

ОБГРУНТУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЧНОЇ ПРОГРАМИ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ

SUBSTANTIATION OF STRATEGIC PROBLEM CONCEPT IN ANTI-CRISIS MANAGEMENT



Інна ІРТИЩЕВА,
доктор економічних наук,
Національний університет
кораблебудування імені адмірала
Макарова, Миколаїв

Inna IRTYSHCHEVA,
Doctor of Economics,
Admiral Makarov National University of
Shipbuilding, Mykolaiv

Світлана МІНАКОВА,
кандидат економічних наук,
Одеський національний
морський університет

Svitlana MINAKOVA,
PhD in Economics,
Odessa National Maritime University



Сьогодення підприємництва в Україні спонукає практиків і теоретиків до пошуку й реалізації нових, більш ефективних шляхів подолання кризи, спричиненої як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Метою дослідження є обґрунтування методологічних та методично-практичних засад запровадження стратегії й тактики антикризового управління підприємством, а також огляд і класифікація найбільш вживаних антикризових стратегій і тактик.

Теоретико-методологічні засади антикризового менеджменту в цілому і стратегічного антикризового управління зокрема були досліджені багатьма зарубіжними та вітчизняними науковцями.

Для обґрунтування методологічних та методично-практичних засад стратегії й тактики антикризового управління необхідно виконати наступні завдання:

- визначити сутність, мету та особливості стратегічного антикризового управління;
- розглянути типи стратегій за рівнями управління;
- розглянути види криз залежно від рівня та глибини розвитку, причини та місця виникнення;
- дослідити взаємозв'язок рангу антикризової стратегії в ієрархії стратегій підприємства залежно від виду ідентифікованої на підприємстві кризи;
- систематизувати антикризові стратегії за спільними ознаками;
- визначити види тактик у антикризовому управлінні.

Стратегія антикризового управління підприємством – це сукупність дій і послідовність прийнятих управлінських рішень, що дозволяють оцінити, проаналізувати й виробити необхідну систему впливу на оздоровлення підприємства з метою запобігання його банкрутству або мінімізації наслідків кризи. Можна стверджувати, що в центрі антикризової стратегії управління може бути будь-яка мета: виживання, забезпечення (підтримка) конкурентоспроможності, задоволення потреби клієнтів, оптимальне використання своїх сильних сторін для досягнення переваг над конкурентами тощо [1]. Але, на наш погляд, головна мета антикризового управління – стабілізація діяльності всіх підсистем організації, усунення суперечностей елементів мікроекономічної системи між собою та із зовнішнім оточенням

до відновлення рівноваги економічної системи (організації), відновлення її життєздатності.

Особливістю антикризового стратегічного управління як винятково ефективного управлінського інструменту є те, що воно дає можливість застосувати негайні та дієві механізми для зміни внутрішнього середовища організації та його взаємодії із зовнішнім середовищем на підставі заздалегідь розроблених антикризових інструментів.

Головна перевага стратегічного менеджменту – це швидкість ухвалення рішень нижніми рівнями управління, минаючи вищі ланки (виключення тривалих погоджувальних процедур). Саме ця якість стратегічного антикризового управління доволі вагомим в антикризовому менеджменті, який вимагає миттєвого прийняття рішень на різних рівнях управлінської ієрархії в умовах підвищеної мінливості середовища [2].

Виходячи з наведеного вище, підкреслимо, що антикризова стратегія – це складна й потенційно міцна зброя, за допомогою якої сучасне підприємство може протистояти умовам, що змінюються [3].

Стратегія komponується рівнево, тобто вона має ієрархічну будову. За рівнями управління, на яких розробляються стратегії, їх поділяють на: корпоративну (портфельну), ділову (бізнесову, конкурентну), функціональну та операційну відповідно. Стратегія нижнього рівня підтримує та доповнює стратегію вищого рівня і робить свій внесок у досягнення цілей на вищому рівні.

