

СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

STRATEGY AS A TOOL OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT AT AN ENTERPRISE

Тетяна ГРИНЬКО,
доктор економічних наук,
Дніпропетровський національний
університет імені Олеся Гончара



Tetyana GRYNKO,
Doctor of Economics,
Oles Honchar Dnipropetrovsk
National University

Сучасні умови господарювання, зумовлені ринковими перетвореннями, вимагають використання відповідних ефективних моделей управління підприємствами та розробки адекватних концепцій. Необхідність формування нових концепцій управління обумовлена насамперед особливостями функціонування господарюючих суб'єктів, до яких можна віднести, по-перше, підвищення турбулентності середовища функціонування, по-друге, посилення конкуренції та дефіцит фінансових ресурсів. Крім того, функціонування підприємств постійно супроводжується виникненням і розвитком кризових ситуацій. Сучасні виробничо-економічні системи перебувають у стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи цим можливість ефективного функціонування й розвитку. Стан навколишнього середовища має ключове значення для виробництва й управління, оскільки зовнішнє середовище по відношенню до виробничо-економічних систем є об'єктивною та визначальною умовою їх існування.

У таких умовах економічних змін підприємство стикається з безліччю різних проблем, тому традиційні інструменти та методи управління стають нежиттєздатними. Нині створення ефективної системи антикризового управління на підприємствах є одним з найважливіших стратегічних завдань. Слід зазначити, що в економічній літературі до цих пір немає єдиного підходу до визначення сутності, мети і завдань антикризового управління, а саме антикризове управління як вид менеджменту досі не має чіткої понятійної бази.

Проблемам формування ефективної системи стратегічного та антикризового управління на підприємствах приділено увагу багатьох як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників.

Метою статті є розробка рекомендацій щодо формування антикризової стратегії підприємства на засадах аналізу особливостей функціонування сучасних вітчизняних господарюючих суб'єктів, а також обґрунтування необхідності впровадження стратегічного антикризового управління на підприємствах за сучасних умов.

The purpose of this paper is to develop recommendations for the anti-crisis strategy formation of the enterprise on the basis of the functioning analysis of modern domestic economic entity and the implementation necessity of a strategic anti-crisis management at enterprises within modern conditions.

На сьогодні однією з найважливіших проблем, що вимагає нагального розв'язання, є складне фінансово-економічне становище вітчизняних підприємств, викликане взаємними неплатежами, високим рівнем оподаткування, політичною нестабільністю, недосконалістю нормативно-правової бази, неефективністю фінансового менеджменту тощо. Зазначені вище фактори призводять до неплатоспроможності підприємств і є основними причинами стійкої тенденції щодо збільшення кількості збиткових підприємств (рис. 1).

За формальними ознаками банкрутства 36% українських підприємств є банкрутами, оскільки за офіційними даними вони працюють збитково. На рис. 2 представлено динаміку провадження справ про банкрутство.

Висока імовірність виникнення й розвитку кризи в процесі діяльності будь-якого підприємства зумовлює необхідність здійснення антикризового управління, яке повинно ґрунтуватися на розробці комплексу заходів виходу з кризи та подолання неплатоспроможності. Останнім часом цей термін набув значного поширення, однак розуміння сутності цього напрямку управління, його змісту, особливостей, теоретичного підґрунтя ще знаходиться на стадії формування.

Існує декілька підходів до антикризового управління на підприємстві: деякі вчені вважають, що антикризове управління має місце тільки в умовах кризи або банкрутства підприємства, інші – антикризове управління зводять до діяльності підприємств, спрямованої на швидкі фінансові заходи, що забезпечують короткострокову економічну ефективність підприємства [1], треті – цей термін трактують як управління на підприємстві в умовах загальної кризи економіки. На практиці антикризове управління на підприємстві розуміється найчастіше як скорочення поточних витрат підприємства і продаж його надлишкових активів.

Сам термін «антикризове управління» виник порівняно недавно і пов'язаний із введенням правового регулювання діяльності господарюючих суб'єктів, що характеризується явищами фінансової неспроможності (банкрутства) [2]. Криза деяких підприємств – це нормальне явище ринкової економіки, в якій за аналогією з дарвінівською теорією виживають найсильніші. Особливу роль в антикризовому управлінні відіграє фінансовий менеджмент, який являє собою поєднання стратегічних і тактичних елементів фінансового забезпечення підприємництва, що дозволяють управляти грошовими потоками і знаходити оптимальні грошові рішення. Посилення контролю за грошовими коштами вкрай необхідно будь-якому підприємству, а ще більше тим, що знаходяться в стадії кризи [3].

