

УДК 330.34  
DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-180-186

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ КОМПАНІЇ

Кирило Моїсєєв

Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: moiseievkh@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9626-867>.

## THEORETICAL ASPECTS OF DETERMINING THE VIABILITY OF THE COMPANY

Kyrylo Moiseiev

Postgraduate student of the Department of Management Technologies, University of Economics and Law "KROK", Kyiv, Ukraine, e-mail: moiseievkh@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9626-8671>.

**Анотація.** У сучасному світі, що постійно змінюється, життєздатність компанії стає критично важливим чинником успішного ведення бізнесу. В умовах економічної невизначеності, військових конфліктів, пандемій та технологічних структурних змін компанії повинні залишатися життєздатними та вміти адаптуватися до нових викликів, виявляючи гнучкість і інноваційність. Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю виявлення стратегій, які забезпечать стійкість і успіх компаній у таких умовах у довгостроковій перспективі. У статті досліджуються концептуальні аспекти життєздатності організацій через призму ідей Портера, Друкера та Крістенсена, що дозволяє сформулювати комплексне визначення цієї властивості компаній. Метою дослідження є аналіз та інтеграція ідей, які сприяють підвищенню життєздатності компаній. Методологія дослідження передбачає систематизацію та критичний аналіз теоретичних концепцій, а також практичних кейсів, що ілюструють успішні приклади реалізації зазначених стратегій. Особливу увагу приділено аналізу стратегіям відмови, постійного підвищення продуктивності, використання можливостей та інновацій, які постулюють ключові ідеї Друкера. У результаті дослідження були виявлені основні чинники, що впливають на життєздатність компанії, серед яких: здатність адаптуватися до змінюваних умов ринку, вміння виявляти та використовувати нові можливості, а також готовність до інновацій. Зосередження на можливостях, а не на проблемах, та систематичне вдосконалення процесів можуть стати рушійними силами для компаній, які прагнуть досягти успіху в умовах постійної зміни. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці практичних рекомендацій для компаній різних галузей щодо імплементації вищезазначених стратегій. А також в розкритті ролі антикризового управління в забезпеченні життєздатності компаній через призму ідей, розглянутих в статті.

**Ключові слова:** життєздатність, стратегія, операційна ефективність, інновації, можливість.

**Бібл.:11.**

**Abstract.** In the modern fast-changing world the viability of a company is becoming a vital factor in successful business. In conditions of economic uncertainty, military conflicts, pandemics and technological structural changes, companies have to stay viable and be able to adapt to new challenges, demonstrating flexibility and innovation. The relevance of the research topic is explained by need to identify strategies that will provide the sustainability and success of companies in such conditions in the long run. The article examines the conceptual aspects of the viability of organizations through the ideas of Porter, Drucker and Christensen, which allows us to formulate a complex definition of this characteristic of companies. The purpose of the study is to analyze and integrate ideas that support increase companies' viability. The research methodology includes the systematization and critical analysis both theoretical concepts and practical cases that illustrate successful examples of the implementation of these strategies. Special attention is paid to the analysis of strategies of refuse, continuous improvement of productivity, use of opportunities and innovations, which postulate Drucker's key ideas. As a result of the study, the main factors influencing the company's viability were identified, including: the ability to adapt to changing market conditions, the ability to identify and use new opportunities and readiness to innovate. Focusing on opportunities, not on problems, and systematic improvement of processes can become driving forces for companies that are going to achieve success in conditions of constant changes. Prospects for further researches are to develop the practical recommendations for companies in different areas for implementation of the mentioned strategies. Also, they are to disclose the role of anti-crisis management in providing the viability of companies through the prism of the ideas considered in the article.

**Keywords:** viability, strategy, operational efficiency, innovation, opportunity.

**Bibl.:11.**

**Постановка проблеми.** У сучасному динамічному бізнес-середовищі, де швидкі та структурні технологічні зміни поряд зі

значними економічними коливаннями стають нормою, компанії виживають і працюють в складних умовах

невизначеності, особливо під час військових конфліктів, тому життєздатність компаній набуває критичного значення для їх існування. Питання стосовно факторів, які визначають успіх в умовах постійної невизначеності, постійно знаходяться в центрі уваги дослідників і практиків.