Усвідомлення управлінцями й персоналом рангу антикризової стратегії в ієрархії стратегій підприємства, а саме значущості та вагомості антикризової стратегії для виведення підприємства з кризи, сприятиме прискоренню реалізації антикризових заходів, зменшить опір змінам та стрес загрози

банкрутства. Тому нами було досліджено взаємозв'язок рангу антикризової стратегії в ієрархії стратегій підприємства залежно від ідентифікації на підприємстві локальної, системної чи стратегічної кризи.

Відповідно до поставленої мети нами розглянуто загальноприйнятні типи стратегій за рівнями управління: корпоративну, ділову, функціональну, операційну [3]. Для дослідження взаємозалежності рангу антикризової стратегії та типу кризи на підприємстві нами відзначено відповідні вагомимі характерні ознаки для різних типів стратегії та видів криз.

Статтю присвячено визначенню сутності, мети та особливостей стратегічного антикризового управління. Досліджено взаємозв'язок рангу антикризової стратегії в ієрархії стратегій підприємства залежно від ідентифікації на підприємстві локальної, системної чи стратегічної кризи. Систематизовано антикризові стратегії за спільними ознаками. Визначено види тактик у антикризовому управлінні.

The article is devoted to the definition of the essence, objectives and characteristics of strategic crisis management. The interrelation of rank anti-crisis strategy in the hierarchy of the company strategies, depending on the identity of the company local, systemic or strategic crisis is analysed. The anti-crisis strategies are defined on the grounds of common characteristics. The types of tactics in crisis management are defined.

Корпоративна стратегія визначає загальний напрям діяльності підприємства – це стратегії зростання, стабілізації або скорочення, призначені для досягнення цілей на загальному корпоративному рівні. В аспекті нашого дослідження необхідно зазначити, що корпоративна стратегія за широтою охоплення об'єкта управління є глобальною, за тривалістю – довгостроковою та комплексною – за здійсненням процесу змін на підприємстві. Діловими є стратегії для кожного окремого виду діяльності суб'єкта підприємницької діяльності, на мультибізнесовому, диверсифікованому підприємстві.

Функціональна стратегія визначає діяльність у бізнес-процесах: фінансова стратегія, управління персоналом, стратегія маркетингу тощо. Вирішальними ознаками для нашого дослідження є те, що функціональні стратегії є локальними за широтою охоплення об'єкта та концентрованими за характером спрямованості на об'єкт управління.

Операційна стратегія визначає принципи управління окремими ланками організаційної структури; це вузька стратегія для основних структурних одиниць: цехів, торговельних регіональних представників та філій, тощо. Основними ознаками цих стратегій є те, що вони є короткотермінові, локальні та невідкладні відносно здійснення процесу змін.

Для досягнення поставленої мети необхідно відзначити, що об'єктом антикризового управління є підприємство, яке перебуває в кризовому стані. В аспекті нашого подальшого дослідження пропонується скористатися класифікацією криз на підприємстві, яка побудована на основі застосування комплексного критерію. Таким чином, залежно від рівня та глибини розвитку, причини та місця виникнення розглядаються такі види криз, як локальна криза, системна криза, стратегічна криза [4].

Локальна криза охоплює певну підсистему підприємства, а її результати значною мірою відбиваються на роботі всього підприємства. Серед локальних основними є: криза збуту, криза постачання, локальна фінансова криза (ліквідності, прибутковості, тощо), криза управління персоналом, виробничо-технологічна криза або криза окремого підрозділу, відділу підприємства. У разі застосування вчасних та адекватних антикризових заходів таку кризу можна ліквідувати. Якщо таких заходів не було вжито, то локальна криза може перерости в системну кризу.

Антикризова стратегія при ідентифікації локальної кризи визначає невідкладні механізми змін на об'єкт управління, є короткотермівною, локальною за широтою охоплення об'єкта, концентрованою за характером спрямованості, відповідно нашому ранжуванню ієрархії стратегій на підприємстві, набуває ознак операційної або функціональної стратегії залежно від виду підсистеми, в якій ідентифіковано кризу.