Отже, перше питання, яке є актуальним для підприємства з точки зору організації антикризового управління: «Що таке криза і як її діагностувати?»

Почнемо з етимології слова «криза». Загальне значення поняття «криза» – різкий, крутий перелом у чому-небудь, важкий перехідний стан, гостре утруднення з чим-небудь (наприклад, з виробництвом чи збутом товарів); важке становище. Це слово запозичене з німецької мови. Воно з'явилося в російській мові в першій половині XVIII століття. Німецьке *krisis* – криза, грецьке *krisis* – переломний момент, поворотний пункт, результат, криза. Дослівно грецьке *krihein* – вирішувати (від *kribo* – розділяти, просівати, відсіювати, визначати, судити).

У даному контексті криза – це суд і відповідно кризовий час – це час, коли доведеться відповідати.

У статті визначено особливості функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання, доведено необхідність використання стратегічного антикризового управління на підприємстві як моделі управління, що забезпечує подальший розвиток підприємства, досліджено поняття кризи та причини її виникнення. Обґрунтовано етапи стратегічного антикризового управління й надано рекомендації щодо розробки антикризової стратегії підприємства.

The paper defines the features of domestic businesses functioning, the need in a strategic anti-crisis management at the enterprise has been proved as a governance model, which provides further development of the company, the notion of the crisis and its causes have been analysed. The stages of anti-crisis management have been substantiated and strategic recommendations for the development of anti-crisis strategy for the company have been given.

Рис. 1. Динаміка кількості збиткових підприємств та організацій України у 1998-2011 роках [11]

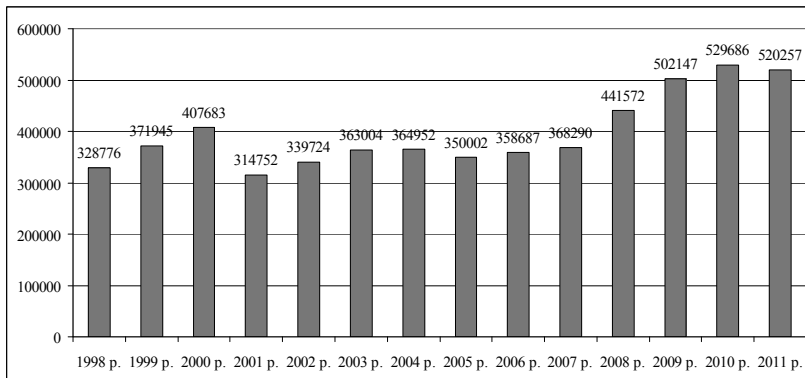
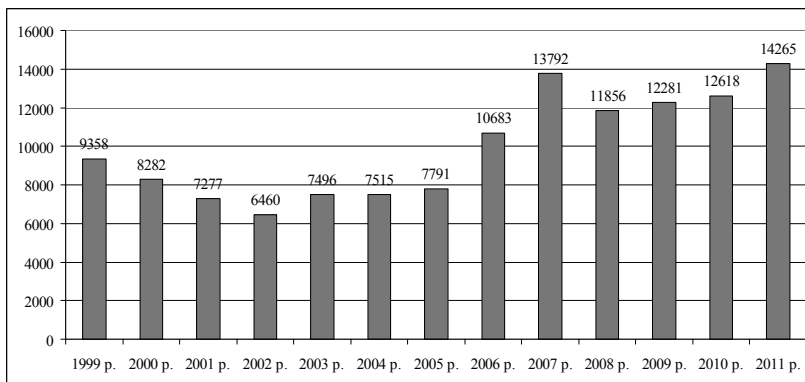


Рис. 2. Динаміка кількості порушених справ про банкрутство підприємств та організацій України у 1999-2011 роках [11]



Криза по-китайськи – 危机 (Вейцзе). Це, мабуть, одне з найвідоміших китайських слів завдяки поширеній думці, що «слово криза в китайській мові складається з двох ієрогліфів – безпека і можливість» [4].

