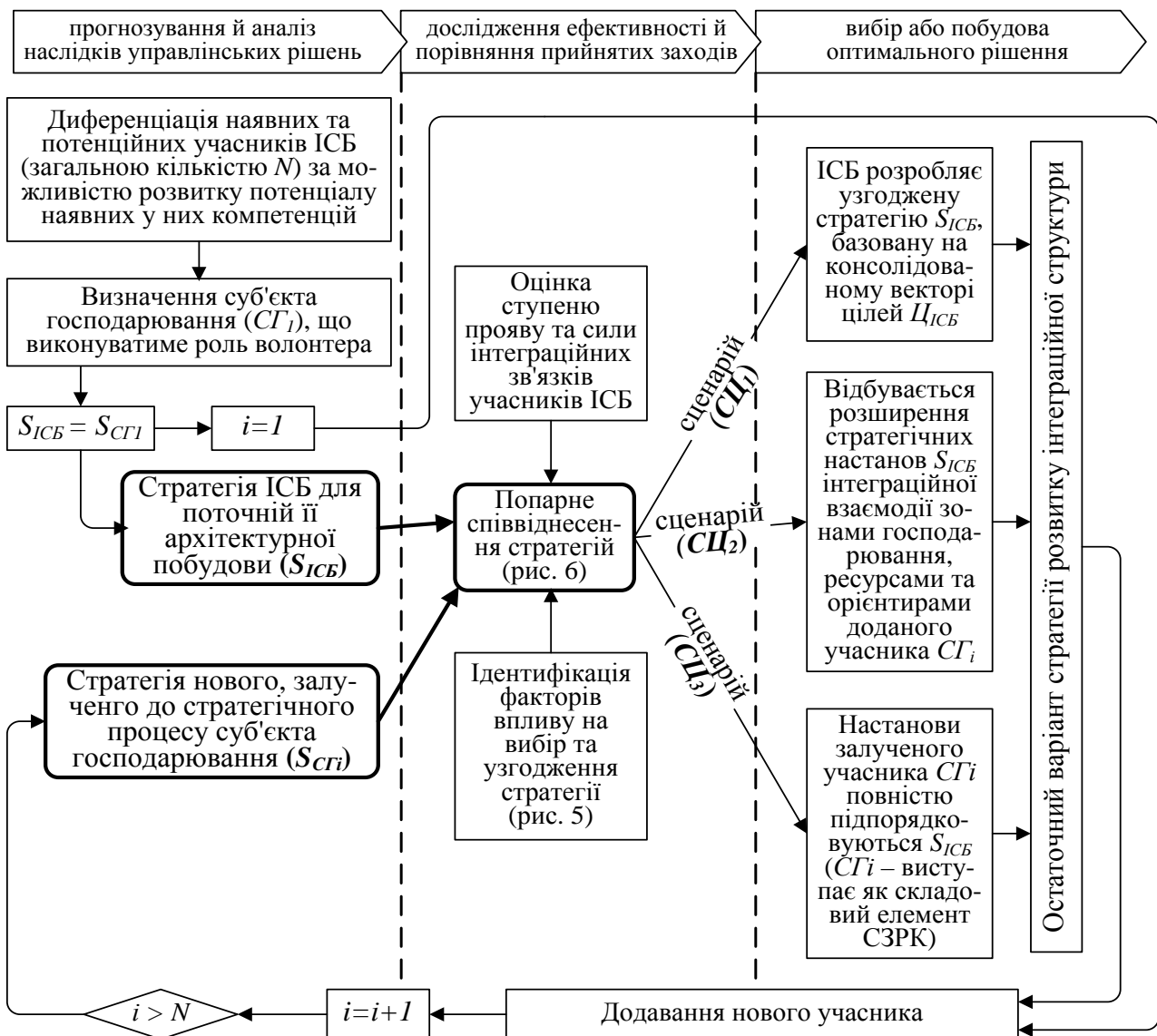


Рис. 4. Логіка застосування сценарного підходу при виробленні антикризової стратегії розвитку інтегрованої структури бізнесу

