

УДК 69.03(07)

д.е.н., професор О.В. Федосова,
Київський національний університет будівництва і архітектури

ТАКТИКА І СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ПОДОЛАННІ КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ

В статті розглядаються основні принципи та особливості реалізації поетапного подолання кризової ситуації на виробничому підприємстві (фірмі).

Ключові слова: кризова ситуація, етапи подолання, стабілізація положення, тактика і стратегія подолання, модифікація, оновлення, статус підприємства (фірми).

Діяльність будь-якого типу виробничого підприємства в ринкових умовах зазнає впливу багатьох різних обставин, тому і проходить через певні періоди розвитку. Труднощі виникають в результаті впливу зовнішніх факторів або зростання внутрішніх проблем підприємства і відбуваються через недостатню готовність до функціонування в умовах кризових ситуацій.

Кризові ситуації виникають з різних причин і, як правило, зумовлюють одна одну, наростають, якщо їх не стабілізувати, і перетворюються у господарську, економічну, фінансову, соціальну і політичну кризу, подолання якої вже стає не окремою, а кардинальною державною народногосподарською проблемою. Кожна з них має характерні ознаки. Готовність до дій полягає в умінні: виходити з подібних ситуацій з мінімальними втратами і навіть уникати їх зовсім; передбачати заздалегідь можливі провали і відрегулювати діяльне управління; стабілізувати становище і забезпечити повернення до нормальних умов гармонійної діяльності та подальшого розвитку успіху підприємства (фірми). Постійний контроль за долею фірми забезпечує стабільність роботи колективу, його згуртованість і взаєморозуміння.

Для діючого підприємства найбільш загрозливою є економічна криза. За визначенням сучасної економічної науки «криза економічна – найважливіша фаза економічного циклу розвитку, в якій відбувається глибокий розлад економічної системи» [1, С. 397]. Кризи економічні, які виникали, мали здебільшого світовий характер: в 1866, 1873, 1883, 1890, 1900 роках, а загалом до 2011 року спостерігалися 23 такі кризи. З точки зору сучасної практики економічного розвитку «криза економічна – це скорочення виробництва, яка триває доки, поки не буде відновлена передусім відносна ринкова рівновага, тобто відповідність попиту і пропозиції» [1, С. 398]. Конкретизуючи світовий досвід щодо цієї ситуації, вчені економісти серед основних особливостей сучасних економічних криз відмічають що «...по-перше, вони стали менш

глибокі, але відбуваються частіше; ... по-друге, скоротилась фаза кризи і депресії й відповідно збільшились фази пожвавлення і піднесення; ... по-третє, на відміну від стихійного характеру криз у минулому, сучасні кризи все більше піддаються регулюванню; по-четверте, посилилась синхронізація криз...» [1, С. 399].

Отже, кожна функціонуюча економічна підприємницька система, стикаючись з кризовою ситуацією, повинна керуватись розумінням того, що успіх – це не відсутність невдач, а подолання їх. Тому для кожного підприємства, що підпадає під дію кризи, треба спочатку уявити, що таке кризова ситуація взагалі, умови виникнення хаосу та їхні причини, розпізнати і з'ясувати справжню суть їх, розробити план стабілізації і здійснення його на підприємстві (фірмі); далі віднайти можливості і шляхи модифікування плану відповідних дій в разі потреби. На закінчення слід переоцінити статус підприємства (фірми), забезпечити відповідне керівництво і стимулювання повернення до нормальних умов роботи. Такий загально керований план дій для підприємства в умовах кризи, що складається з семи основних етапів, подано на рис.1. Накресливши загальний план дій, слід переходити до поетапної діагностики проблем, визначення методів і форми їх розв'язання. Далі подаються зміст і послідовність виконання кожного з семи етапів діагностики.

Етап I. Криза і передумови, причини та чинники кризи, умови і наслідки. Спочатку з'ясовується, *що являє собою кризова ситуація*, яка утворилась на підприємстві (фірмі), фіксуючи при цьому час виникнення гострих фінансових труднощів і вказуючи на недоліки управління, контролю результатів, готівки в касі, керівництва.

