

АКУЛЮШИНА

Марина Олександрівна

БОРИСЕНКО

Анастасія Сергіївна

ПЕНЧЕВА

Олена Іванівна

к.е.н., доцент, Одеський  
національний політехнічний  
університет, кафедра  
менеджменту

студент, Одеський національний  
політехнічний університет, кафедра  
менеджменту

студент, Одеський національний  
політехнічний університет,  
кафедра менеджменту

УДК 339.138.658

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В ПЕРІОД КРИЗИ

## STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE IN THE CRISIS'S TIME

*Стаття присвячена визначенню ролі стратегічного управління в період кризи, інструментів та методів управління організацією. Розглянуто підходи та рекомендації різних авторів до стратегічного управління підприємствами в умовах економічної кризи.*

*Статья посвящена определению роли стратегического менеджмента в период кризиса, инструментов и методов управления организацией. Рассмотрены подходы и рекомендации разных авторов к стратегическому управлению предприятиями в условиях экономического кризиса.*

*The article is devoted to define the role of strategic management in the crisis's time, tools and methods to manage the organization. It was investigated the approaches and recommendations of the various authors to the strategic management of enterprises in the economic crisis.*

**Ключові слова:** стратегічне управління, криза, економіка, стратегія

**Ключевые слова:** стратегическое управление, кризис, экономика, стратегия

**Keywords:** strategic management, crisis, economy, strategy

## ВСТУП

Питання розробки стратегії підприємств та організацій залишається актуальною в різні часи та охоплює практично всі етапи розвитку підприємств. Розробка стратегії є важливим елементом стратегічного менеджменту. Особливої уваги необхідно приділяти процесу розробки та коригування стратегії в період нестабільної ситуації на ринку. Визначення актуальної, обґрунтованої стратегії для певного виду підприємства має велике значення у процесі його утримання на ринку, розвитку, реалізації потенціалу.

Велика кількість науковців освітлювали цю проблему у своїх наукових працях, такі як О.С. Виханський, В.П. Савчук, В.І. Захарченко. Розробка ідей стратегічного управління знайшла відображення в роботах таких західних авторів, як І. Ансофф, І. Бланк, М. Портер, Й. Шумпетер, А. Коул, Г. Саймон, Г. Мінцберг, А. Чандлер, Дж. Хіггінс, Дж. Пірс, Р. Робінсон, П. Дойль, А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд, С. Біндер, Л. Перрі, Р. Стотт, Ф. Котлер та ін.

**МЕТА РОБОТИ** полягає у визначенні підходів до стратегічного управління підприємством в період економічної кризи.

## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, матеріали періодичних видань, ресурси Internet.

При проведенні дослідження використано методи структурно-логічного аналізу, порівняння та узагальнення.

## РЕЗУЛЬТАТИ

На даний час існує велика кількість визначень поняття стратегії, але всі вони об'єднуються тим, що це є сукупністю певних рішень, які допомагають впливати на майбутній стан організації. Стратегія – правила прийняття рішень і установок, що спрямовують процес розвитку організації [1].

Стратегічне управління орієнтоване на довгострокову перспективу. В першу чергу воно сприяє встановленню балансу рівня розвитку підприємства з оточуючим середовищем. Однак, основним недоліком стратегічного управління являється неможливість передбачення всіх можливих сценаріїв розвитку ситуації на ринку, особливо в умовах кризових явищ і динамічних змін.

Для менеджменту на підприємстві, стратегічне управління дає можливість пошуку нових шляхів розвитку у конкурентних умовах. Керівництво може відстежувати та адаптувати організацію до змін оточуючого середовища. Стратегічне управління впливає на своєчасність та точність реакції організації на нові вимоги та зміни ситуації на ринку, забезпечуючи ефективність діяльності підприємства в цілому [2,3].

Потреба у визначенні стратегії сформувалась внаслідок змін у світовій економіці. За останні

десятиліття значно збільшилась кількість підприємницьких структур, зросла значимість показників конкурентоспроможності, таких як гнучкість та спроможність адаптуватись до змін зовнішнього середовища. Надзвичайно швидкі зміни в навколишньому середовищі як в Україні, так і у світі, зумовлені розвитком інформаційних технологій, зростанням конкуренції, глобалізацією бізнесу. Ці фактори впливають на важливість стратегічного управління [4].