S_{ICB} , визначену в рамках кортежу (1). Актуальність вироблення узгодженої стратегії пояснюється й твердженням М. Портера, щодо неможливості одночасного орієнтування на всі три з означених ним стратегій. Тут слід звернути увагу, що запропонований на рисунку 4 варіант вироблення ІСБ передбачає ітеративний процес кумулятивного попарного співвіднесення стратегій учасників ІСБ для вироблення кращого сценарію розвитку. Орієнтування на стратегії М. Портера та прийняття попарного співвіднесення стратегій дозволяє запропонувати означений на рисунку 6 перелік факторів вибору стратегії. Далі для кожної пари стратегій (рис. 4) алгоритмів можна передбачити ряд сценаріїв (SC_i) для узгодження стратегічних орієнтирів. Варіант такого співвіднесення запропоновано на рисунку 5.

Врахування поданих на рисунку 5 факторів може бути конкретизовано у вигляді чітко визначеної стратегії стійкого розвитку ІСБ. Підхід до такої конкретизації запропоновано на рисунку 6. Звернемо увагу, що означені на

рисунках 4–6 варіанти вироблення сценарію відповідають так званому «рамочному» рівню (абстрактний рівень, на якому відбувається узгодження розуміння учасниками ІСБ предметних областей та принципів інтеграційної взаємодії). Вироблене на цьому рівні розуміння стратегії підлягає обов'язковій деталізації, яка може бути здійснена, наприклад, засобами імітаційного моделювання чи методами побудови дерев рішень. Дійсно, на рис. 7 та рис. 5 подано сценарії розвитку ІСБ при залученні нових учасників.

Водночас формування S_{ICB} (особливо означений у кортежі (1) елемент $\{план\}$) вимагає застосування й загальноприйнятого підходу до сценарного планування, але адаптованого до умов інтеграційної взаємодії. За такого підходу основу формування стратегії складає визначення можливих варіантів динаміки ключових (з погляду стратегічного процесу ІСБ) показників. Ці показники обираються в рамках опису ситуації господарювання ІСБ, коли основу розробки сценаріїв складають результати імі-

Конкурентна стратегія першого учасника ІСБ (S_{C1})	Мінімізації витрат	<ul style="list-style-type: none"> – наявність кумулятивного ефекту економії на масштабі (як інтеграційний стимул); – відсутність конфлікту ресурсного забезпечення компетенцій CG_1 та CG_2 	<ul style="list-style-type: none"> – ступінь перевищення частки ринку з боку CG_1 (впливає на рівень переваг від мінімізації витрат); – ступінь лояльності споживачів до продукції CG_2; – складність пошуку товарів-замінників для CG_2 	<ul style="list-style-type: none"> – можливість уходу CG_1 до більш вузької спеціалізації чи CG_2 до розширення обсягів реалізації; – кількість сегментів ринку, які виділяє менеджмент ІСБ та на яких присутні CG_1 та CG_2
	Диференціації	<ul style="list-style-type: none"> – розбіжність («вилка») у цінах CG_2 та CG_1 (ступінь перевищення частки ринку з боку CG_2 (впливає на рівень переваг від мінімізації витрат); – ступінь лояльності споживачів до продукції CG_1; – складність пошуку товарів замінників для CG_1 	<ul style="list-style-type: none"> – розбіжності у відмінних рисах та особливостях продукції CG_1 та CG_2; – готовність до обмеження частки ринку; – швидкість старіння створюваної суб'єктами господарювання цінності у ставленні один до одного 	<ul style="list-style-type: none"> – співпадіння сегментів ринку CG_2 (концентрованої пропозиції) з більш глобальними зонами CG_1; – прагнення CG_1 до скорочення чи CG_2 до розширення обсягів діяльності й рівня прибутку; – відносні частки ринків та прибутку CG_1 та CG_2
	Концентрації	<ul style="list-style-type: none"> – кількість сегментів ринку, які виділяє менеджмент ІСБ та на яких присутні CG_1 та CG_2; – достатність розмірів ринків присутності CG_1 та CG_2 для потреб розвитку їх та ІСБ в цілому 	<ul style="list-style-type: none"> – ступінь сегментації ринку присутності ІСБ в цілому; – співпадіння сегментів ринку CG_1 (концентрованої пропозиції) з більш глобальними зонами присутності CG_2 	<ul style="list-style-type: none"> – напрямки спрямування зусиль CG_1 та CG_2 (ціна, споживач, асортимент, ринок тощо) та ступінь їх подібності; – співпадіння зон присутності (господарювання) CG_1 та CG_2
		Мінімізації витрат	Диференціації	Концентрації
		Конкурентна стратегія другого учасника ІСБ (S_{C2})		