Передумови, що провокують кризу, можуть бути зовнішніми або внутрішніми, а саме:

- зовнішній шок (національне лихо), скорочення постачання (страйки, ембарго, невиконання перевезень, протекціоністська політика) або конкуренція (вироби або сервіс більш високої якості, ціноутворення), зміни на ринку (спад економічної активності, скорочення виробництва);
- внутрішні невдачі підприємства (зміщення або нестача управління; неадекватний управлінський контроль, незгода серед службовців, застаріле обладнання і технології, неправильне розміщення ресурсів, відсутність чіткого керівництва, внутрішня політика, непридатні пріоритети, застарілі вироби і винаходи, зміна розташування їх збуту).



Рис. 1. Етапи та відповідні заходи подолання кризової ситуації на виробничому

Далі виявляються:

- *причини кризи*, в тому числі паніки (громадське безладдя, інфляція, хаос), поділу на фракції (деструктивні та фаталістичні відносини, відчуття безпорадності), пародіювання працюючими своєї роботи (байдужість до результатів, премій, успіху, збільшення холостих оборотів і темпу роботи підприємства);
- *чинники безпеки кризи* (позбавлення права власності, можлива втрата промислових ресурсів, безконтрольне витрачання грошей, внутрішня війна, безповоротні збитки, неспроможність організаційної системи або загибель підприємства (фірми)).

За цими встановленими причинами та чинниками безпеки кризи можливо позначити *глибину умов хаосу* (повна плутанина, страх, відмова від усього, відсутність прогресу і порядку) та оцінити *наслідки неприборканості кризи* (відсутність адекватних колективних дій).

Етап II. Діяльність в умовах хаосу. Проведена діагностика проблем, що привели підприємство до кризи, становить *базу для формування власних установок*, яких слід *дотримуватись у боротьбі з хаосом* і не панікувати. Це пошук союзників (робітники, кредитори, покупці, менеджери, власники); конкретизація дійсності (уникати будь-яких емоцій при дослідженні дійсності, залишатися спокійним і розсудливим перед наступом на хаос, розмірковувати, не вникати в проблеми до аналізу ситуації); додержання вихідних принципів (у професійному, етичному, моральному плані).

Приборкання хаосу вимагає ретельної підготовки; швидкого збирання інформації; вивчення планів з аналізом результатів; обговорення з персоналом проблем кризи, підвищуючи вимоги майстерності і кваліфікації, та винагороджуючи за успіхи, які передбачають персональний контроль, згуртування співробітників на основі особистого прикладу.

Потім складають перелік заходів для плану, які дозволяють вивчити причини та з'ясувати дійсність для стабілізації ситуації і здійснення управління з контролем, щоб забезпечити гармонізацію нормальних умов функціонування підприємства.

Але до того, слід на початку з'ясувати причини, які дали б змогу уникнути кризи (особиста жертва і зусилля, персональне жорстке поведіння з підлеглими, ризик невдачі, самотність); при досягненні мети обов'язково потрібно оцінювати можливу винагороду в колективі (стійке матеріальне (фінансове) становище, повага, гідність, вдячність, великі амбіції).

Далі, зважаючи на реальні умови ринку і потенційні можливості підприємства, розпізнають фактори кризи, що відповідають реальним базовим даним і сприяють розумінню суті їх походження.

По-перше, умови ринку оцінюють, визначаючи:

- неконкурентоспроможні вироби (послуги) за критеріями якості, цін, поставок, розподілу, конструкції, поінформованості;
- функціональні можливості і ємність ринку за ступенем контролю уряду; права системи з розподілу, законодавчих обмежень, паніки клієнтів, інфляції;
- виявляють здатність до збільшення готівки в касі – що може бути продано і для чого; який кредит придатний, чи є покупці, яка вартість залишків (земля, підприємства, обладнання, товарно-матеріальні цінності, праця, менеджмент), альтернативні можливості для використання виробничих потужностей.

По-друге, потенційні можливості підприємства (фірми) виявляють, включаючи дійсні показники звітності (точність і реальність обліку, виробничу потужність обладнання зокрема і фірми в цілому, касову готівку і взаємовідносини з кредиторами, їхній статус), вивчаючи можливості систем управління (здібності управлінської команди і робочої сили, позиції службовців, їх сильні й слабкі сторони), визначаючи репутацію та характеристику підприємства щодо виконання поставленого завдання.

