

Реалізація антикризової стратегії підприємства як необхідна складова ефективного управління.

**Гончарова М.Л.
(Українська академія банківської справи)**

У сучасних умовах діяльність переважної більшості українських підприємств залишається незадовільною, тому що їх керівництво не в змозі адаптувати свій стиль управління та використовувати адекватні методи щодо розв'язання кризових ситуацій. Унаслідок цього виникає об'єктивна необхідність застосування нових видів стратегічного управління, а саме антикризового управління. Слід зазначити, що в антикризовому управлінні вирішальне значення має відігравати стратегія управління, в якій основна увага повинна приділятися проблемам виходу з кризи. Пошук напрямів виходу підприємства з економічної кризи безпосередньо пов'язаний з усуненням причин, які її зумовлюють. Для цього необхідно здійснити ретельний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, виділити компоненти, які впливають на нього, зібрати та відслідковувати інформацію про кожну складову і на основі оцінки реального становища підприємства з'ясувати причини кризового стану.

Отже, у процесі планування виходу з кризового становища особливу увагу слід приділяти розробці антикризової стратегії діяльності підприємства та визначенню тактики її реалізації. Розробка антикризової стратегії діяльності підприємства складається з таких етапів: перший етап - визначення місії новостворених підприємств або перегляд місії і системи цілей для вже існуючих; другий етап - аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів кризової ситуації на підприємстві; третій етап - аналіз альтернатив і вибір адекватної антикризової стратегії.

Антикризове управління повинно починатися з моменту виникнення ідеї про створення підприємства. Саме в цей момент ініціатор підприємницької діяльності має визначитися з потенційними негативними та позитивними чинниками, які можуть вплинути на функціонування підприємства за обраним напрямком. У даному зв'язку першочерговим завданням підприємця повинно бути глибоке дослідження найбільш вагомих факторів, які визначають можливості або перепони, а також вибір такої сфери діяльності підприємства, яка, з одного боку, відповідала б його інтересам і цілям, а з іншого - його потенційним можливостям об'єктивно оцінити загрозу підприємницькій діяльності. Отже, всі сили підприємця повинні бути зосереджені на виборі місії, яка продиктована, насамперед, мотивом досягнення стійкого прибутку в розмірах, достатніх для постійного нарощування стратегічного потенціалу підприємства і рівня його конкурентної переваги. Що ж стосується підприємств, які

перебувають в кризовому стані, то кожен керівник повинен знати, чи зможе він в рамках вже існуючої місії вийти з кризи і досягти конкурентних переваг, як на внутрішніх, так і зовнішніх ринках. У цій ситуації актуальними є питання диверсифікації діяльності: чи дозволить підприємству існуюча місія при необхідності розширити діяльність і наскільки його керівництво здатне знайти аргументи щодо коригування місії. Якщо воно зможе знайти відповіді на поставлені питання, то можна з упевненістю стверджувати, що реальна можливість для виходу з економічної кризи існує.

Місія передбачає формування основних передумов діяльності підприємства в умовах різного впливу на неї з боку зовнішнього середовища і певних складових її внутрішньої природи та організації, а також розробку основної концепції, цілей і завдань, які відкриваються перед підприємством з урахуванням перспектив їх реалізації. Місія повинна забезпечувати підтримку певного конкурентного статусу підприємства і надати йому конкурентну перевагу на тривалий період. Процес формування місії підприємства передбачає також створення механізму економічної безпеки, під яким слід розуміти захищеність науково-технічного, технологічного, виробничого і кадрового потенціалу підприємства від прямих і непрямих економічних загроз, пов'язаних з неефективною науково-промисловою політикою держави або формуванням несприятливого зовнішнього середовища, та здатністю до його відтворення. Задіяний потенціал виступає основним стабілізуючим фактором антикризового розвитку, гарантом економічного зростання та незалежності підприємства. Механізм економічної безпеки передбачає заходи щодо збереження створеного потенціалу, пошук додаткових джерел ресурсного (фінансового) забезпечення, способи конкурентної боротьби при завоюванні міцних позицій на зовнішніх та внутрішніх ринках конкурентоспроможної продукції [1, с. 17].

У сучасних умовах зовнішнє середовища все більше стає джерелом проблем для сучасних керівників, оскільки саме від зовнішніх факторів залежить виживання підприємств. У результаті аналізу зовнішнього середовища повинні бути прийняті ефективні стратегічні рішення. Інакше підприємство обмежиться тільки спостереженням за певною галуззю. На цьому етапі також існує загроза занадто захопитися збором інформації при відсутності чітко сформульованих цілей аналізу. Після проведення аналізу всі рішення повинні бути зорієнтовані на використання можливостей і захист від загроз, пов'язаних із змінами в зовнішньому середовищі. У даному контексті необхідно пам'ятати, що аналіз зовнішнього середовища доречно проводити через диференціацію останнього на макросередовище та мікросередовище. Внутрішнє середовище (мікросередовище)

підприємства, в якому приймаються конкретні рішення щодо бізнесу, інтерпретується як універсальне, і не залежить від форми організації підприємства. Воно об'єднує всі функціональні середовища всередині виробничої системи.

