

ECONOMIC SCIENCES**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ****Вороніна А.В.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту організації і адміністрування,
Дніпровський державний технічний університет***Зеніна-Біличенко А.С.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту організації і адміністрування,
Дніпровський державний технічний університет***THE STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE IN
CRISIS CONDITIONS****Voronina A.V.***PhD, associate professor
associate professor of management of organizations and administration
Dnipro State technical University***Zienina-Bilichenko A.S.***PhD, associate professor
associate professor of management of organizations and administration
Dnipro State technical University***АНОТАЦІЯ**

Виявлені переваги та недоліки стратегічного управління. Узагальнено вітчизняний та зарубіжний досвід використання стратегічного управління. Запропонована модель стратегічного управління підприємством в умовах кризи.

ABSTRACT

We identified the advantages and disadvantages of strategic management. We have summarized domestic and foreign experience of use of strategic management. We proposed a model of strategic management in conditions of crisis.

Ключові слова: стратегічне управління, нестабільність, зовнішнє середовище, модель, потенціал.

Keywords: strategic management, instability, external environment, model, potential.

Постановка проблеми. Функціонування бізнесу в Україні здійснюється в умовах нестабільності зовнішнього середовища господарювання. Це викликає необхідність вирішення проблеми гнучкої адаптації підприємств до зовнішніх змін у процесі їх функціонування. У зв'язку з цим набуває актуальності розробка моделі стратегічного управління з урахуванням нестабільного зовнішнього середовища та її використання на українських підприємствах, що дасть можливість прогнозувати зміни зовнішнього середовища та вчасно реагувати на них. При написанні статті використовувались такі загальнонаукові методи, як індукція, дедукція, аналіз та синтез для дослідження зарубіжного та вітчизняного досвіду використання стратегічного управління та логічних узагальнень результатів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Великий внесок у формування концепції загальних стратегій розвитку підприємств та розробки ефективної системи стратегічного управління зробили вітчизняні науковці О. Виханський [1], Г. Мінцберг [2], В. С. Пономаренко [3], а також такі зарубіжні вчені, як І. Ансофф, А. А. Томпсон, А. Стрикленд, Б. Карлоф та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У працях вказаних учених детально розглянуто концептуальний підхід до стратегічного управління, проте, на нашу думку, недостатньо методично висвітлено механізм швидкого реагування підприємства на зміну зовнішнього середовища, яка може спричинити необхідність стратегічного маневру, перегляд цілей, коригування загального напрямку розвитку.

Мета статті. На основі викладеного матеріалу розробити модель стратегічного управління підприємством в умовах кризи.

Виклад основного матеріалу. В сучасних умовах відбувається постійне ускладнення функціонування українських підприємств, що спричинене нестабільністю політико-економічної ситуації в країні, жорсткою конкурентною боротьбою тощо. Варто зауважити, що за таких умов виживають та успішно функціонують саме ті вітчизняні підприємства, які приділили належну увагу стратегічному управлінню, адже, саме стратегічне управління є засобом досягнення рівноваги із зовнішнім оточенням та пошуку нових факторів успіху підприємства у конкурентному середовищі.

Використання стратегічного управління має безліч переваг, серед яких ми можемо відзначити:

1) зменшення до мінімуму негативного впливу змін зовнішнього середовища на діяльність підприємства та фактору «невизначеності майбутнього»;

2) визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні;

3) орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей;

4) визначення альтернативних варіантів дій зі створення конкурентних переваг, їх порівняльної оцінки та вибір найкращого з точки зору прибутку, обсягу реалізації продукції (послуг), направленості інвестування і т. д.;

5) можливість зробити бізнес більш керованим, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівняти досягнуті результати з поставленими цілями;

6) забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;

7) формування виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, які є сприятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей [4, с. 7].

