

В. В. ШКОНДА**А. В. КАЛЬЯНОВ**

Донецький інститут МАУП

СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Наукові праці МАУП, 2014, вип. 42(3), с. 167–175

Порушуються питання щодо методологічних засад стратегій антикризового управління сучасним підприємством у контексті національних і світових набутків.

У процесі становлення ринкових відносин в Україні проблеми, що пов'язані з антикризовим управлінням сучасних підприємств, мають важливе теоретичне і прикладне значення, яке стає особливо актуальним в умовах фінансової кризи [1–4]. Статистичні дані свідчать, що протягом 2010 р. загальна кількість підприємств, які перебували у процедурах банкрутств, становила 14547, з яких близько 35 % було визнано банкрутами, а до більш ніж однієї третини з них порушено справи про банкрутство [4].

Відтак, роль антикризового управління підприємствами набуває особливого значення.

У сучасний період коливання економічної активності та криза у світовій економіці значно вплинули на економічний розвиток підприємств господарського комплексу України. В умовах нестачі фінансових ресурсів удосконалення системи антикризового менеджменту, правильне і своєчасне застосування управлінським персоналом методологічних підходів, концепцій, законів і методів менеджменту є визначальним для забезпечення економічної стійкості суб'єктів господарювання як у поточний період, так і на перспективу [5].

Негативний вплив різноманітних чинників внутрішнього і зовнішнього середовища на підприємство може спровокувати виникнення ситуацій, коли забезпечити ефективне

управління його економічним розвитком методами функціонального менеджменту практично неможливо. Тому виникає необхідність використання концептуальних підходів ситуаційного, антикризового менеджменту, що включає розробку, прийняття і доведення до виконання раціональних, нестандартних та кардинальних управлінських рішень для подолання нагальних проблем.

При цьому найважливішим є обґрунтування та вибір адекватної стратегії росту, виходу підприємства на відповідний сегмент ринку та формування контуру конкурентних стратегій його розвитку. Для цього підприємствам потрібно посилення ринкової потужності, зростання діючих разом синергетичних ефектів та зниження витрат за рахунок оптимізації масштабу діяльності. Ефект синергії формується на основі взаємодії економічних чинників макросередовища підприємства, покупців, середовища безпосереднього оточення та організації управління, що передбачає дослідження організаційної структури управління, розподіл прав, обов'язків, відповідальності, процедур управління та комунікаційних процесів. Причому зазначені чинники мають кілька прямих і зворотних зв'язків у рамках трьох середовищ сучасного підприємства [6, 61]. Тому ефект синергії, що створюється, опосередковано враховує і взаємодію інших факторів у межах макросередовища, вну-

трішнього середовища та середовища безпосереднього оточення підприємства.

Для створення максимально можливого синергетичного ефекту діяльності підприємства в умовах ринкової трансформації економіки потрібно використовувати концепцію “критичних точок”, згідно з якою слід виділити із сукупності елементів середовища ті, що є найважливішими, та за їх допомогою визначити межі аналізу середовища.

На визначення “критичних точок” впливають розміри підприємства, характер його діяльності, обрані цілі, стадії життєвого циклу та ін. Зокрема, велике підприємство має можливості щодо здійснення контролю більшої кількості факторів навколишнього середовища, ніж мале підприємство.

Особливе місце в стратегії розвитку сучасних підприємств належить диверсифікації ринку, яка має відчутну перевагу на внутрішньому ринку в умовах роботи з вже відомим ринком. Розрізняють такі види стратегій диверсифікації. Концентрична (вертикальна) стратегія має на меті вихід у нові сфери бізнесу, які в технологічному аспекті пов'язані з існуючим бізнесом. Горизонтальна стратегія диверсифікації передбачає вихід у нові види бізнесу, які пов'язані з задоволенням різноманітних потреб споживачів. Конгломеративна стратегія за своїм змістом і спрямованістю має на меті вихід у нові сфери підприємницької діяльності, які не пов'язані ні з існуючою технологією, ні з потребами існуючих споживачів. Нарешті, комбінована (змішана) стратегія диверсифікації передбачає різні варіанти сполучення концентричної, горизонтальної і конгломеративної стратегій диверсифікації.