У мікросередовищі рішення щодо діяльності підприємства приймаються в умовах впливу на нього сил з найближчого оточення, генераторами якого є постачальники, споживачі, робоча сила, фінансові інститути, конкуренти та інвестори. Підприємство контактує з цими силами постійно і тому повинне знати, чого можна чекати від їх впливу і як можна подолати цей вплив відповідно до основних концепцій діяльності підприємства при обраній місії.

До зовнішнього середовища, яке не буває стабільним, можна віднести податкову політику, економіко-правову, науково-технічну сфери держави, з якими підприємство контактує у процесі своєї діяльності. При аналізі макросередовища підприємства особливу увагу слід приділяти не тільки тим факторам, що прямо впливають на діяльність підприємства, але й тим, що впливають на неї опосередковано (рис. 1).

Зовнішній аналіз

Політико-правові фактори:

стабільність економічних перетворень в країні;

ступінь розвитку законодавчої бази;

антимонопольне законодавство;

регулювання зайнятості населення;

зовнішньоекономічне законодавство: позиція держави стосовно до іноземного капіталу

Екологічні фактори:

параметри екосистеми країни;

витрати в бюджеті на підтримку екосистеми країни;

створення цільових фондів;

дефіцит природних умов виробництва;

нерациональне використання сировини, матеріалів, палива, які складають елементи природного середовища

Економічні фактори:

тенденції валового національного продукту;

стадія ділового циклу;

процентна ставка і курс національної валюти;

рівень інфляції;

рівень безробіття;

контроль за цінами і заробітною платою;

ціни на енергоресурси;

інвестиційна політика.

Технологічні фактори:

державна політика в галузі НТП;

витрати на НДДКР із різних джерел;

захист інтелектуальної власності;

нові продукти (швидкість оновлення, джерела ідей)

Соціально-демографічні фактори:

місце країни за життєвим рівнем населення;

міграція населення; стиль життя;

освітній рівень населення;

довгострокові тенденції розвитку в галузі культурних цінностей

Рис. 1. Фактори зовнішнього середовища.

У цьому зв'язку, на наш погляд, доцільно дотримуватися основ PEST-аналізу, поширеного в західній практиці, основою якого є дослідження політико-правових, економічних, соціокультурних, технологічних факторів [3].

В останні роки особливого значення набувають екологічні проблеми. Тому при PEST-аналізі необхідно велику увагу приділяти екологічним проблемам і виділенню економічного чинника в окрему конституенту. При цьому виникає потреба проведення екологічного аудиту. Екологічний аудит - це дослідження всіх аспектів господарської діяльності промислових підприємств будь-якої форми власності для встановлення розміру прямого або опосередкованого впливу на стан зовнішнього середовища, до складу якого входять як економічні, так і організаційні фактори. Він дозволяє організувати інформаційно-аналітичний контроль за станом експлуатації природоохоронної техніки, дати економічну оцінку запланованих технічних і технологічних удосконалень. Екологічний аудит запобігатиме подальшому поглибленню еколого-економічної кризи і дозволить суб'єкту

господарювання визначити методи обліку екологічного фактора при розробці стратегії антикризового управління підприємством.

Зміни в макросередовищі впливають на стратегічні позиції підприємства на ринку, а також на елементи мікросередовища. Тому при проведенні аналізу макросередовища дуже важливим є моніторинг і аналіз тенденцій, непідконтрольних підприємству, які можуть вплинути на ефективність реалізації його стратегії. Водночас, необхідно зазначити, що система моніторингу і аналізу інформації про зовнішнє середовище більш розвинена у фінансових структурах, ніж на підприємствах, що пояснюється обмеженістю бюджету. Хоча недостатній вплив на прийняття управлінських рішень не дозволяє організувати необхідний моніторинг зовнішнього середовища. Основною формою такого аналізу залишається неформалізований обмін думками спеціалістів підприємств під час засідань, планерок тощо.

На практиці існують різні підходи щодо реагування на зміни факторів зовнішнього середовища: вжиття управлінських заходів після проведення аналізу; розширення сфер діяльності або диверсифікація виробництва як засобу можливого зменшення комерційного ризику при зміні факторів зовнішнього середовища; вдосконалення існуючої структури управління для підвищення його гнучкості; стратегічне управління.