Актуальність теми зростає, оскільки компанії все частіше стикаються з необхідністю постійного адаптування до нових викликів, особливо в умовах воєнного стану, таких як нестача персоналу, зміни в споживчих перевагах, порушення логістичних ланцюжків, розвиток нових технологій і глобалізація ринків. Водночас, недостатня увага до основоположних стратегій управління може призвести до втрати конкурентних переваг і, зрештою, до неможливості виживання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз відкритих джерел інформації з даної теми показує, що під життєздатністю загалом розглядають здатність організації скеровувати власну діяльність на основі спільного бачення, ефективно втілювати його в життя та відновлювати через інновації та креативне мислення [11]. Або як готовність та стійкість компанії до кризових ситуацій і ризиків, які вони несуть за собою [10]. Загальне визначення потребує змістовного наповнення, як це реалізувати. Відзначається, що стратегія, пов'язана з посиленням життєздатності, має містити загальну мету, цілі, аналіз сильних та слабких внутрішніх сторін, зовнішніх можливостей і загроз [1]. В рамках аналітичного етапу стратегії життєздатності підприємство повинне передбачати комплекс робіт зі збору інформації [6]. Після цього визначаються критерії ефективності управління життєздатністю. Є думки, що такі критерії слугують базовими орієнтирами при розробленні та реалізації управлінських рішень, завдання яких стосуються досягання та подальшого підвищення рівнів життєздатності та економічної безпеки підприємств [7].

Відомі теорії стратегічного управління, розроблені такими авторами, як Пітер Друкер [2], Майкл Портер [9], та Клейтон Крістенсен [4], пропонують цінні рамки та важелі в умовах конкуренції, інновацій та неспокійних часів, інтеграція яких, на думку автора, розкриває розуміння стратегій та політик, які працюють на забезпечення життєздатності компанії.

**Формулювання мети.** Ця стаття має на меті проаналізувати концептуальні аспекти життєздатності компанії, закладені в роботах Пітера Друкера, Майкла Портера, та Клейтона Крістенсена, які допоможуть визначити ключові фактори, що впливають на успіх організації в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Пітер Друкер пропонує низку ідей, які можна застосувати для розкриття життєздатності компанії в умовах невизначеності. Їх можна розглянути через призму чотирьох запропонованих стратегій – відмови, постійного підвищення продуктивності, використання можливостей, інновацій [2]. У неспокійні часи перше завдання керівництва полягає в тому, щоб переконатися в здатності організації до виживання, переконатися в її структурній міцності, її здатності пережити удар, адаптуватися до раптових змін і скористатися новими можливостями. Коротко охарактеризуємо кожен із стратегій.

Стратегія відмови – фокус на ефективності, зниженні або відмові від витрат, які не додають цінності. Відмова від непродуктивного і застарілого, як єдиний реальний спосіб практики успішного скорочення витрат і можливість досягти більшого з меншими витратами. Друкер стверджує, що непродуктивність і зосередженість — це протилежні сторони однієї медалі. Відмовляючись від непродуктивної та відволікаючої діяльності, керівники підвищують свою ефективність, маючи більше часу, щоб зосередитися на головному та на результатах. Головне відмовитися від ресурсів, які стали «вчорашніми новинами». Щоб домінувати, потрібно

сконцентруватися, тому що концентрація є запорукою економічних результатів. Друкер говорить про те, що менеджери повинні зосередити свої зусилля на найменшій кількості продуктів, продуктових ліній, послуг, клієнтів, ринків, каналів розподілу, кінцевого використання тощо, які дають основну частину доходу [2].

Найкраще зосереджувати ресурси на результатах і максимально ефективному контролі витрат. Має значення не абсолютний рівень витрат, а співвідношення між зусиллями та їх результатами. Незалежно від того, наскільки дешевими чи ефективними є зусилля, це марнотратство, а не витрати, якщо вони позбавлені результатів. У часи невизначеності кожна організація (комерційна, некомерційна або державна) має розробити політику щодо відмови та спрямовувати постійні організовані та дисципліновані зусилля на її реалізацію.

Стратегія постійного підвищення продуктивності – оптимізація процесів для підвищення продуктивності, спонукання кожного в організації робити щось краще та отримувати кращі результати. Друкер наполягає на систематичному постійному вдосконаленню всього, що впливає на досягнення результатів: продуктів і послуг, виробничих процесів, маркетингу, обслуговування, технологій, навчання та розвитку людей тощо. Друкер вважає, що поступове, але системне, вдосконалення крок за кроком є набагато ефективним способом досягати усіх цілей компанії [2]. Стратегія включає використання таких методів, як Lean, Six Sigma, Kaizen, TQC (теорія обмежень).