До недоліків стратегій диверсифікації належать низький потенціал зростання обсягів збуту, оскільки всі сегменти ринку міцно та тривало зайняті, існує ризик розпилення ресурсів з багатьох напрямів діяльності підприємств, виникають певні труднощі з управлінням контурами підприємства (одночасна організація закупівлі, виробництва, збуту, одержання запасів) і плануванням його розвитку.

Значно більше можливостей у стратегії мультиплікації, для якої характерний вихід та охоплення нових зовнішніх та внутрішніх ринків. Стратегія мультиплікації може відбуватися шляхом філієзації або франчайзингу. Її переваги полягають у досягненні ринкової влади та отриманні потенційного синергетичного ефекту для усієї мережі підприємств. Важливою передумовою вибору стратегії мультиплікації є наявність однорідних сегментів споживачів на всіх ринках, де вона відбувається.

Інтеграція диверсифікації з мультиплікацією являє собою важливу стратегічну можливість для зростання підприємства. Проте вона супроводжується значною невизначеністю та ризиком.

Аналіз свідчить, що кожна стратегія може привести підприємство як до успіху, так і до збитків. Важливу роль при цьому відіграє розрахунок та врахування різних видів ризиків: економічних, фінансових, політичних, виробничих, соціальних, екологічних, системних. Особливе значення належить визначенню рівнів системного і несистемного економічних ризиків. Перший означає ризик відповідних змін (позитивних або негативних) в економічній системі країни. Він стосується загальних чинників (стагнації, інфляції, стихійного лиха тощо). Другий означає непередбачені позитивні або негативні умови для можливостей розвитку. Причинами такого ризику є: рівень ступеня стабільності економіки держави, антимонопольне законодавство, нестача потужностей, спад виробництва, скорочення кредитування банками тощо.

В умовах глобалізації, високих темпів зростання та поширення розмірів світової торгівлі, коли підприємства виходять на нові ринки, дуже важливу роль в антикризовому управлінні відіграють корпоративні маркетингові стратегії (рис. 1). Вони вирішують питання управління портфелем сфер бізнесу підприємства. Серед них важливу роль відіграють такі стратегії.

Стратегія пов'язаної диверсифікації передбачає включення в портфель сучасного підприємства нових сфер бізнесу за допо-



Рис. 1. Класифікація корпоративних стратегій розвитку підприємств

могою придбання організацій, створення їх з нуля, створення спільних організацій [3]. Цей вид диверсифікації характеризується наявністю синергетичних (взаємодіючих) ефектів (стратегічних співвідношень) – позитивного ефекту від взаємодії заставних частин організації, який перевищує суму ефекту від цих частин, що діють окремо. Стратегічні співвідношення бувають маркетингові, виробничі, керуючі.

Сутність незв'язаної диверсифікації полягає у низькому рівні стратегічних співвідношень, зниженні загального ризику діяльності організації (галузева диверсифікація).

Стратегія міжнародної диверсифікації полягає у більш-менш рівномірному розподілі ділової активності за найбільш крупними економічними центрами – США, ЄС та Японія (територіальна диверсифікація).

При обґрунтуванні та розробці корпоративних стратегій антикризового управління підприємством необхідно враховувати такі чинники:

1. Можливість змін стратегічних планів у деяких сегментах ринків товарів і послуг, а також чинників зовнішнього середовища.

2. Доцільність додатку або усунення нових сфер бізнесу в портфель пов'язаної або незв'язаної диверсифікації.

3. Доцільність утворення альянсів та співробітництва з міжнародними фірмами, політичними партіями, союзами, групами споживачів, постачальниками.