В умовах системної або стратегічної криз (організаційної, глибокої фінансової кризи або фінансової катастрофи) відбувається крайнє загострення внутрішньовиробничих і соціально-економічних відносин, а також відносин організацій із зовнішньо-економічним середовищем. Відмінністю між цими двома видами криз є те, що при системній кризі підприємство при незмінних місії, цілях, напрямках діяльності та виробничому потенціалі, обравши ефективну антикризову стратегію, має можливість стабілізувати свою діяльність. А при ідентифікації стратегічної кризи на підприємстві застосовують антикризову стратегію, що передбачає проведення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну його структури, системи управління, форм власності, організаційно-правових форм, які здатні відновити прибутковість, конкурентоспроможність та ефективність виробництва [5]. Антикризова стратегія при ідентифікації системної або стратегічної кризи охоплює оперативні, тактичні та стратегічні механізми стабілізації. За широтою охоплення

об'єкту вищезазначена стратегія є глобальною, за тривалістю дій – довгостроковою, за здійсненням процесу змін на підприємстві – комплексною, тому нами запропоновано визначити її як корпоративну в ієрархії стратегій підприємства.

Викладене вище вказує, що вирішальне значення в антикризовому управлінні має стратегія. Антикризова стратегія буде ефективною, якщо буде:

- диференційована за видами криз;
- враховано глибину протікання кризи;
- враховано причини розвитку кризи;
- враховано стадію життєвого розвитку кризи.

Виходячи з типів антикризового менеджменту відповідно до етапу перебування підприємства в кризовому стані існують різні стратегії антикризового управління:

- попередження кризи, підготовки до її появи;
- вичікування зрілості кризи для успішного вирішення проблем її подолання;
- протидії кризовим явищам, уповільнення її процесів;
- стабілізації ситуацій за допомогою використання резервів, додаткових ресурсів;
- розрахованого ризику;
- послідовного виведення з кризи;
- передбачення і створення умов усунення наслідків кризи [6].

Стратегія поведінки підприємства на ринку, характер та тактика управління зумовлюють категоризацію за наступними типами антикризових стратегій:

стратегія виживання, яка передбачає еволюційний розвиток підприємства з урахуванням становища, що склалося. Тобто плавне з мінімальними перебудовами, але надійне поліпшення показників аж до виходу зі стану кризи;

стратегія прориву, що забезпечує істотне поліпшення всіх аспектів діяльності підприємства за мінімально короткий час і передбачає орієнтацію на лідируюче положення на ринку.

За базисністю визначенням головного напрямку управління компанією видами антикризових стратегій є:

- стратегія стабілізації;
- стратегія скорочення;
- стратегія реструктуризації.

Антикризові стратегії стабілізації за темпами виробництва, інвестування та реалізації проектів поділяють на наступні:

- пауза (навмисне призупинення збільшення збуту);
- обережне просування (просування розпочатих програм в очікуванні успіху);
- без змін (заморожування ситуації, припинення перспективних інвестицій);
- зняття прибутку (припинення поточних інвестицій в продукт).

Стратегії виживання (скорочення) за способами реалізації поділяються на:

- стратегії розвороту;
- стратегія відокремлення;
- стратегія ліквідації.

Стратегії скорочення за характером підходів до скорочення виділяють наступні:

скорочення витрат – близька до стратегії скорочення організаційних форм, тому що основною ідеєю має пошук можливостей і вжиття заходів для скорочення витрат підприємства;

«збирання врожаю» – припускає відмову від довгострокової перспективи існування певного бізнесу задля одержання максимальних доходів за короткий період, тобто розуміння того, що бізнес принесе швидкі й порівняно великі гроші, але короткий період;

скорочення організаційної структури підприємства, коли підприємство закриває чи продає один зі своїх підрозділів з метою довгострокової зміни меж діяльності;

□ ліквідації, що є граничним випадком стратегії скорочення і здійснюється тоді, коли підприємство не може продовжувати діяльність.

Реструктуризація суб'єкта господарювання – це проведення організаційно економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну його структури, системи управління, форм власності, організаційно-правових форм, які здатні відновити прибутковість, конкурентоспроможність та ефективність виробництва [5].