Потім класифікують субгрупи підприємства (відділи), виділяючи функціональні субгрупи, управлінські фонди і встановлюючи чисельний склад службовців, оптимальні фонди, надлишок фондів, зовнішні фонди (друзі), заборгованість (включаючи ворогів), невідоме (на момент аналізу).

Цей аналіз створює базу для характеристики дійсності. Для цього добирають дані, що класифікують сильні, слабкі і невідомі сторони дійсності на підприємстві, визначають час на подолання недоліків і фіксують ресурси часу.

Для визначення та найбільш повного обліку факторів, що впливають на дійсне становище підприємства (фірми), вдаються до слідуючих заходів:

1) аналізують звітність за стандартними показниками:

- ринку (реальне ціноутворення, ємність ринку, темпи поглинання, систему розподілу, строки фінансування, можливості та потребу стимулювання, реакцію конкурентів, урядові обмеження);
- бухгалтерського обліку (прямі і накладні витрати, валовий доход, вартість засобів виробництва, трудові витрати, управлінські витрати на беззбитковість), а також перевіряють своєчасність управлінської інформації;

2) характеризують управлінську діяльність за такими ознаками:

- здатність управлінської команди (поінформованість, знання, спонукання, дисципліна, поточне і підсумкове координування);
- реальність управлінської системи (осмисленість даних, ступінь виконання, неупередженість системи, очевидність результатів для фахівців);
- особливості управлінської організації (повноваження, відповідальність, контроль, мотивування позитивне (негативне), успіх);

- характер управлінських обмежень (правові, повноважні (недостатні) щодо досвіду, здібностей, винагород;

3) вивчають стан виробництва за елементами:

- ресурси, обладнання (потужність, функціональність, ремонт);
- робочий (трудова) потенціал (придатність, здатність, надійність, дисципліна, мотивування спонукань, бажання, професійна підготовка, освіта);
- спеціалізація виробництва (робочі процеси);
- складське обладнання (рівень його організації, своєчасність забезпечення й обслуговування ресурсами робочих місць, забезпеченість матеріалами, сировиною, енергією, комплектуючими);
- циклічність повторних замовлень, посередницьких функцій, внутрішньо фірмових перевезень (перевезень продукції різними транспортними засобами);

4) аналізують фінансову діяльність, у тому числі:

- кошти, кредитні ресурси (установи, постачальники, покупці);
- наявність продукції, вільні активи, компромісні кредити, оборотні кредити;
- хід готівки і пріоритетність її (робоча, (додаткова), прискорена (відкладена));

5) розподіляють поточну дійсність:

- за субрахунками (силою перебігу готівки, економічною життєздатністю);
- за здатністю управлінських ресурсів (легкістю управління тимчасовими ресурсами);

б) оцінюють сукупну реальність життєздатності за ознаками:

- класифікації субрахунків – комбінованої життєздатності, ідентифікації нежиттєздатних субрахунків, управлінських лідерів і управлінського вакууму;
- оцінки генерування готівки в касі (після ліквідації нежиттєздатних касових рахунків);
- реальності економічної життєздатності, орієнтовного підрахунку необхідних для збереження маржинальних субрахунків.

Етап III. Подолання хаосу і контроль ситуації. Стабілізація починається з ряду попередуючих першочергових дій, які потребують і вимагають спочатку стримати кризу, піднести дух виживаності, обрати шлях до наступу, класифікувати субрахунки.

Лише після цього слід забезпечити безпосередньо *розробку проекту плану стабілізації* з урахуванням базування його на життєздатних субрахунках, розгляду маржинальних субрахунків, на які можна робити внесок протягом 12 міс., вилучення всіх нежиттєздатних субрахунків і сумнівного виконання маржинальних субрахунків. План повинен генерувати готівку в касі, бути простим і зрозумілим, коротким, своєчасним і здійсненим в конкретних умовах.

Проект плану стабілізації складають письмово і вказують цілі, завдання, строки виконання, відповідальних виконавців, очікувані результати, періодичність звітів.

Після уточнення і узгодження цілей і завдань управління планом стабілізації здійснюється керівництвом підприємства. Підготовка до здійснення планів стабілізації, відповідальність за створення відносин партнерства для виконання плану покладається на керівників.