Формування та розробка стратегії розвитку сучасного підприємства передбачає необхідність визначення глобальної цілі його діяльності і завдань, взаємозв'язку цілей і наявних ресурсів підприємства, напрямів його економічної та організаційної поведінки на ринку з урахуванням усіх умов зовнішнього середовища, які мають тенденцію до змін.

Серед стратегій виходу на ринок вагоме місце щодо розвитку підприємств займають франчайзинг, філіяція, придбання та кооперація вже існуючих підприємств. Переваги та недоліки зазначених стратегій відчутні. Проте для вітчизняних підприємств доцільним може бути практичне використання усього комплексу запропонованих стратегій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Маркетингові дослідження свідчать, що на вітчизняних підприємствах спостерігаються лише окремі спроби впровадження у

практичну діяльність структурних елементів маркетингових стратегій, які здійснюються за відсутності належного теоретичного підґрунтя. Це приводить до зниження товарообігу, скорочення чисельності працівників, погіршення рівня корпоративної культури персоналу компаній.

Корпоративна маркетингова стратегія розвитку підприємств являє собою сукупність соціальних, економічних, фінансових, інноваційних, інформаційних та інших заходів із формування та реалізації набору дій для своєчасної адаптації до змін у конкурентному середовищі з метою задоволення потреб споживачів товарів і послуг та отримання на цій основі стійкого прибутку [7].

Такий тип стратегії визначає характер маркетингових операцій, що здійснюються у певний період, а також задає основний напрям діяльності з урахуванням становища

підприємства на відповідному сегменті ринку, фінансових та управлінських можливостей підприємства.

Моделювання діяльності підприємств в умовах фінансової кризи передбачає побудову двох груп моделей — концептуальних аналогів маркетингової стратегії та моделей їх локальних елементів. Вони орієнтуються на правильне визначення маркетингової стратегії, погодженої з конкретними умовами відповідної галузі, потенціалом та капіталом, яким володіє конкретне підприємство. Така модель ґрунтується на ідеї створення й підтримання розвитку певного напрямку діяльності підприємства і виконується для вивчення теоретичних основ його розвитку та розв'язання практичних проблем економіки й стратегічного менеджменту. Найважливішим завданням стратегії, що розробляється та застосовується в діяльності підприємств, є



Рис. 2. Класифікація стратегій управління сучасним підприємством

встановлення та підтримка динамічної рівноваги та взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, які мають забезпечити певні переваги у конкурентній боротьбі. Це досягається у сфері корпоративних відносин за рахунок диверсифікації товарів та послуг, що найбільш повно відповідає вимогам споживачів шляхом використання мотивів причетності, прояву, переваг та пізнання. Ці напрями враховуються в комплексі маркетингу "10P", що включає персонал, продукт, ціну, місце, просування, процес, матеріальне оточення, засоби вираження, переваги, пізнання. Головним є фактор – "люди" і як споживачі (психологія, поведінка та мотиви споживання), і як персонал (професіоналізм, компетентність, якість обслуговування).

В антикризовому управлінні сучасним підприємством може використовуватися значна кількість стратегій управління (рис. 2), вибір яких визначається такими факторами: структурою підприємства, формою власності, системою правління, конкретною його позицією на сегменті ринку, економічною

та організаційною поведінкою, фінансовим станом підприємства, результатами моніторингу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища тощо.