Рис. 5. Фактори впливу на вибір консолідованої стратегії ІСБ

таційного моделювання (метод динамічного опису наявних у інтеграційній структурі бізнесу процесів).

Висновки. Отже, в статті запропоновано теоретико-методичний підхід щодо формування стратегії стійкого розвитку інтегрованої структури бізнесу, яка функціонує в умовах кризи. В рамках розкриття особливостей цього методичного підходу описано схему процесу вироблення стратегії стійкого розвитку інтегрованої структури бізнесу, обґрунтовано виділення зон стратегічної компліментарності учасників ІСБ та висвітлено особливості використання сценарного підходу при формуванні антикризової складової стратегії розвитку інтегрованої структури бізнесу. При цьому потребують подальшого розвитку розробки щодо обґрунтування кількісних характеристик запропонованих

стратегічних матриць та відповідних до них сценаріїв розвитку ІСБ.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК.

1. Ансофф И.Х. Стратегическое управление / И.Х. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 346 с.
2. Данников В.В. Холдинги в нефтегазовом бизнесе: стратегия и управление: моногр. / В.В. Данников. – М.: ЭЛВОИС-М, 2004. – 464 с.
3. Кизим Н.А. Програмно-целевой подход к государственному управлению социальной напряженностью в регионах страны: моногр. / Н.А. Кизим, В.В. Узунов. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2007. – 204 с.
4. Козаченко А.В. Управление крупным предприятием: моногр. / А.В. Козаченко, А.Н. Ляшенко, И.Ю. Ладыко. – К.: Либра, 2006. – 384 с.
5. Коллис Д. Корпоративная стратегия. Ресурсный поход / Д. Коллис, С. Монтгомери. – М.: Олимп-Бизнес, 2007. – 400 с.