Кризи супроводжували суспільство протягом усієї історії розвитку. На думку Б.А.Райзберга, Л.Ш.Лозовського, Є.Б.Стародубцевої, «криза економічна (від грецької «krisis» – поворотний пункт) – різке погіршення економічного стану країни, що виявляється в значному спаді виробництва, порушенні сформованих виробничих зв'язків, банкрутстві підприємств, зростанні безробіття і в підсумку – в зниженні життєвого рівня, добробуту населення» [5].

Криза на підприємстві настає тоді, коли існуюча підприємницька структура не може адаптуватися до змінених умов функціонування. У результаті робота системи дезорганізується, але одночасно з'являються передумови нової системи. Криза – це точка біфуркації, розгалуження шляху розвитку. Самі зміни в точці кризи відбуваються досить швидко, але саме криза забезпечує перехід економічної системи на новий (але не обов'язково більш високий) рівень розвитку, вибір нею шляху розвитку, в результаті чого відбувається різка зміна структури системи і механізму її функціонування [2].

Криза на підприємстві – це процес зміни, руйнування сформованої структури зв'язків, відносин, виходом з яких може стати або знову сформована структура зв'язків, відносин, або ліквідація підприємства [6].

Таким чином, кризу на сучасному підприємстві можна охарактеризувати як періодичний комплексний стан підприємства в разі порушення його стійкості (здатність зберігати певну поведінку і досягати поставлених стратегічних цілей) внаслідок впливу на систему певних факторів як ізсередини, так і ззовні.

При цьому важливим моментом є встановлення причин кризи і попередня її діагностика. Вважається, що причини виникнення кризової ситуації можна поділити на дві групи: зовнішні (спричинені впливом зовнішніх факторів, як правило, не залежать від підприємства) і внутрішні (викликані впливом внутрішніх факторів підприємства). До внутрішніх

у даному випадку слід віднести: падіння обсягів продажу продукції внаслідок втрати великих споживачів і недоліків в управлінні асортиментом продукції тощо, а також недоліків у системі управління фінансами (слабке фінансове планування, відсутність управлінського обліку, відсутність контролю за витратами тощо).

До зовнішніх причин, що найчастіше викликають виникнення дефіциту коштів, слід віднести: підвищення конкуренції з боку інших товаровиробників, зростання цін на енергоносії, податковий тиск, високу вартість позикових коштів тощо.

Сучасне підприємство являє собою відкриту динамічну систему, яка постійно взаємодіє з різними елементами зовнішнього середовища (іншими організаціями, банками, місцевими органами влади) і прагне до стійкості. При цьому зміни і вплив факторів зовнішнього середовища змушують його постійно адаптуватися до нових умов функціонування.

При цьому виділяють активну й пасивну адаптацію. Активна – являє собою реалізацію плану розвитку, завдання у процесі його розробки. Чим більше різних можливих першопричин відхилення від плану було враховано в процесі планування, тим більше можливостей для адаптації. Таким чином, основні дії щодо активної адаптації виконуються в процесі оперативного управління керівниками бізнес-процесів. До таких керівників можуть належати як начальники підрозділів, так і інші особи, які приймають рішення щодо окремих бізнес-процесів. Пасивна адаптація припускає розробку елементів стратегічних планів розвитку відповідно до завдань, одержаних від вищих підсистем.

Сучасну методологію стратегічного управління використовують як ключовий підхід для вирішення «надзавдання» з адаптації підприємства, що дозволяє, як зазначав І.Ансофф [7], відповісти на запитання: «Як і хто буде це робити?» А отже, саме обрана стратегія адаптації має визначати сутність і зміст механізму його реалізації.

Незважаючи на те, що будь-яка управлінська діяльність розкладається на декілька функцій, провідна роль відводиться плануванню, що обумовлює спосіб вирішення поставленого завдання. Однак на вибір відповідного рішення впливають результати проведеної аналітичної роботи. Якщо через зрозумілі причини методи аналізу зовнішнього середовища мають закордонне походження, то для аналізу внутрішнього середовища підприємства можуть бути використані методи, розроблені як у вітчизняній, так і в зарубіжній теорії ефективного управління.

Оскільки аналіз діяльності підприємства, як правило, пов'язаний з аналізом його основної діяльності, то головна увага приділятиметься наповненню технічних та організаційних питань, проведенню економічного аналізу, де більш дієвими є економіко-математичні методи. Крім них, також існують і виключно економічні методи факторного аналізу внутрішнього середовища підприємства з подальшим розглядом їх взаємозв'язку та побудовою відповідної факторної моделі чи структурно-логічної схеми (як це, наприклад, зроблено в роботах Г.Савицької [8]).