Безкризове функціонування підприємства в умовах невизначеності ринкової кон'юнктури вимагає миттєвої реакції на несприятливий фактор (загрозу) у стані господарюючого суб'єкта. З цією метою доцільно мати банк превентивних заходів, які дають змогу попередити кризу або пом'якшити її, мобілізуючи всі внутрішні резерви виходу з кризового стану. В зазначеному напрямі особливу роль відіграє антисипативна (випереджальна) концепція антикризового управління [8]. Вона спрямована на раннє попередження та реагування на фінансову кризу в діяльності підприємства, покликана забезпечувати комплексне виявлення, аналіз, розв'язання і прогнозування проблем для прийняття випереджальних управлінських рішень щодо досягнення тактичних і стратегічних цілей. У цьому напрямі дуже важливо правильно ідентифікувати реальні проблеми

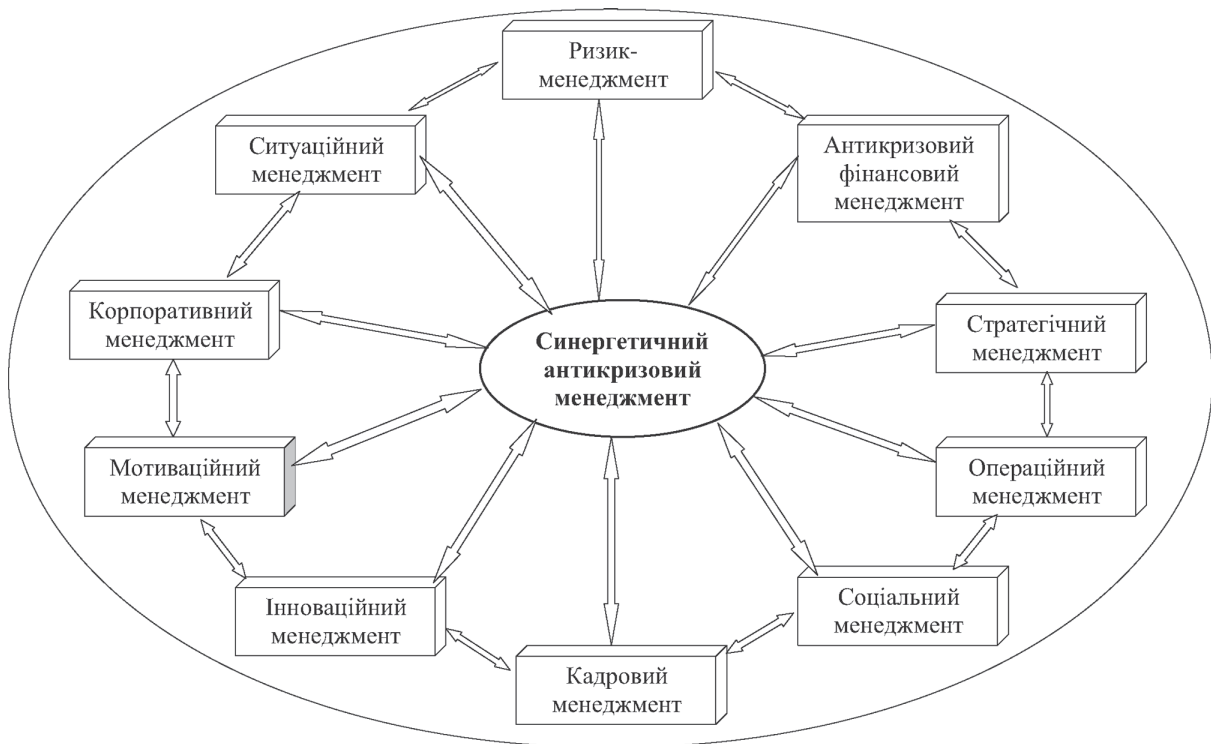


Рис. 3. Складові синергетичного антикризового менеджменту

і постійно націлювати систему антикризового менеджменту на управління, що випереджає події сьогодення.

Виходячи із системного характеру детермінант фінансових криз, на нашу думку, потрібно використовувати сучасні концепції, методи та методики синергетичного антикризового менеджменту, складові якого наведені на рис. 3.

Отже, інструментарій такого виду менеджменту передбачає використання в процесі антикризового управління характерних методів та методик ризик-менеджменту: антикризового фінансового, ситуаційного, операційного, стратегічного, кадрового, інноваційного та інших видів менеджменту.