Етап IV. Стабілізація становища. Виконання плану стабілізації розглядають як контратаку хаосу (теорія Біг-Бена). Тому вона передбачає потребу швидкого початку та блискавичної швидкості дій, обов'язкового досягнення поставленої мети, притаманного майстерності. При цьому виконанні плану виділяються *п'ять основних періодів*:

1) *період розгортання дій плану*, який включає *відбір певної кількості* (встановленої) об'єктів на початку виконання плану для постійного контролю та попередження робітників, що їхня робота оцінюватиметься з дня початку виконання, що передбачає створення атмосфери початку стабілізації становища;

2) *період накопичення здобутків плану – необхідного мінімуму інформації* згідно з планом (проведення нарад з керівниками та їхніми заступниками для систематичного контролювання ділянок їхньої діяльності, постійно вимагати результати забезпечування порядку і відповідності добутих результатів плану, створивши відповідну систему штрафів);

3) *період переоцінки рішень плану* – можливість критичного відношення до причин провалу поставлених завдань, узагальнивши дії (бездіяльність) з покаранням винних;

4) *період узагальнення висновків* – результатів виконання заходів плану, не допускаючи фаворитизму, несправедливості та спотворення дійсності;

5) *період завершальних рішень* – визначення лідера-керівника співробітників. Якщо досягається стабілізація становища, то саме момент переходу до перших ознак фінансової стабілізації підприємства (фірми) означає, що контратака хаосу дала перші окремі результати завдяки чесній роботі всієї команди персоналу. За таких умов саме керівник отримає визнання лідера і довіру на майбутнє, що є запорукою подальшого успіху підприємства.

Етап V. Перехід до ринку. Досягнуті за планом стабілізації результати дають *підстави для оцінки плану стабілізації*, насамперед визначають помилки та дозволяють розглянути обставини, за яких діяв персонал; з'ясувати характер переміщення ринку; охарактеризувати управлінські системи; проаналізувати методи мотивування, перевірити правильність визначення ресурсів, виявити тимчасові періоди; встановити професіональність та якість персонального

керівництва; запропонувати переадресування дефіциту і, врешті-решт переконатися, що є підстава пишатися частковою перемогою, усього колективу підприємства.

У кінцевому підсумку такий проведений в повному обсязі *аналіз дійсності та досягнень дозволить оцінити ситуацію і сформувати новий ринок*, переоцінити старе і провести новий аналіз на основі нових даних, який пом'якшує наслідки кризової ситуації, сприятиме зустрічам з клієнтами для обговорення їхніх пропозицій і думок щодо подальшого розвитку підприємства та пристосуванню ринкового плану до нових умов на підприємстві.

Урахування викладеного для погодження з новими реаліями життя потребує *продовжити реорганізацію менеджменту* (призначення нових керівників на незакінчені об'єкти-завдання, організація змін системи управління для посилення системи обліку, контролю й аналізу та підготовки спеціальних даних з проведення подальшої модифікації плану стабілізації). Тому керівництва обов'язково узгоджує свої поправки відносно менеджменту і системи управління з планом стабілізації.

Етап VI. Підбиття підсумків. *Перехід від стабілізації становища до стратегії розвитку* – це значне досягнення стабілізації для підприємства, яке не може і не повинно відбутися не поміченим. Тому особливо важливо для зняття психологічного напруження, підбиття підсумків і визнання заслуг, згуртування персоналу провести скромну вечірку, роздати премії, оголосити подяку тощо.

У цей період необхідно *зберегти і підтримати управлінську команду*, яка перемогла хаос і інтенсивно працювала в період стабілізації, тобто дати її членам найбільші винагороди, підтримувати і наслідувати її стиль роботи, *сформувати нові команди*, здатні працювати так само на інших об'єктах.

На останок необхідно перейти до *відпрацювання нового статусу*, яке потребує контрольного переоцінювання статусу підприємництва (фірми) з зміною орієнтації на децентралізацію і дерегуляцію; стимулювання переходу до нормальних умов праці з оптимальним включенням у роботу керівників; особисту перевірку ринку; заміну менеджменту. Одночасно слід ще раз *переоцінити діяльність підприємства та дії керівництва під час кризи*.