Проте, поряд із позитивними сторонами використання стратегічного управління існують і негативні:

1) стратегія не дає точного й детального передбачення майбутнього, а формує тільки якісні побажання того, в якому стані має перебувати підприємство в майбутньому, яку позицію займати на ринку і в бізнесі, тобто намагається прогнозувати можливість її виживання в конкурентній боротьбі;

2) занадто тривалий процес розробки стратегічних планів може спричинити запізнення реакцій на зміни в середовищі;

3) можливе завищення очікувань, розробка нереалістичних планів, які не враховують специфіки об'єкта планування та можливостей (у тому числі - швидкості) здійснення змін;

4) сподівання на знаходження «панацеї» від негараздів і спрямування на неї всіх сил, і ресурсів, а не застосування системного підходу для реалізації стратегічної діяльності [5, с. 105].

Варто зауважити, що незважаючи на недоліки використання стратегічного управління, за кордоном досить широко розповсюджена практика використання стратегічного управління. Існує безліч всесвітньо відомих прикладів успішного використання стратегічного управління серед яких ми можемо відзначити Coca-Cola Company, Ford, General Electric, IBM, Texas Instruments Inc., Sony, Motorola, Microsoft та ін. Так, наприклад, Coca-Cola Company є американською транснаціональною корпорацією напоїв і виробником, дистриб'ютором і продавцем концентратів безалкогольних напоїв і сиропів. Компанія є виробником найвідомішого свого флагманського продукту Coca-Cola, але також розробила і

виробляє енергетичні напої, газовані напої, фруктові соки, каву, напої на основі чаю і чай в усьому світі. У 2013 році Coca-Cola Company зіткнулася з проблемою зниження обсягів продажу газованих безалкогольних напоїв на 2,2% в Північній Америці [6]. Компанія Coca-Cola на тлі негативних тенденцій на ринку вклала мільярди у дослідження та рекламу, щоб перемоти загальну критику, спрямовану на вироблення компанії газованих безалкогольних напоїв. По-перше, Coca-Cola переорієнтувалася на виробництво альтернативних напоїв з низькою калорійністю і низьким вмістом цукру в своїх продуктах. По-друге, компанія заперечувала наявність шкідливих ефектів від підсолоджених напоїв, але в той же час проводила маркетингові кампанії, щоб стимулювати перехід на здоровий спосіб життя і пов'язати це з вживанням своєї продукції. Компанія, наприклад, була і продовжує бути спонсором численних спортивних заходів і акцій, а також поширює в ході таких акцій різні дрібнички з власною символікою і взагалі дуже активно просуває власний бренд. Sony постійно удосконалює свою продукцію, її девіз «зробити продукцію застарілою раніше, ніж це зроблять конкуренти». Фірма Motorola постійно розробляє новинки, про які споживач навіть не догадувався, саме вона запропонувала на ринок бортовий комп'ютер для автомобілів і безліч інших новинок. Компанія Microsoft є прикладом використання широкого кола стратегічних альтернатив, наявних в інформаційно-комунікаційному секторі ринку. Microsoft розпочала діяльність як фірма, що спеціалізується на виробництві операційних систем і прикладного програмного забезпечення. В подальшому компанія створила MCA із Sega, виробником відеоігор, і Dream Works SKG, виробником фільмів, щоб отримати доступ до інформаційних ресурсів і вийти на ринок розважальних послуг. Microsoft також бере участь в альянсах із провайдерами інтерактивних послуг, включаючи інтерактивне телебачення.

В Україні теорія та практика стратегічного управління не є досить поширеною. Проаналізувавши наукові роботи вітчизняних авторів та узагальнивши досвід українських підприємств, ми можемо визначити основні причини уповільненого, ускладненого використання стратегічного управління вітчизняними підприємствами або ж не ефективності його впровадження. Такими причинами, на нашу думку, є те, що:

- більшість керівників не вбачають потреби у виробленні довгострокової стратегії та вважають, що в сучасних динамічних умовах зміни бізнесу не можливо вирішувати питання розвитку;

- керівники не мають орієнтирів, місії, цільового спрямування розвитку підприємств, можливості вивчення впливу на нього зовнішнього оточення й адекватно та вчасно реагувати на нього, а також здатність адаптуватися, або ж активно вливати на це середовище. Все це призводить до безпомічності керівництва при зіткненні із неочікуваними змінами та навіть до збанкрутіння та закриття підприємств;