Слід зазначити, що антикризове управління має свої характерні особливості, врахування яких підвищує ефективність управлінських та регуляторних механізмів стратегії управління підприємством. Серед цих особливостей необхідно виокремити: гнучкість і адаптивність, здатність до диверсифікації та ситуаційного реагування, зниження централізму для забезпечення своєчасного реагування на потенційні і наявні загрози та існуючі проблеми, можливість результативно використовувати наявний потенціал підприємства.

З точки зору побудови дієвого механізму протидії виникненню фінансових криз та забезпечення стійкості фінансових систем до негативного впливу глобальних фінансових криз, можна виділити три загальновідомі основні напрями [9]:

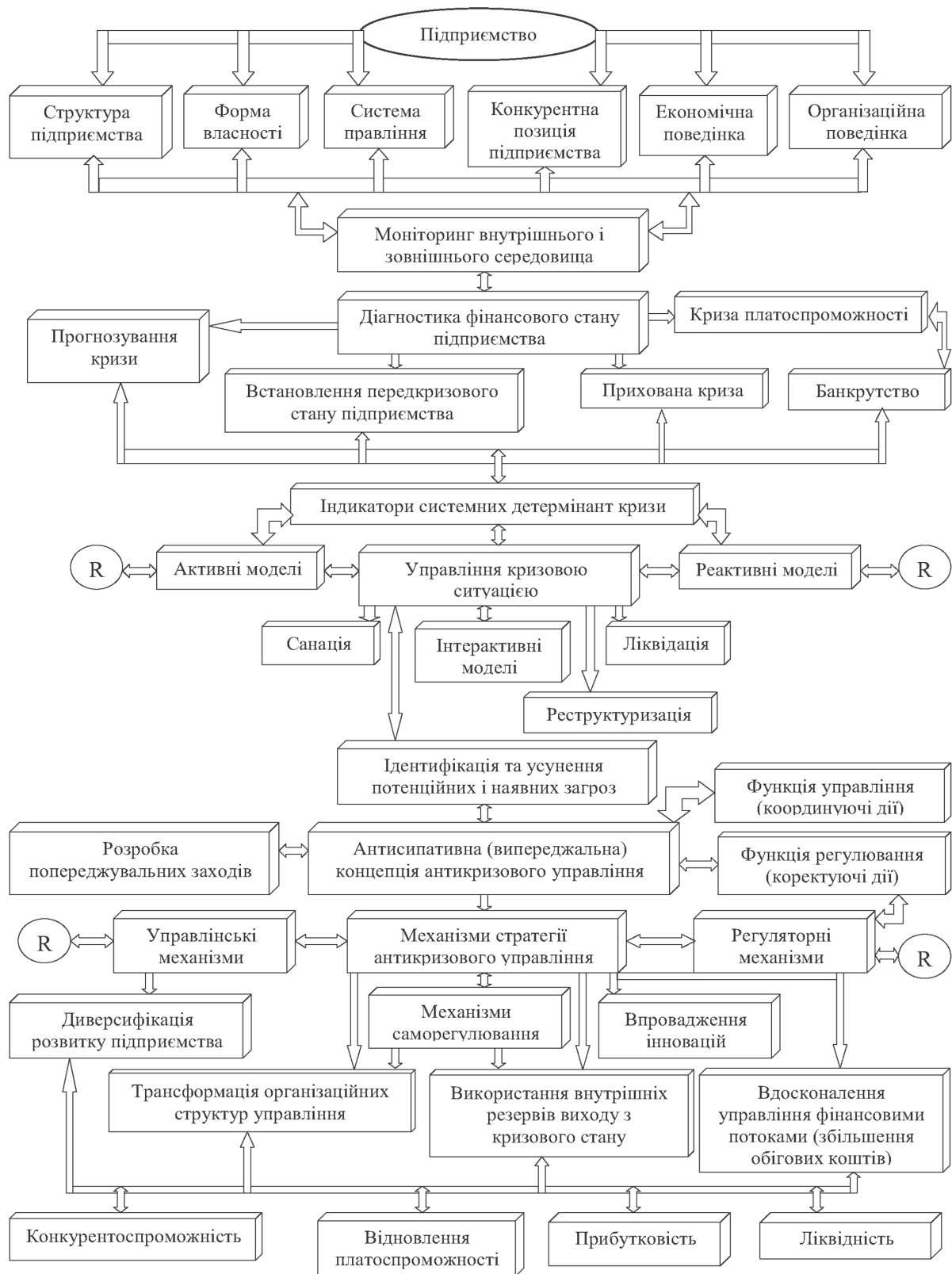
1. Перший напрям полягає в тому, що не існує засобів чи інструментів, які допоможуть запобігти фінансовим бумам та шокам.
2. Другий напрям передбачає завчасну підготовку до вірогідних фінансових негараздів, за якої надійними інструментами попередження швидкого зростання цін на активи та виникнення фінансових негараздів є лише пруденційний нагляд і контроль [10].