Розрізняють оперативну реструктуризацію (реструктуризація матеріальних активів і боргових зобов'язань, в ході якої впроваджуються нові схеми поставок матеріально-технічних ресурсів, збуту продукції, збільшення обсягів продажів, скорочення залученого капіталу, оптимізуються виробничі процеси та організаційні структури тощо) і стратегічну реструктуризацію (розробка і впровадження принципово нових форм організації виробництва та якісно нових видів продукції, корінна перебудова технологічних процесів, стратегії закупівель і збуту та ін.). Реструктуризація як стратегія – це, відповідно, стратегічна реструктуризація [2].

Законодавством України встановлено, що реорганізація юридичної особи є однією з форм припинення його діяльності.

Реорганізація – це майнові трансформації окремих господарюючих суб'єктів, що супроводжуються перетворенням їх організаційно-правового статусу, з метою більш ефективного здійснення господарської діяльності. З позицій фінансового менеджменту реорганізація підприємств є формою інтеграції чи диверсифікації їх капіталу з метою більш ефективного його використання в господарському процесі. Основні форми реорганізації підприємства, передбачені законодавством, це: злиття, приєднання, поділ, виділення, перетворення [7; 8; 9].

Саме реорганізація є однією з форм утворення суб'єкта господарювання (ст. 56 ГК України). Це пов'язано з тим, що внаслідок реорганізації, на відміну від ліквідації, припиняється, власне, лише сам суб'єкт господарювання як такий, а от його діяльність триває, але вже не в колишній (яка існувала до реорганізації), а в новій організаційно-правовій формі суб'єкта господарювання.

За характером поведінки на ринку антикризові стратегії є:

- захисні;
- наступальні.

Тактика і стратегія антикризового управління повинні бути взаємопов'язані. Тактика являє собою конкретні короткострокові стратегії, а політика – загальні орієнтири для дій і прийняття рішень. Процедури вказують дії, які повинні бути зроблені в конкретній ситуації. Правила точно вказують, що потрібно робити в конкретній ситуації [10].

Відповідно до нової стратегії визначають нову концепцію фінансового, виробничого й кадрового оздоровлення. Відповідно до цієї концепції розробляють фінансову, маркетингову, технічну й інвестиційну програми, що сприяють знайденню шляхів виходу з кризової ситуації. Якщо оперативні заходи щодо виходу з економічної кризи здійснюються у відриві від стратегічних цілей, то це може призвести до короткочасного поліпшення фінансового становища, але не дозволить усунути глибокі причини кризових явищ.

Існують дві найпоширеніші тактики, що дають змогу перебороти кризову ситуацію. Перша називається захисною, оскільки заснована на заходах збереження, тобто скорочення всіх витрат, пов'язаних з виробництвом і збутом, утриманням основних засобів і персоналу, що призводить до скорочення виробництва загалом. Така тактика, як правило, застосовується при дуже несприятливому збігу зовнішніх для підприємства обставин. Захисна тактика підприємства обмежується застосуванням відповідних оперативних заходів, зокрема скорочення збитків,

витрат, виявлення внутрішніх резервів, кадрові перестановки, зміцнення дисципліни [11].

Найефективнішою вважається наступальна тактика, для якої характерне застосування не стільки оперативних, скільки стратегічних заходів. У цьому разі поряд із ресурсозберігаючими заходами здійснюються активний маркетинг, вивчаються і завойовуються нові ринки збуту, застосовується політика вищих цін, збільшуються витрати на вдосконалення виробництва шляхом його модернізації, відновлення основних фондів, впровадження перспективних технологій. У такому разі змінюється або зміцнюється управління підприємством, здійснюється комплексний аналіз і оцінка ситуації за потреби й коригування основних принципів діяльності підприємства, тобто змінюється його стратегія [11].