Стратегія використання можливостей полягає у тому, що для досягнення успіху організація повинна зосереджуватися на виявленні і використанні можливостей, а не тільки на вирішенні проблем. Сучасне бізнес-середовище вимагає переосмислення традиційних підходів до визначення і сегментації ринку, які часто ґрунтуються на застарілих моделях. Однією з ефективних практик є проведення «зустрічей про можливості» поряд із

«зустрічами про проблеми» [2]. Такі зустрічі надають змогу зосередитися на успішних ініціативах та стратегіях, які можна розширити або адаптувати. Нажаль, на більшості робочих нарад обговорюють «проблеми», в той час як можливості часто залишаються поза увагою. Однак саме акцент на можливостях є ключовим чинником для досягнення успіху. Пітер Друкер наголошує на важливості постійного вдосконалення, використання вже досягнутого успіху та активного спостереження за новими можливостями. Він вважає, що ці підходи в кінцевому підсумку ведуть до справжніх інновацій і допомагають організаціям адаптуватися до змінюваних умов ринку [2].

Стратегія інновацій передбачає створення та впровадження нових рішень. Важливо зазначити, що поліпшення існуючих процесів є набагато легшим завданням, в той час як справжні інновації часто стикаються з опором. Організаційна інерція підштовхує компанії до продовження роботи за звичними схемами, що ускладнює впровадження змін. Пітер Друкер та Теодор Левітт [5] підкреслюють, що здебільшого основним завданням для організації є ефективно виконання поточних обов'язків. Правила, процедури та стандарти визначають, як і що має робитися, що в свою чергу обмежує можливості для інновацій. Левітт висловлює думку, що вірність повсякденному завданню залишається головним і неминучим центром уваги. У цьому потужному обмежувальному контексті зосередитися на спробах досягти значних інновацій, що вимагають створення абсолютно нових, руйнівних рішень, є надзвичайно складним і ризикованим завданням [5]. Більшість організацій встановлюють порядок і дисципліну, що призводить до рутинізації значної частини роботи, необхідної для виробництва сучасних продуктів. Це часто відволікає увагу від можливостей для інновацій і розвитку, які є критично важливими для збереження конкурентоспроможності в умовах швидко змінюваного ринку.

Отже, життєздатність компанії у неспокійні часи за Пітером Друкером можна визначити як здатність організації ефективно адаптуватися до умов економічної невизначеності та забезпечувати довгостроковий успіх шляхом систематичної відмови від непродуктивних і застарілих елементів, постійного підвищення продуктивності через оптимізацію процесів і системне вдосконалення продуктів, зосередження на можливостях, а не проблемах, і активного впровадження інновацій, що дозволяє компанії створювати нові рішення та досягати результатів навіть в умовах нестабільності.

Майкл Портер життєздатність компанії розглядає через стійку конкурентну перевагу, як «гнучкість, щоб швидко реагувати на конкурентні та ринкові зміни» [8]. Ключовими чинниками, які забезпечують життєздатність компанії, створюючи конкурентні переваги та підвищуючи ефективність управління ресурсами, Майкл Портер в своїй статті вважає операційну ефективність та стратегічне позиціонування. Вони не є взаємозамінними, але повинні працювати в тандемі.

Операційна ефективність – це тотальне управління якістю, конкуренція за рахунок скорочення виробничого циклу (time-based competition), аутсорсинг неключових процесів, партнерства, реінжиніринг, прагнення до зростання продуктивності, якості та швидкості, управління змінами тощо, щоб залишатися попереду суперників з конкурентних перегонів. Це дозволяє компаніям працювати ефективніше, пропонуючи споживачам вигідніші умови, що є ключовим елементом в боротьбі за ринкову частку. Однак це саме по собі не створює стійкої конкурентної переваги, адже оптимізувати процеси можуть всі конкуренти. І завжди є «межа продуктивності», як сума всіх існуючих кращих практик на конкретному ринку. Вона відображає максимальну цінність, яку компанія може створити при конкретних витратах, використовуючи кращі доступні

технології, навички, методи управління та придбані ресурси. І операційна досконалість не є стратегією – «не можна просто добре виконувати операції та бути стратегічно успішним».

В свою чергу, стратегія згідно думок Портера – це створення унікальної та цінної позиції та передбачає різний набір дій. Стратегічне позиціонування, у свою чергу, полягає в тому, щоб компанія зайняла унікальну позицію на ринку, відрізняючись від конкурентів. Це може бути позиціонування на основі асортименту, позиціонування на основі потреб і позиціонування на основі доступу. Така стратегія дозволяє не лише вижити в умовах конкуренції, але й забезпечити конкурентну перевагу, яку важко скопіювати, та високу життєздатність у довгостроковій перспективі.