У будь-якому випадку підприємство повинне зібрати стратегічну інформацію про зовнішнє і внутрішнє середовище, яке побудоване на неформальних та індивідуальних засадах. Основними суб'єктами, які надають таку інформацію, можуть бути органи влади, постачальники, посередники, покупці, аудиторські фірми, банки. Для формування стратегії необхідний достатній обсяг інформації, що містить відомості як про внутрішнє, так і зовнішнє середовище підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища допомагає відслідковувати зовнішні фактори підприємства, одержувати важливі результати, зокрема час для розробки системи раннього попередження на випадок можливих загроз, для прогнозування можливостей, для складання плану на випадок непередбачених обставин, а також час на розробку стратегій. Тобто аналіз зовнішнього середовища дозволяє підприємству створити перелік загроз і можливостей, з якими воно зустрічається в процесі своєї діяльності. Для успішної діяльності керівництво підприємство повинне знати не тільки існуючі зовнішні проблеми, а й внутрішні потенційні можливості та недоліки організації.

На наступному етапі проводиться стратегічний аналіз альтернатив і вибір адекватної антикризової стратегії. Підприємство порівнює цілі і результати факторів зовнішнього середовища, які обмежують досягнення бажаних

показників, визначають розрив між ними. При проведенні стратегічного аналізу необхідно зосереджувати увагу на таких моментах: ефективність поточної стратегії, яка визначає місце підприємства серед конкурентів; межа конкуренції і групи споживачів, на які воно орієнтується. Оцінка стратегічного стану підприємства передбачає також здійснення SWOT-аналізу, який полягає в оцінці слабких і сильних сторін підприємства. В основі конкурентоспроможності підприємства має лежати проведення стратегічного аналізу витрат через співвідношення цін і витрат підприємства з цінами і витратами конкурентів. При оцінці міцності конкурентної позиції підприємства враховуються такі показники, як якість товару, технічні можливості, фінансовий стан, тривалість товарного циклу тощо. На основі вищенаведеного формулюються стратегічні альтернативи виходу підприємства з економічної кризи. На цьому етапі закінчується процес стратегічного планування і починається процес оперативного планування.

Необхідно зазначити, що оцінювати ефективність прийнятих стратегічних рішень за результатами реалізації оперативних рішень дуже складно. Адже наслідки стратегічних рішень проявляються тільки з часом, коли вже неможливо оцінити ступінь впливу різних факторів. Ризик прийнятих стратегічних рішень знаходиться на значно вищому рівні, ніж можливі втрати через невірні оперативні рішення, що пояснюється складністю поточної оцінки результатів реалізації стратегії.

Стратегічне і оперативне планування взаємопов'язані і взаємозалежні. Тактичне планування здійснюється, виходячи з обраної стратегії. Діяльність керівництва підприємства при реалізації обраної стратегії складається з таких етапів: остаточне з'ясування обраної антикризової стратегії і цілей, їх відповідність; доведення нової стратегії до співробітників з метою залучення їх до процесу реалізації антикризової стратегії; прийняття рішень з приводу організаційної структури.

Отже, своє призначення підприємство виконує, здійснюючи дослідження економічних умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Можливості підприємства багато в чому залежать від впливу реальних факторів і подій у макросередовищі, яке в першу чергу вносить корективи в систему ресурсів, необхідних для виконання підприємством своєї місії, і визначає параметри виробничої системи. Макросередовище впливає на необхідні характеристики підприємства як опосередковано, через мікросередовище, так і безпосередньо, втручаючись в ринкові відносини, що продиктовано намірами регулювання ринку і стосунків між його суб'єктами. У цьому зв'язку необхідно зазначити, що на ефективність антикризового управління впливає передусім людський фактор, тому що саме свідома діяльність людини дозволяє шукати і знаходити напрями виходу з кризових ситуацій,

концентрувати зусилля на вирішенні найбільш складних проблем, використовувати накопичений досвід для подолання кризи та адаптуватися до кризових явищ.

Таким чином, в сучасних умовах підвищеної невизначеності та ризику керівникам українських підприємств варто особливу увагу приділяти розробці ефективної антикризової стратегії, яка враховуватиме специфіку функціонування та оточення конкретного підприємства, позитивний досвід діяльності компаній, передбачатиме проведення ретельного аналізу фінансового стану суб'єкта господарювання, і сприятиме виходу вітчизняних підприємств із скрутного становища.

Використана література

1. Бендиков М.А. Экономическая безопасность промышленного предприятия в условиях кризисного развития. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 2. – с.17-29.
2. Крутик А.Б., Муравьев А.И. Антикризисный менеджмент. – СПб. Питер, 2001. – 432 с.
3. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 288 с.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: «Дело», 1992. – 702 с.

Гончарова, М.Л. Реалізація антикризової стратегії підприємства як необхідна складова ефективного управління [Текст] / М.Л. Гончарова // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2002.- Вип. 163. – С. 4-8.