- підприємства планують свою діяльність не

враховуючи динамічність і не стабільність зовнішнього середовища, вони складають план своєї діяльності і на сьогодні, і на майбутнє не враховуючи ризики. За даними Міністерства юстиції України в 2014 році було отримано 13,198 тис. оголошень про банкрутство (в 2013 році таких оголошень було 3,730 тис.);

- обмежені фінансові можливості переважної частини підприємств та недостатня кількість фахівців необхідного рівня. Так як формування стратегії підприємства передбачає обґрунтування та розробку інвестиційних проєктів та відповідних бізнес-планів, аналіз і розроблення можливостей випуску нових видів продукції, можливості випуску нових цінних паперів, оцінку ризиків, все це вимагає підкріплення висококваліфікованими експертами-аналітиками та фінансовою базою;

- обмежене інформаційне забезпечення. Стратегічне управління базується на основі збирання та аналізу різноманітної інформації як про саме підприємство, так і про зовнішнє середовище. Керівники українських підприємств зазначають, що не мають достатньої інформації про стан ринку;

- морально та фізично застаріле обладнання, не досконалість технологічних процесів, а також висока вартість кредитних ресурсів стримує розвиток та оновлення виробництва. Більшість підприємств стають не конкурентоспроможними на внутрішньому ринку, тим більше і на зовнішньому ринку, що призводить до отримання збитків підприємствами. В результаті, чого відбувається зменшення інвестиційних надходжень у виробничий капітал, як власних, так і залучених коштів.

Разом з тим дуже важливо, що вже є певні досягнення з успішного впровадження стратегічного управління на українських підприємствах харчової промисловості («Світоч», «Корона», «Геркулес», «Nemiroff»), інноваційних технологій («Мотор-Січ», «Квазар-Мікро»), торгівлі (фірма «МКС», мережі супермаркетів України), фармацевтичної сфери (ПАТ «Київський вітамінний завод»), інформаційних технологій («Київстар») у банківських структурах тощо. Ці підприємства мають чітко визначену місію, концепції, цілі, організаційну культуру, неординарний підхід до вирішення проблем, «агресивність» у конкурентній боротьбі. Компанія Nemiroff - вітчизняна горілчана компанія, яка входить до складу Nemiroff Холдинг. Працівниками холдингу була розроблена та реалізована глобальну стратегію до 2014 року, створено п'ятирічну програму інновацій, запроваджено західну модель бізнес-процесів реалізації річних маркетингових планів на ринках присутності компанії. Дана стратегія була розроблена департаментом маркетингу. Результати очевидні: міжнародний бренд Nemiroff є абсолютним лідером українського ринку горілки, обсяги продажу у 2010 році збільшилися на 13,6 % і в грошовому еквіваленті склали 473,6 млн. дол. Компанія є одним з найбільших експортерів алкогольних виробів в Україні, її продукція експортується у 72 країни світу [7].

ПАТ «Геркулес» - один із лідерів в Україні з

виробництва морозива та напівфабрикатів. Динамічний та успішний розвиток підприємства значною мірою обумовлений високим рівнем менеджменту, що включає довгострокове стратегічне планування діяльності з наступною деталізацією, яка здійснюється на основі постійного моніторингу ринку, потреб споживачів і всебічного аналізу фактичного розвитку компанії [8].

ПАТ «Київський вітамінний завод» - одне з найбільших фармацевтичних підприємств України. У 2010 році підприємство зайняло 7-е місце в Україні з обсягу продажу лікарських засобів серед вітчизняних виробників (у грошовому еквіваленті - 246,9 млн. грн.); темпи зростання порівняно з 2009 роком склали 32 %. Одним із факторів, які забезпечили високу ефективність діяльності підприємства, стала розробка довгострокового плану стратегічного розвитку до 2014 року. Згідно з планом підприємство обрало і реалізує стратегію зростання; виділено пріоритетні напрями розвитку: виробництво препаратів для лікування кардіологічних, психоневрологічних та гастроентерологічних захворювань. Також підприємство планує більшою мірою переорієнтуватися на виробництво лікарських засобів (переважно рецептурних), ніж на виробництво вітамінів [9].