Етап VII. Підготовка підприємства до майбутньої діяльності. План оновлення. Після опанування і стабілізації ситуації відповідно плану потрібно *відразу розпочинати агресивний наступ*, оцінюючи наявні можливості, справні доступні ресурси (людські, технічні, виробничі, фінансові), ділову репутацію та особливості вимог ринку, що вже склалися але можуть змінюватися. При цьому слід враховувати ті вимоги, які вже були в минулому якось задоволені за

потребами ринку, і знайти новий ринок для нової продукції або сервісних послуг, *узгоджуючи діючий ринковий план з новим планом оновлення за новими напрямками і завданнями стратегії розвитку підприємницької діяльності.*

Основними стратегічними завданнями такого директивного плану оновлення є:

- по-перше, переобладнання виробничих потужностей для задоволення потреби ринку і можливостей за якістю, кількістю, ціною, дизайном, благоустроєм і респектабельністю;
- по-друге, перепідготування і перекваліфікація працюючих кадрів відповідно до нових можливостей.

Це вимагає перебудови всіх управлінських систем, а саме треба: створити компактну управлінську систему, що ґрунтується на новому напрямку ринку; децентралізувати і дерегулювати управління і контроль; перепідготувати менеджерів і установити додаткову винагороду для них.

Виконання подібного директивного плану оновлення вимагає постійної відповідної віддачі від клієнтів, постачальників, менеджерів, управляючого апарату. *Директивний план оновлення повинен бути довгостроковим (3-5 років), реально орієнтованим на ринок без кризи.* Слід підкреслити, що план може бути керованим тільки на основі точних адресно-орієнтованих і достовірних даних, своєчасно поданої інформації, чіткої й усвідомленої відповідальності управлінського персоналу за отримані результати. *Ступінь реалізації плану* залежить від забезпеченості ресурсами і фінансового становища підприємства, готівки у касі, платоспроможності кола кредиторів та замовників. План має бути продуманим, методично обґрунтованим і систематизований, передбачати виключення будь-яких вільних субрахунків. Для цього необхідно *безперервно моніторити дані про ринок*; переоцінювати результати управлінських систем, впроваджуючи автоматичні переоцінювальні системи для всієї продукції, обладнання і системи штрафних санкцій для персоналу; оцінювати і сприяти піднесенню підприємницького духу підприємства. Слід прагнути до відокремлення оперативних даних від звітних, завжди правдиво дотримуючись інформації, достовірності саме в поточному аналізі і контролі. Тому завжди необхідно бути відповідальним і не нехтувати системою винагород (додаткові заохочення, схвалення).

Якщо підприємство (фірма) позбулось і минуло благополучно без значних втрат всі етапи кризової ситуації, опанувавши тактику і при звичайвшись до стратегії дій з подоланням кризи, то воно засвоїло і набуло свого роду імунітету уникнення можливості потрапити в аналогічну ситуацію в майбутньому. А для цього, маючи на увазі циклічність коливань криз за сучасною теорією економічного розвитку виробництва [1, С.397-398], слід

заздалегідь цілеспрямовано підготуватись і загартувати підприємство (фірму) для нормальної діяльності майбутнього покоління службовців на наступні 10÷15 років в умовах розвитку успіху та ринку, що постійно змінюється.

Література:

1. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т Т.1 / За ред. С.В. Мочерного. – Львів: Світ, 2005.- 616 с.;
2. Малі будівельні фірми: Навч. посібник / Г.Л. Таукач, В.А. Згурський, О.В. Федосова та інш.; За ред.. Г.Л. Таукача, В.А. Згурського. – К.: Вища шк., 1993. –185 с.

Аннотація:

В статье рассматриваются основные принципы и особенности реализации поэтапного преодоления кризисной ситуации на производственном предприятии (фирме).

Ключевые слова: кризисная ситуация, этапы преодоления, стабилизация положения, тактика и стратегия преодоления, модификация, обновление, статус предприятия.

Annotation:

In this article observes the basis principles and reality's peculiarity of the stay's limitation the crises situation on the producing enterprises.

Key words: crises situation, stay limitation, stabilization of the position, tactics and strategy's limitation, modification, renewal, status of enterprise.