Узагальнене уявлення відомого методичного апарату для аналізу результатів діяльності підприємства можна використовувати як показник, який досить об'єктивно характеризує рівень адаптації підприємства в мінливих умовах зовнішнього середовища. Однак високий рівень показника потенціалу підприємства ще не означає настільки ж високу його здатність до адаптації.

Таким чином, головною метою антикризового управління є рання діагностика передбачуваної кризи, відновлення рівноваги підприємства і забезпечення сприятливих умов для подальшого його розвитку.

Концептуальна установка антикризового управління на підприємстві базується на таких основних положеннях:

- кризи можна діагностувати, очікувати і викликати;
- кризи певною мірою можна прискорювати, випереджати і відсувати;

- до криз можна і необхідно готуватися;
- кризи можна пом'якшувати, кризові процеси в певній мірі керувані, управління процесами виходу з кризи здатне прискорити ці процеси і мінімізувати їхні негативні наслідки;
- управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, інструментів, знань і навичок [9].

Антикризове управління – це управління, що включає комплекс заходів, починаючи з діагностики кризи і закінчуючи розробкою та реалізацією антикризової стратегії підприємства (стабілізаційної програми). Антикризове управління – це процес запобігання або подолання кризи організації.

Е.А. Уткін під антикризовим управлінням розуміє таке управління, «яке націлене на запобігання можливим серйозним ускладненням в ринковій діяльності підприємства, на забезпечення його стабільного, успішного господарювання з орієнтацією розширеного відтворення на найсучаснішій основі на власні накопичення» [1].

Таким чином, під антикризовим управлінням розуміють або управління в умовах кризи, або управління, спрямоване на виведення підприємства з кризового стану, в якому воно знаходиться.

Важливим моментом є розробка антикризової стратегії підприємства. Розрізняють: стратегічну кризу (криза стратегій), при якій потенціал підприємства виявляється підірваним або зруйнованим і немає можливості створити новий; кризу результатів (оперативну кризу), коли підприємство несе збитки і рухається до ситуації дефіциту балансу; кризу ліквідності – зростаючі збитки загрожують втратою платоспроможності. Найбільш небезпечною для підприємства є саме стратегічна криза.

У стратегічному антикризовому управлінні виділяють чотири рівні стратегії в організації. Перший рівень – корпоративний – присутній у компаніях, що діють у кількох сферах бізнесу, тобто в концернах і конгломератах. Тут приймаються рішення про закупівлі, продаж, ліквідації, перепрофілювання тих чи інших сфер бізнесу; розраховуються стратегічні відповідності між окремими сферами бізнесу; розробляються плани диверсифікації; здійснюється глобальне управління фінансовими ресурсами.

Другий – рівень перших керівників недиверсифікованих організацій, що входять до складу диверсифікованих або абсолютно незалежних, відповідальних за розробку й реалізацію стратегії сфер бізнесу. На цьому рівні розробляється й реалізується стратегія, що базується на корпоративному стратегічному плані, основною метою якого є підвищення конкурентоспроможності організації та її конкурентного потенціалу.

Третій рівень – функціональний – характерний для керівників функціональних сфер: фінансів, маркетингу, розробок нових товарів і послуг, виробництва, управління персоналом і т. д. Четвертий рівень – лінійний – рівень керівників підрозділів організації або її географічно віддалених частин, наприклад представництв, філій [10].

Стратегічний процес розробки та реалізації стратегії включає такі етапи:

- аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства та діагностика внутрішніх ресурсів підприємства;
- формулювання місії та цілей підприємства (дерева цілей);
- визначення стратегічної проблеми і потреби (необхідності) в стратегічних діях;
- розробка стратегічних альтернатив, на основі яких можна вирішити стратегічну проблему;
- аналіз стратегічних альтернатив;
- вибір стратегічної альтернативи для антикризового управління на підприємстві;
- формування стратегічного плану;
- оцінка відповідності стратегії до структури управління підприємства та організаційної культури;
- реалізація стратегії;
- контроль і оцінка отриманих результатів.

Стратегія антикризового управління повинна враховувати всі зміни факторів зовнішнього середовища у стратегічному періоді.