ВИСНОВКИ

Усвідомлення сучасними управлінцями значущості стратегічного антикризового управління та застосування відповідних антикризових тактик і заходів призведе до прискорення подолання кризового стану підприємствам України. Теоретико-методологічна база антикризових стратегій різних форм і видів у достатній мірі широка і розвинена для її практичного застосування. Нами було систематизовано антикризові стратегії для полегшення визначення необхідної стратегії, зважаючи на ідентифіковану глибину, масштаб та вид кризи. У подальших дослідженнях ми плануємо розглянути інструменти антикризових стратегій у різних стратегіях і тактиках.

ЛІТЕРАТУРА

1. Olson D. J. *Public Port Accountability: A Framework for Evaluation* / D. J. Olson // *Urban Ports and Harbor Management: Responding to Change Along U.S. Waterfronts*. – 2008. – 259 p.
2. Erie P., Kim H. *Southern California Infrastructure: Growth and Governance Challenges* / P. Erie, H. Kim // *The Theory and Practice of Urban Governance at Century's Turn: tez. of conf.* – Los Angeles, 2012. – p. 11 – 14.
3. Erie S. P. *Globalizing L. A. : Trade, Infrastructure, and Regional Development* / S. P. Erie. – Stanford, CA: Stanford University Press. – 2011. – 311 p.
4. Буркинський Б. Про роздержавлення морських торговельних портів України / Б. В. Буркинський, М. І. Котлубай, О. М. Котлубай // *Економіка України*. – 2009. – № 11. – С. 12–18.
5. Нікулін С. Г. Портове господарство України в ринковій економіці / С. Г. Нікулін, В. І. Чекаловець, С. В. Крижановський // *Міжнародний проект: Транспортний комплекс України*. – К.: Укр. видавн. консорціум, 2006. – С. 97–100.
6. Котлубай М. І. Становление морского транспорта в рыночной среде: Монография / М. И. Котлубай. – Одесса: ИПРЭИ НАН Украины, 2011. – 224 с.
7. Чекаловець В. І. Управление портовым хозяйством Украины в рыночных условиях / В. И. Чекаловець // *Судоходство*. – 2007. – № 3. – С. 37–39.
8. Шпак Н. Порты: возможно ли государственно-частное партнерство / Н. Шпак // *Порты Украины*. – 2010. – № 4. – С. 26–27.

REFERENCES

1. Olson D. J. *Public Port Accountability: A Framework for Evaluation*. *Urban Ports and Harbor Management: Responding to Change Along U.S. Waterfronts*, 2008, 259 p.
2. Erie P., Kim H. *Southern California Infrastructure: Growth and Governance Challenges*. *The Theory and Practice of Urban Governance at Century's Turn*, Los Angeles, 2012, pp. 11-14.
3. Erie S. P. *Globalizing L. A.: Trade, Infrastructure, and Regional Development*. Stanford, CA, Stanford University Press, 2011, 311 p.
4. Burkynskyy B. V., Kotlubay M. I., Kotlubay O. M. *Pro rozderzhavlennya mors'kykh torhovel'nykh portiv Ukrainy* [On privatization of sea ports of Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy*, 2009, no. 11, pp. 12-18 [in Ukrainian].
5. Nikulin S. H., Chekalovets' V. I., Kryzhanovs'ky S. V. *Portove hospodarstvo Ukrainy v rynkoviy ekonomitsi* [Ukrainian economy of harbours under market economy]. *Mizhnarodnyy projekt: Transportnyy kompleks Ukrainy*, Kyiv, Ukr. vydavn. Konsortsium, 2006, pp. 97-100 [in Ukrainian].
6. Kotlubaj M. I. *Stanovlenie morskogo transporta v rynochnoy srede* [Formation of maritime transport in the market environment]. Odessa, IPREI NAN Ukrainy, 2011, 224 p. [in Russian].
7. Chekalovec V. I. *Upravlenie portovym hozjajstvom Ukrainy v rynochnyh uslovijah* [Port management of Ukraine in market conditions]. *Sudohodstvo*, 2007, no. 3, pp. 37-39 [in Russian].
8. Shpak N. *Porty: vozmozhno li gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo* [Is the public-private partnership possible?]. *Porty Ukrainy*, 2010, no. 4, pp. 26-27 [in Russian].