Проте, інструменти грошово-кредитної політики не є ефективними. Тому пропонується запобігати фінансовим

кризам винятково за допомогою регуляторних та управлінських механізмів.

3. Зміст третього напрямку полягає у необхідності впровадження системи макрофінансової стабільності, яка б поєднала заходи грошово-кредитної і макропруденційної політики. Саме цей напрям з урахуванням економічної ситуації в Україні необхідно використовувати для протидії дестабілізації економіки протягом усього кризового періоду [9].

З метою підвищення ефективності антикризового управління сучасним підприємством нами розроблено відповідну концептуальну модель (рис. 4). Вона передбачає врахування основних детермінант діяльності підприємства та відповідних змін чинників його внутрішнього і зовнішнього середовища на засадах їх моніторингу. Отримання відповідної релевантної інформації дає можливість здійснювати об'єктивну діагностику фінансового стану підприємства, прогнозувати кризи, встановлювати передкризові стани в його розвитку, визначати приховану кризу, кризу платоспроможності, діагностувати наявність банкрутства. За допомогою індикаторів системних детермінант кризи повинно здійснюватися управління кризовою ситуацією на засадах використання активних, реактивних та інтерактивних моделей, реалізації заходів щодо санації, реструктуризації, та в разі необхідності – ліквідації підприємства. В ефективному управлінні кризовою ситуацією важлива роль належить ідентифікації та усуненню різноманітних видів потенційних і наявних загроз, які мають враховуватися в антисипативній (випереджальній) концепції антикризового управління. Ця концепція передбачає розробку ефективних попереджувальних заходів, управлінських та регулюючих функцій, реалізацію механізмів стратегії антикризового управління шляхом диверсифікації розвитку підприємства, трансформацію організаційних структур управління, використання внутрішніх



R – регулятори

Рис. 4. Концептуальна модель стратегії антикризового управління сучасним підприємством

резервів виходу з кризового стану, впровадження інновацій, вдосконалення управління фінансовими потоками (збільшення обігових коштів). Завдяки таким механізмам стратегії антикризового управління можливо забезпечити підвищення показників конкурентоспроможності, відновлення платоспроможності, прибутковості та ліквідності.

Важливим механізмом антикризової стратегії є нові принципи організаційної поведінки та управління персоналом, використання антикризового потенціалу сучасного підприємства [11]. Антикризовий потенціал підприємства можна розглядати як інтеграцію внутрішніх умов щодо його протистояння впливам зовнішніх негативних чинників, яка дає можливість привести до ладу всю господарську діяльність на різних стадіях економічного циклу. Концептуально антикризовий потенціал (АП) підприємства можна подати у такому вигляді:

$$АП = f(V, Y, F, I, T, Int, In, P)$$

де f – функціональна залежність; V – виробничий потенціал підприємства; Y – потенціал антикризового управління; F – фінансовий потенціал; I – інвестиційний потенціал; T – трансферний потенціал; Int – інтегральний потенціал; In – інноваційний потенціал; P – потенціал продукції і послуг.