Таким чином на даний момент існує необхідність вдосконалення методів та інструментів, які використовуються на діючих підприємствах України, а також, розробка нових, з ціллю підвищення ефективності. Це зумовлює наявність таких факторів:

- впровадження нових економічних реформ;
- вихід вітчизняних підприємств на зарубіжні ринки;
- наявність процесу глобалізації;
- оточення, яке важко передбачити в умовах динамічних змін.

На основі цих факторів організації повинні перелаштувати свою роботу, вдосконалюючи підходи до стратегічного управління, використовувати нові інструменти та методи, які збільшуватимуть конкурентоспроможність та ефективність роботи підприємства. Залежно від ступеню залучення підприємства до зовнішньоекономічної діяльності та галузевої приналежності, управління повинно нести певний специфічний характер [5].

Для керівництва важливою рисою є властивість аналізувати процес управління, здійснені помилки, щоб у майбутньому їх уникати. Переважна кількість керівників вітчизняних підприємств надають перевагу скороченню витрат, відмові від деяких проектів, які позитивно вплинуть на подальший стан підприємства.

Стратегічне управління має таку структуру: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища розвитку підприємства, постановка мети та визначення місії, визначення найперспективнішої стратегії, реалізація обраної стратегії, оцінка і контроль ефективності реалізації стратегії.

Ключову роль у будь-якому виді управління відіграє підтримка певного балансу взаємодії організації із зовнішнім середовищем. Адже кожна організація має три стадії, які можна охарактеризувати таким чином:

- на першій стадії організація отримує ресурси із зовнішнього середовища;
- на другій стадії відбувається перетворення ресурсів в продукт;
- на завершальній стадії продукт передається у зовнішнє середовище.

Визначення місії та формування цілей приводить до того, що стає зрозуміло, до чого прагне організація і для чого вона взагалі існує. Цей процес складається із підпроцесів [6-8]. Спершу визначається місія організації, яка допомагає співробітникам розуміти краще свою роботу, для чого вони її виконують. Потім організація визначає довгострокові цілі. А закінчується ця частина стратегічного управління визначенням короткострокових цілей [7].

Наступним кроком є визначення стратегії, що включає в себе інструментарій та шляхи досягнення поставлених цілей. Головна мета підприємства, набір стратегічних, тактичних цілей є основою процесу вибору стратегії. На її визначення впливають також масштаби підприємства, специфіка виробництва, зовнішнє оточення, корпоративні зв'язки, рівень ресурсного забезпечення, конкурентне середовище та ін.. Важливим також є врахування стадії життєвого циклу підприємства та характеристики і відношення покупців до товарів, роботи чи послуг що виробляються. Звичайно програмою максимум є врахування всіх факторів впливу як зовнішнього так і внутрішнього середовища. Але зазвичай це просто неможливо. Визначення найперспективнішої стратегії відбувається на основі оцінки макро- мезо- та мікросередовищ. Визначення рівня чутливості підприємства до змін середовища, рівень кризових явищ безпосередньо на підприємстві.

### ВИСНОВКИ

Успіх обраної стратегії для організації залежить від того, як правильно керівництво виконуватиме її. Тому головним завданням вищого керівництва є складання можливого сценарію опору змінам, проведення дій з метою ослаблення негативного впливу зовнішніх факторів, намагатися усунути чи зменшити до мінімуму існуючий рівень впливу. При успішній реалізації обраної стратегії організація може отримати шанс на розвиток та підвищення ефективності. Томпсон та Стрікланд висунули 5 зовнішніх та внутрішніх факторів, які необхідні для оцінки та реалізації обраної стратегії [9-10].

Зовні на реалізацію стратегії впливають рівень охоплення ринку товарами та послугами підприємства, асортимент продукції та рівень попиту на неї, потенційні можливості підприємства до подальшого розвитку та можливості використати зовнішню ситуацію в рамках розвитку. Сприйняття керівництвом змін ринкових умов та уміння визначити адекватний рівень ризику та можливість реалізації внутрішнього потенціалу. Також важливим є рівень забезпеченості фінансовими ресурсами та можливість та наявність джерел їх залучення.

Внутрішні чинники складають цілі фірми, які були згадані вище; методи та шляхи розподілу ресурсів підприємства, сприйняття інновацій та готовність до їх впровадження, рівень забезпеченості ресурсами в т.ч. кадровими, матеріальними, енергетичними та ін..