Конкурентна стратегія першого учасника ІСБ (S_{C1})	Мінімізації витрат	Подібність стратегій залучених до ІСБ учасників потребує лише узгодження напрямків мінімізації витрат та можливість прояву синергії застосовуваних технологій (SC_0)	SC_1 – при складності пошуку товарів-замінників та відносно більшої частки ринку $SC_2 - S_{ICB} = SC_2$; SC_2 – при швидкій втраті унікальності пропозиції $SC_2 - S_{ICB} = S_{C1}$	SC_1 – при значній кількості сегментів; SC_2 – при значному перевищенні частки ринку SC_2 перехід ІСБ до лідерства за витратами в одному сегменті ринку
	Диференціації	SC_1 – незначна розбіжність цін на товар – прийняття базової стратегії ($S_{ICB} = S_{C1}$ або S_{C2}); SC_2 – значна розбіжність у цінах спричиняє розбіжність стратегії ІСБ у зонах господарювання; SC_3 – перехід від мінімізації витрат на підтримку лояльних споживачів	SC_1 – відмінність характеристик товару – функціонування у окремих сегментах ринку; SC_2 – при готовності до обмеження частки ринку – прийняття однієї з зон господарювання (СЗГ); SC_3 – зміна стратегії на нові СЗГ через розширення двох наявних	співпадіння сегментів ринку (СЗГ) присутності SC_1 та SC_2 за умови: SC_1 – більшої частки у SC_2 – спрямування ресурсів SC_1 на підтримку реалізації SC_2 з одночасним виходом SC_1 з ринку SC_2 SC_2 – більшої частки у SC_1 – розширення S_{C1} на всі зони присутності ІСБ ($S_{ICB} = S_{C1}$)
	Концентрації	SC_1 – при значному перевищенні частки ринку SC_1 перехід ІСБ до лідерства за витратами в одному сегменті ринку; SC_2 – наявність економічної влади SC_2 призведе до розширення дій SC_1 на нові зони (ринки) присутності	SC_1 – присутність SC_1 на ринках SC_2 при більшій частці $SC_2 - S_{ICB} = SC_2$; SC_2 – співпадіння ринків SC_1 та SC_2 при паритетних їх частках – відбір кращих настанов ($S_{ICB} = S_{C1} \cap S_{C2}$); SC_3 – розбіжність СЗГ для SC_1 та SC_2 – незмінність стратегій для СЗГ	SC_1 – орієнтування на однаковий сегмент – відбір до S_{ICB} кращих елементів кортежу (1) ($S_{ICB} = S_{C1} \cap S_{C2}$); SC_2 – орієнтування на різні сегменти – незмінність стратегій кожного з учасників ($S_{ICB} = S_{C1} \cup S_{C2}$)
		Мінімізації витрат	Диференціації	Концентрації
		Конкурентна стратегія другого учасника ІСБ (S_{C2})		

Рис. 6. Можливі сценарії вироблення стратегії при інтеграційній взаємодії

6. Куркин Н.В. Управление экономической безопасностью развития предприятия: моногр. / Н.В. Куркин. – Д.: АРТ-ПРЕСС, 2004. – 452 с.
7. Логинов Г. В. Матричные методы стратегического планирования деятельности компании / Г. В. Логинов, Е. В. Попов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 2. – С. 32–38.
8. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – СПб: Питер, 2000. – 336 с.
9. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гамая. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
10. Миротин Л.Б. Логистика интегрированных цепочек поставок / Л.Б. Миротин А.Г. Некрасов. – М.: Издательство «Экзамен», 2003. – 256 с.
11. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством / В.С. Пономаренко. – Х.: Основа, 1999. – 620с.
12. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
13. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. – М.: Альпина Букс, 2005. – 715 с.
14. Прахалад К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К. Прахалад, В. Рамасвами. – К.: Видавництво Олексія Капусти, 2005. – 258 с.
15. Пушкарь А.И. Стратегические группы предприятий: концепция, методология, управление: моногр. / А.И. Пушкарь, Ю.Е. Жуков, А.А. Пилипенко. – Харьков: ООО «Кросс-Роуд», 2006. – 440 с.
16. Пилипенко А.А. Стратегічна інтеграція підприємств: теоретичні основи, механізм управління та моделювання розвитку: моногр. / А.А. Пилипенко. – Харків: ВД «Інжек», 2008. – 408 с.
17. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 408 с.
18. Форрестер Дж. Основы кибернетики предприятия (индустриальная динамика) / Дж. Форрестер. – М.: Прогресс, 1971. – 340 с.
19. Ходкинсон Д.П. Компетентная организация: психологический анализ стратегического управления / Д.П. Ходкинсон, П.Р. Сперроу. – Харьков: Гуманитарный центр, 2007. – 392 с.
20. Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К.К. Прахалад. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 288 с.
21. Stern, C.W., Deimler, M.S., 2006. The Boston Consulting Group On. New Jersey: John Wiley & Sons. 434 p.