Проаналізувавши закордонний та вітчизняний досвід використання стратегічного управління, ми дійшли висновку, що підприємство, яке має на меті працювати прибутково, утримувати конкурентні позиції та успішно функціонувати на ринку, повинно опиратися на стратегічне управління. Проте, щоб досягти успіху слід також враховувати сучасні умови господарювання вітчизняних підприємств. Отже, на основі вище сказаного, ми пропонуємо модель стратегічного управління у нестабільному зовнішньому середовищі, яка зображена на рис. 1.

Першим етапом запропонованої моделі є моніторинг зовнішнього середовища на основі аналізу факторів прямого та непрямого впливу. Слід зазначити, що такий моніторинг необхідно проводити як для зовнішнього середовища галузі, до якої належить підприємство, що дасть змогу виявити основні тенденції у ній, так і для безпосереднього зовнішнього середовища окремих підприємств, оскільки всі вони мають свою специфіку, тобто їх зовнішнє середовище може відрізнитись.

Другий етап - визначення стану стабільності зовнішнього середовища на основі таких характеристик: динамічності, складності, та невизначеності. На цьому етапі керівництво може проаналізувати зовнішнє і внутрішнє середовище та виявити можливості, загрози для функціонування підприємства.

Третім етапом є визначення цілей і місії підприємства. Цей етап дає можливість зазначити специфічні результати діяльності, які підприємство планує досягти, а також конкурентну позицію, яку воно прагне зайняти на ринку своєї продукції (послуг). Це є своєрідним підґрунтям для створення майбутньої стратегії підприємства.