Велике значення має адекватне сприйняття керівництвом рівня фінансового ризику, та вміння його нівелювати та ним керувати адже ризикуючи, можна досягти багатьох успіхів для фірми [10].

Показниками ефективної реалізації обраної стратегії є зростання обсягів реалізації, покращення фінансових результатів підприємства, виходу на нові ринки збуту, зростання частки ринку.

Також на даний момент в стратегічному управлінні організацією мають місце розробки сценаріїв розвитку подій. Це дуже актуально в час, коли навколишнє середовище є непостійним та схильне до змін, які іноді неможливо передбачити.

Для цього існують програми, що можуть за заданим напрямком скласти фінансову модель для будь-якого підприємства, що дуже допомогло б в реалізації та керівництві стратегією, обраною керівництвом.

Важливе місце посідає вид організаційної структури підприємства. Тому що вона визначає можливість підприємства реагувати на певні зміни навколишнього середовища, в економіці, в правовій сфері та ін. Для того, щоб підприємство мало можливість до прийняття креативних рішень, творчого підходу до проблем, що виникають на його шляху, а також, не гальмувати інноваційний процес, воно повинно мати не дуже жорстку організаційну структуру. Вона буде більш гнучкою та допоможе подолати труднощі у час нестабільності та кризи. Але в основному менеджери намагаються уникнути процесу структурних змін, так як це призводить до виникнення непорозуміння в колективі. Маються на увазі рішення, пов'язані зі звільненням, переміщенням, прийомом на роботу персоналу. А згуртованість колективу, взаєморозуміння та бажання кожного працівника досягти цілей організації мають неабияку роль та вплив. Адже успіх організації залежить не тільки від подолання можливого впливу зовнішніх факторів, але й від досвіду керівництва та його ефективної, командної роботи.

Існує таке поняття як «стратегічна імпровізація». Всі фактори, як зовнішні, так і внутрішні, що мають вплив на організацію мають властивість постійно змінюватись і потребують гнучкості та швидкої реакції з боку організації. Тому організація повинна бути схильною до імпровізацій під час стратегічного управління, тобто керувати процесом з метою рішення конкретних проблем.

В наш час в зовнішньому середовищі присутній такий фактор як інфляція. Він достатньо сильно ускладнює роботу керівництва. Тому в стратегії це має враховуватись і звертати увагу на ті процедури та інструменти діяльності, які найбільше схильні до впливу інфляції. Її вплив може ускладнювати прийняття рішень, наприклад, про інвестування

нових проектів, адже реальна вартість кожного грошового потоку знижується.

Як колись казав Уїнстон Черчилль: «Будь-яка криза – це нові можливості». Тому, навіть кризову ситуацію, підприємство може використати на свою користь, віднайти нові можливості та сильні сторони.

#### Список використаних джерел

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; под ред. Л.И. Евенко; пер. с англ. – М.: Экономика, 2001. – 436 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. - М.: Гардарики, 2002. - 528 с.
3. Бархатов В.И. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учеб. пособие / В.И. Бархатов, А.А. Горпшков, Ю.Ш. Капкаев, М.А. Усачев. – Челябинск: ЮУрГУ, 2001. – 140 с.
4. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент / И.А. Бланк. – К.: МП «ИТЕМ» ЛТД, «Юнайтед Лондон Трейд Лимитед», 1995. – 448 с.
5. Акулюшина М.О. Динаміка інвестиційно-інноваційних процесів у нестабільному середовищі: [монографія] / В.І. Захарченко, М.О. Акулюшина. – Херсон: (Олді-плюс), 2013. – 212 с.
6. Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах: [колективна монографія] / під ред. В.І. Захарченко – Донецьк: (видавництво «Ноулідж»), 2014. – 188 с.
7. Семенов А.Г. Стратегічне управління машинобудівними підприємствами / А.Г. Семенов. – Запоріжжя: КПУ, 2009. – 364 с.
8. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / Л.А. Швайка. – Л.: «Новий світ-2000», 2006. – 268 с.
9. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития / Й.А. Шумпетер; пер. Автономова В.С. [и др.]; воссоздано по изд.: М.: Прогресс, 1982. – М.: Директмедиа Паблшинг, 2008. – 435 с.
10. Шарп У., Александер Б., Бейли Дж. Инвестиции / У. Шарп, Б. Александер, Дж. Бейли; пер. с англ. – М.: ИНФРА – М, 1997. – 979 с.