У той час як операційна ефективність полягає у досягненні досконалості в окремих видах діяльності чи функціях, стратегія полягає у поєднанні дій. А тому, цінність ідеї Портера в тому, що він підкреслює важливість узгодженості або відповідності функціональних політик і стратегії, як важливий компонент конкурентної переваги, та, відповідно, забезпечення високої життєздатності компаній.

Відповідність першого порядку – це проста узгодженість між кожною дією (функцією) та стратегією загалом. Наприклад, коли компанія вибудовує свої процеси навколо низьких витрат, мінімізуючи оборотність портфеля, уникаючи високих комісій та обмежуючи рекламу, щоб підтримувати стратегію низьких витрат.

Узгодженість другого порядку виникає, коли дії підсилюють одна одну. Наприклад, компанія виготовляє продукт, який задовольняє загальну потребу (низька ціна) та використовує маркетингові підходи з широким охопленням (великий штат продажів та інтенсивна реклама). Або компанія контролює увесь ланцюг постачання, щоб мінімізувати час від створення до продажу та забезпечувати швидкі поставки.

Узгодженість третього порядку, або оптимізація зусиль, полягає в тому, що дії компанії організовані так, щоб мінімізувати витрати та зусилля, одночасно підвищуючи ефективність. Наприклад, шляхом інтеграції високошвидкісної логістичної мережі з автоматизованими складами або мінімізуючи запаси, що зберігаються на складах, постачаючи необхідні деталі прямо до виробничої лінії лише тоді, коли вони потрібні.

Отже, можна зазначити, що життєздатність компанії, за Майклом Портером, — це здатність створювати і підтримувати стійку та довгострокову конкурентну перевагу завдяки операційній ефективності та стратегічному позиціонуванню. Це не просто гнучкість та швидкість реагувати на ринкові зміни, а ще вміння створити та підтримувати унікальну позицію на ринку та оптимізувати дії для досягнення максимального ефекту при мінімальних витратах. Операційна ефективність включає впровадження передових практик, таких як аутсорсинг, управління змінами та реінжиніринг бізнес-процесів, що дозволяє підвищувати продуктивність, якість і результативність, однак не забезпечує довгострокової стійкої переваги, оскільки її можна копіювати. Стратегічне позиціонування, навпаки, формує унікальну ринкову позицію, що поєднує різні дії компанії та є важливим елементом довгострокової життєздатності, що складно повторити конкурентам.

Ідеї професора Гарвардської бізнес-школи Клейтона Крістенсена безпосередньо пов'язані з життєздатністю компанії, оскільки вони пояснюють, як організації можуть зберігати свою конкурентоспроможність і адаптуватися до ринкових змін у довгостроковій перспективі. Крістенсен стверджує, що для того, щоб компанія залишалася життєздатною, вона повинна бути готовою впроваджувати інновації, навіть якщо ці інновації можуть суперечити її поточному бізнесу або піддавати ризику її традиційні джерела доходу. Він розглядає так звані «руйнівні інновації» (disruptive innovation) [4], які часто ігноруються великими та

успішними компаніями, оскільки вони спочатку виглядають як менш вигідні або менш перспективні порівняно з наявними продуктами. Однак, ігнорування таких інновацій може призвести до втрати позицій на ринку, особливо коли ці інновації перетворюються на домінуючі фактори конкурентоспроможності.

Для підтримки життєздатності компанії Крістенсен пропонує фокусуватися на розвитку гнучкості й здатності до адаптації. Це включає створення окремих підрозділів або автономних команд, які зможуть працювати над новими інноваційними рішеннями поза межами звичних бізнес-процесів. Таким чином, компанія забезпечує свою життєздатність шляхом створення нових продуктів та входження на нові ринки, навіть якщо основний бізнес зазнає змін.

Отже, життєздатність компанії за Крістенсеном залежить від її здатності вчасно виявляти потенційно «руйнівні інновації», використовувати їх як можливості для розвитку та адаптації до нових ринкових умов, замість того щоб залишатися прив'язаною до старих моделей, які можуть втратити актуальність.

Якщо Майкл Портер наголошує на узгодженості між операційним та стратегічним, то Клейтон Крістенсен розглядає конфлікт та неузгодженість між правильними рішеннями, які працюють на забезпечення успішної роботи компанії найближчим часом (зазвичай лежать в площині операційного управління), та оригінальними рішеннями, які спрямовують необхідні ресурси на «руйнівні інновації» та «підривні» технології (стратегічне мислення). Це вибір, який постійно вимушені робити компанії, та який, як пише Клейтон Крістенсен, може знищити компанію. Прикладом такого вибору може слугувати історія компанії BlackBerry [3].