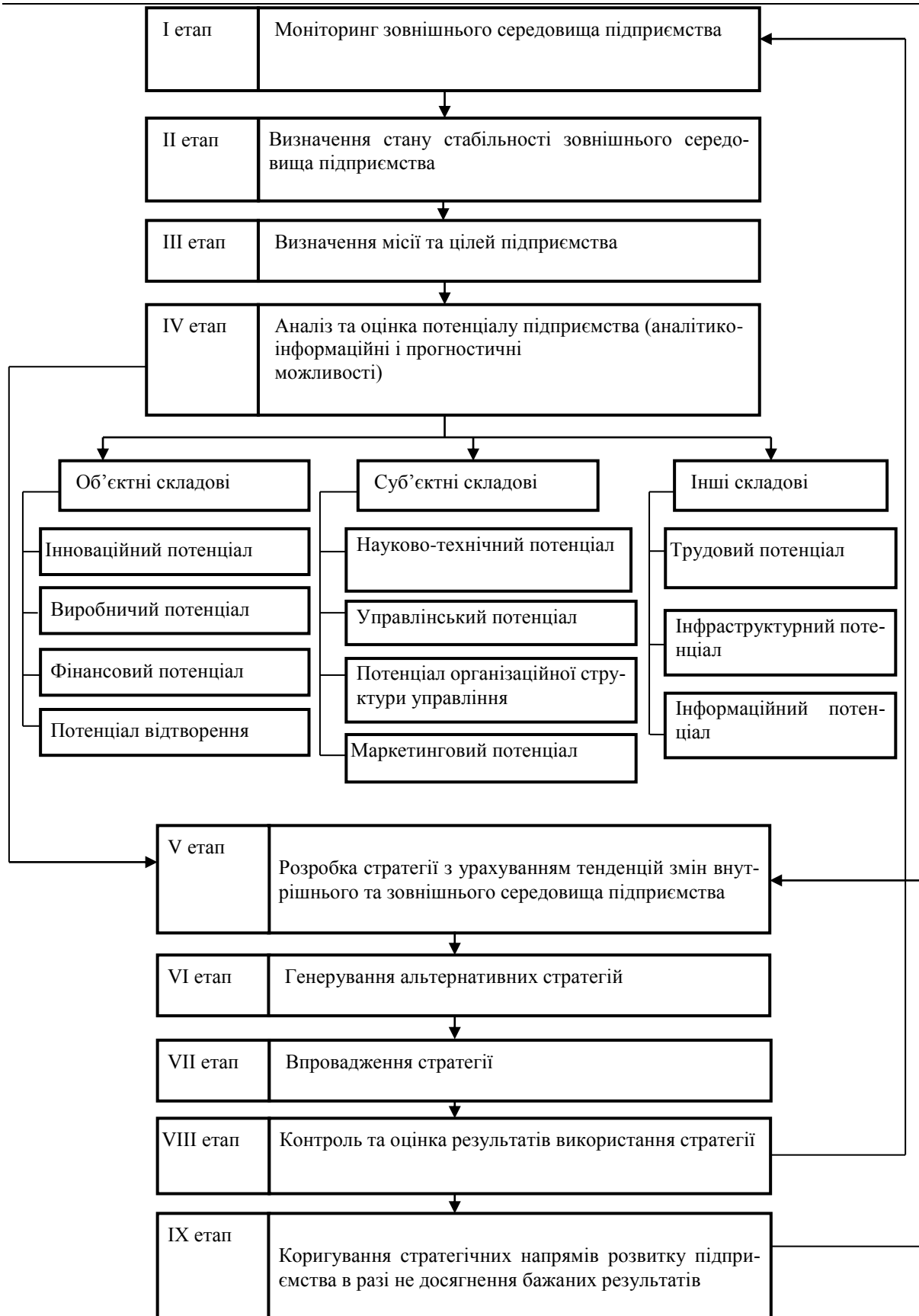


Рис.1 Модель стратегічного управління підприємством в умовах кризи

З четвертого по сьомий етапи відбуваються безпосередньо процеси аналізу, розробки, генерування альтернативних стратегій, затвердження та впровадження стратегії з урахуванням внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Восьмий та дев'ятий етапи передбачають контроль за використанням вибраної стратегії та коригування стратегічних напрямків розвитку підприємства з урахуванням результатів оцінки впровадженої стратегії.

Таким чином, впровадження даної моделі призведе до вдосконалення процесу стратегічного планування та посилення адаптивності підприємства до умов зовнішнього середовища.

Висновки та пропозиції. Отже, стратегічне управління є методом ефективного управління сучасними підприємствами та однією із складових їхнього успішного функціонування, оскільки застосування стратегічного управління гарантує ефективну діяльність підприємства шляхом продуктивного використання внутрішніх ресурсів, контролю та швидкого реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища з метою досягнення поставлених цілей у рамках прийнятого стратегічного напрямку діяльності підприємства. Об'єктивна необхідність впровадження стратегічного управління на українських підприємствах пов'язана, перш за все, з посиленням конкуренції, нестабільністю зовнішнього середовища функціонування підприємств, виходом українських економічних суб'єктів на світовий ринок тощо. Запропонована у роботі модель стратегічного управління підприємством в умовах кризи дасть можливість враховувати зміни внутрішнього і зовнішнього середовища і досягти поставлених цілей.

Подальших досліджень потребує визначення особливостей розроблення антикризової політики підприємства залежно від сфери його діяльності та форми власності.

Література

1. Виханский О.С. Стратегічне управління: навч. посіб. / О.С. Виханский. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 395 с.
2. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг; пер. з англ. – К., 2008. – 241 с.
3. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства: навч. посіб. / В. С. Пономаренко. – Харків: ХДЕУ, 2002. – 639 с.
4. Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Макавоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
5. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Кіндрацька Г. І. – К.: Знання, 2006. – 366 с.
6. Сайт «STPLAN.RU» The Coca-Cola Company: глобальна стратегія компанії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.stplan.ru/news/1411290014.htm>.
7. Офіційний сайт Nemiroff [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nemiroff.ua/main.php>.
8. Офіційний сайт ПАТ «Геркулес» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hercules.ua/main.php>.
9. Офіційний сайт ПАТ «Київський вітамінний завод» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vitamin.com.ua/ua/catalog>.
10. Вороніна А.В. Формування адаптивного стратегічного управління розвитком організації [Електронний ресурс] / А. В. Вороніна, А. С. Зеніна-Біліченко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – Випуск 11 – С. 294-299.