Отже, забезпечення превентивного антикризового управління сучасним підприємством має включати та враховувати взаємодію і функціональну залежність між наведеними вище видами потенціалів.

Враховуючи взаємозв'язок усіх сторін діяльності підприємства в умовах економічної кризи і системний характер стратегій антикризового управління, важливим є практичне застосування контролінгу, як новітньої концепції управління підприємством в умовах його нестабільного зовнішнього середовища.

Системна реалізація заходів у рамках концептуальної моделі стратегії антикризового управління сучасним підприємством є основою для зміцнення антикризового потенціалу

сучасних підприємств в умовах трансформаційної економіки України.



Література

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством / В. О. Василенко. — К.: ЦУЛ, 2003.
2. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. — К.: ЦУЛ, 2003.
3. Шконда В. В. Корпоративні стратегії розвитку підприємств в умовах ринкової економіки / В. В. Шконда // Стратегія інноваційного розвитку економіки і соціальної сфери України: Матеріали Другої міжнар. наук.-практ. конф. вчених, студентів і практиків, м. Донецьк, 8 квіт. 2010 р. — Донецьк, 2010. — С. 16–24.
4. Азаренкова Г. М. Теоретичні аспекти щодо визначення поняття “санация” та її роль у системі антикризового управління підприємства / Г. М. Азаренкова, А. О. Мурей // Тези доповідей III міжнар. наук.-практ. конф. “Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики”. — Л.: Вид-во нац. ун-ту “Львів. політехніка”, 2010. — С. 18–19.
5. Баранівська Х. С. Підходи до управління економічною стійкістю підприємств при застосуванні інноваційної моделі розвитку / Х. С. Баранівська // Тези доповідей III міжнар. наук.-практ. конф. “Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики”. — Л.: Вид-во нац. ун-ту “Львів. політехніка”, 2010. — С. 33–35.
6. Ільїн Ю. А. Стратегії підприємств продовольчих товарів на ринку в умовах глобалізації / Ю. А. Ільїн // Економіка і управління. — 2000. — № 4. — С. 71–76.
7. Захарова С. Л. Корпоративне обслуговування підприємств на ринку товарів для офісу / С. Л. Захарова // Схід. — 2009. — № 7 (98). — С. 28–32.
8. Козак Л. С. Характерні особливості системи антисипативного антикризового управління на підприємствах / Л. С. Козак, О. В. Федорук // Схід. — 2009. — № 7 (98). — С. 217–219.
9. Магеррамзаде А. С. Аналіз здійснення антикризової політики в Україні / А. С. Магеррамзаде // Наук. праці МАУП. — 2013. — Вип. 1 (36). — С. 162–167.
10. Jimenez G. Credit cycles, credit risk and prudential regulation / G. Jimenez, J. Saurina // International Journal of Central Banking. — 2006. — June. — P. 65–98.
11. Шконда В. В. Проблеми розвитку людського потенціалу на сучасному етапі: Монографія / В. В. Шконда, А. В. Кальянов. — Донецьк: Донбас, 2012. — 211 с.

Розроблено концептуальну модель стратегії антикризового управління сучасним підприємством, проаналізовано її складові, визначено роль антикризового потенціалу підприємства в його економічному розвитку.

Разработано концептуальную модель стратегии антикризисного управления современным предприятием, проанализированы ее составляющие, определена роль антикризисного потенциала предприятия в его экономическом развитии.

Conceptual model of anti-crisis control strategy by modern enterprise is elaborated, its constituents are analyzed, the role of enterprise anti-crisis potential in its economic development is determined.

Надійшла 14 січня 2014 р.