**Висновки.** Життєздатність компанії можна визначити як її здатність адаптуватися до змінюваного ринкового середовища, ефективно управляти ресурсами та інноваціями, а також

забезпечувати сталий розвиток і конкурентоспроможність. Це визначення ґрунтується на ключових ідеях Портера, Друкера та Крістенсена:

1. Ефективність і фокус (Друкер). Життєздатність вимагає від компанії постійного вдосконалення процесів, зосередження на ключових продуктах і послугах, а також відмови від непродуктивних напрямків діяльності. Друкер підкреслює важливість дисципліни в управлінні ресурсами та контролі витрат, що забезпечує максимальну ефективність.

2. Конкурентна перевага (Портер). Компанія повинна розробляти унікальні конкурентні стратегії, які дозволяють їй виділятися на ринку, забезпечуючи цінність для клієнтів через диференціацію або ефективність витрат. Це дозволяє компанії не тільки зберігати свою частку ринку, але й розширювати її в умовах зростаючої конкуренції.

3. Інновації та адаптація (Крістенсен). Компанії повинні бути відкритими до «руйнівних інновацій» і здатними адаптуватися до нових ринкових умов. Це означає, що організації повинні активно шукати можливості для впровадження нових ідей та технологій, що можуть змінити бізнес-модель і створити нові джерела доходу.

4. Систематичний підхід до змін та узгодженість. Поєднуючи ці концепції, компанія має розробити систематичний підхід до ідентифікації нових можливостей

і проблем, що може включати регулярні обговорення можливостей та активне спостереження за ринком.

Отже, життєздатність компанії визначається її здатністю забезпечувати стійкий розвиток через конкурентну перевагу, ефективно управління ресурсами, інноваційний підхід та адаптивність до змін, що повинно узгоджуватися зі стратегією. Це дозволяє організації залишатися релевантною і успішною в непрості часи змін.

Наступні дослідження у контексті життєздатності компанії будуть спрямовані на глибше вивчення динаміки адаптації організацій до зміни зовнішніх та внутрішніх умов та аналіз основних факторів, які впливають на це. Особливу увагу заслуговує оцінка впливу культурних та організаційних факторів на інноваційний процес в умовах постійних змін. Інший перспективний напрямок пов'язаний із вивченням ролі автономного лідерства у забезпеченні життєздатності компанії. У цьому контексті важливо дослідити, як впровадження різних видів стратегій можуть сприяти розвитку організаційної стійкості. Перспективи досліджень також включають глибше розуміння механізмів взаємодії між технологічними, економічними та соціальними факторами, які визначають здатність компанії адаптуватися та процвітати в умовах глобальної невизначеності.

### Література:

1. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Васильців В. Г. (2017). Характеристики функціональних складових економічної безпеки сектору інформаційно-комунікаційних технологій України. Економічний дискурс, вип. 1. С. 161–172. Доступ через: <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/127714>

2. Drucker, P. (1993). *Managing in turbulent times*. Butterworth-Heinemann, 239 p. Доступ через: [https://openlibrary.org/books/OL22450368M/Managing\\_in\\_turbulent\\_times](https://openlibrary.org/books/OL22450368M/Managing_in_turbulent_times)

3. Luo, J. (2018). The Rise and Fall (and Rise Again?) of BlackBerry. HBS Digital Initiative. Доступ через: <https://d3.harvard.edu/platform-digit/submission/the-rise-and-fall-and-rise-again-of-blackberry/>

4. Крістенсен, К. Дилема інноватора. Як нові технології нищать сильні компанії. Yakaboo Publishing, 2017, 276 с.

5. Levitt, T. (2004). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2004/07/marketing-myopia>

6. Панченко В. (2020). Управління інформаційною безпекою держави та підприємств: правові та організаційні аспекти. Актуальні проблеми правознавства, No 1 (21). 103–109. DOI: 10.35774/app2020.01.103

7. Панченко, В. (2022). Управління життєздатністю в системі економічної безпеки підприємств. *Modeling the development of the economic*, (3), 127–132. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-18>

8. Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78. Доступ через: [https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS\\_Reading+1.4.pdf](https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS_Reading+1.4.pdf)

9. Портер, М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Наш формат, 2020, 424 с.

10. Смольнякова, Н., Резник, М. (2020). Життєздатність підприємств ритейлу як прояв реалізації конкурентних переваг. *Економічна стратегія та перспективи розвитку сектору*

*торгівлі та послуг*, 2(30), 46–58. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3601994>

11. FEDOTOVA, I., & SANJAY, K. V. (2020). Життєздатність підприємства: поняття й специфічні риси. *Економіка транспортного комплексу*, (36), 5. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2020.36.0.5>