ВИСНОВКИ

Таким чином, сучасні умови функціонування підприємств характеризуються значною нестабільністю, що пов'язана із впливом постійно

змінюваних чинників зовнішнього середовища і виникаючих кризових ситуацій. Кризовою можна вважати ситуацію, коли підприємство не встигає підготуватися до зовнішніх змін і втрата стійкості буде неминучою. У цих умовах для виживання й розвитку вітчизняним підприємствам необхідно вносити зміни в менеджмент, впроваджуючи більш сучасні моделі та інструменти. Одним із найбільш актуальних є стратегічне антикризове управління, яке базується на розробці й реалізації антикризових стратегій, що дозволяють здійснювати підприємству новий виток розвитку. Стратегічне антикризове управління має носити системний характер і дозволяти реалізовувати як активну, так і пасивну адаптацію до турбулентності зовнішнього середовища. Важливим моментом при розробці антикризової стратегії є визначення причин і факторів, що впливають на виникнення кризової ситуації. Отже, вихід із кризи пов'язаний з усуненням причин, які її викликали. При формуванні антикризової стратегії також необхідно визначити індикатори настання кризової ситуації для завчасного її діагностування.

Використання стратегічного антикризового управління в сучасних умовах дає можливість враховувати ті фактори внутрішнього й зовнішнього середовища, які чинять на підприємство найбільший вплив, заздалегідь діагностувати можливість настання кризової ситуації та формувати антикризову стратегію як інструмент подальшого виживання й розвитку.

Therefore, the current operating conditions of enterprises are characterized by significant volatility associated with the influence of the ever-changing external factors and emerging crises. Crisis can be considered as a situation in which the company does not have time to prepare for the external changes and loss of stability will be inevitable. Under these conditions, to survive and develop domestic enterprises it is necessary to make changes in the company management, introducing ever more sophisticated models and instruments. One of the most urgent is the strategic anti-crisis management, based on the development and implementation of anti-crisis strategies that enable the company to make a new stage of development. Strategic anti-crisis management should be systematic and allow implementing both active and passive adaptation to the turbulence of the environment. An important factor in the development of anti-crisis strategy is to identify the causes and factors that influence the occurrence of the crisis. Therefore, the solution to the crisis is related to the elimination of the reasons which caused it. In the formation of the anti-crisis strategy it is also necessary to identify indicators the crisis onset for its early diagnosis.

The use of strategic anti-crisis management within modern conditions takes into account the factors of internal and external environment, which have the greatest impact on the company in advance, ability to diagnose the onset of the crisis and to form an anti-crisis strategy as a tool of survival and further development.

ЛІТЕРАТУРА

1. Шатский Г. Ю. Основные понятия и проблемы антикризисного управления промышленным предприятием [Электронный ресурс] / Г. Ю. Шатский. – Режим доступа: http://siblibio.com/biblio/archive/shatskiy_opp/.
2. Антикризисное управление предприятием: функция или процесс? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.crisis.by/anticrisis8.html/>.
3. Методика принятия решений при антикризисном управлении финансами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://works.doklad.ru/view/Ju5EwSC_HKc.html.
4. Кризис [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dictionary-economics.ru/word/%D0%9A%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D1%81>.
5. Райзберг Б. А. Сучасний економічний словник / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозівський, Е. Б. Стародубцева. – М.: ІНФРА-М, 2007. – 495 с.
6. Кац И. Антикризисное управление предприятием [Электронный ресурс] / И. Кац. – Режим доступа: <http://portal.academy.gov.ua/Lists/2/Attachments/1764/Katz.pdf>.
7. Ансофф И. Стратегический менеджмент [Текст] / И. Ансофф; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.
8. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / Г. В. Савицкая. – 4-е изд., перераб. и доп. – Минск: Новое знание, 2000. – 688 с.
9. Есенберлина Д. И. Антикризисное управление предприятием: цели и содержание [Электронный ресурс] / Д. И. Есенберлина, А. А. Переплетова. – Режим доступа: http://www.rusnauka.com/6_NITSB_2010/Economics/59711.doc.htm.
10. Туриянская М. М. Стратегические аспекты антикризисного управления туристскими предприятиями [Электронный ресурс] / М. М. Туриянская. – Режим доступа: http://tourlib.net/statii_tourism/turiyanskaya.htm.
11. Мірошніченко О. Ю. Інститут банкруства як інструмент регулювання діяльності неплатоспроможних підприємств [Електронний ресурс] / О. Ю. Мірошніченко. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ttpe/2012_27_1/Zb27_1_40.pdf.