

О. М. ПЕТУХОВА

НЕЛІНІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Сучасний ритм життя, що супроводжується постійними трансформаціями та перетвореннями, турбулентністю економічної ситуації, невизначеністю та мінливістю зовнішнього середовища, не лише посилює важливість стратегічного та антикризового менеджменту в управлінні діяльністю вітчизняних підприємств, але й зумовлює потребу у пошуку нових, інноваційних підходів до стратегічного управління розвитком підприємств. При цьому зазначена проблема виникає як на теоретико-методичному рівні розвитку теорії, методології і методів стратегічного управління та антикризового менеджменту, так і у сфері практичної реалізації та втілення уже розроблених стратегій розвитку вітчизняних підприємств.

З огляду на постійні економічні трансформації вітчизняним підприємствам уже недостатньо підтримувати функціонування в межах обраної ними стратегії, а потрібно швидко та адекватно реагувати на кризові ситуації, що зумовлює необхідність постійно здійснювати пошук нових форм та методів стимулювання економічного розвитку.

В багатьох подібних випадках вдаються до антикризового управління.

Антикризове управління – система своєчасних прийомів і методів, здатних попередити фінансову кризу і уникнути банкрутства [6]. Поняття «антикризове управління» в економічній літературі виникло нещодавно і фактично характеризує процес застосування форм, методів і процедур, спрямованих на соціально-економічне оздоровлення фінансово-господарської діяльності підприємця, підприємства галузі, створення й розвиток умов для виходу з кризового стану економіки регіону або країни в цілому [8].

Сучасні вчені-економісти розглядають антикризове управління підприємством з різних точок зору, виділяючи у якості його підґрунтя як ендогенні фактори, що сформувались безпосередньо на підприємстві та впливають на його діяльність, так й екзогенні чинники, головним серед яких називають економічну ситуацію в країні.

Антикризове управління підприємством – це особлива система, що відрізняється комплексним і стратегічним характером та має здатність повністю усувати тимчасові утруднення, зафіксовані в роботі підприємства. Передусім виділимо основні принципи, на яких ґрунтується

система антикризового управління – це рання діагностика кризових явищ у фінансовій діяльності підприємства, терміновість реагування на різні кризові явища, адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його фінансовому добробуту, а також повна реалізація внутрішнього потенціалу для виходу з кризи [8].

Тобто антикризове управління підприємством спирається на визначення потенційних проблем та пошук шляхів їх подолання. Водночас слід зазначити, що чітко визначеної методики подолання кризових явищ не існує, оскільки кризові ситуації, як правило, є унікальними за дуже багатьма параметрами, і ті заходи, які були ефективними при здавалось би схожих ситуаціях, можуть не спрацювати. Разом із тим тільки досвід подолання попередніх кризових явищ може допомогти у вирішенні нових проблем і реалізації обраної антикризової стратегії. Існує безліч моделей процесу стратегічного управління, що різняться одна від одної кількістю і змістом послідовних кроків. Найбільш відомими є моделі І. Ансоффа, М. Мескона та А. Томпсона, проте всі моделі мають єдиний логічний ланцюжок, а відмінності не є принциповими [4].

У загальному вигляді технологія процесу стратегічного управління містить такі стадії [10]:

- визначення місії і короткострокових цілей підприємства (усвідомлення проблем, розробка стратегічного бачення і місії організації, встановлення оптимальної сукупності збалансованих цілей);
- стратегічний аналіз (використовується технологія стратегічного аналізу, яка включає оцінку, аналіз потенціалу, позиції та конкурентну перевагу організації, і вплив факторів зовнішнього середовища);
- вибір стратегії розвитку (полягає в підготовці переліку стратегій і у виборі кращої альтернативи для даної ситуації);
- реалізація стратегії (передбачає організаційні заходи щодо реалізації обраної стратегії: розробка проекту і плану, реструктуризація, формування культури та організаційної структури відповідно до обраної стратегії);
- контроль та оцінка виконання положень стратегії (полягає в контролі стратегічного процесу, а також в оцінці виконання дій та внесенні коректив).

Як відомо, основою стратегічного управління є стратегія, що включає низку взаємопов'язаних конкретних положень, які можуть стосуватися будь-якої сфери діяльності підприємства [4].

Прийнято вважати, що термін «стратегія» походить від грецького *strategia* (стратос – військо, аго – веду) і використовувався у військовій справі, означаючи мистецтво ведення війни.

В енциклопедичному словнику наводиться таке визначення стратегії: стратегія (грец. *στρατηγία* – мистецтво полководця) – підхід до розв'язання критично важливих і складних (стратегічних) проблем; модель програмування діяльності для досягнення встановлених цілей [5].

Розглядаючи завдання побудови стратегії розвитку підприємства через призму антикризового менеджменту, слід згадати відмінні особливості стратегії, виділені І Ансофом:

1. Процес розроблення стратегії не завершується будь-якою негайною дією. Зазвичай він закінчується встановленням загальних напрямків, просування за якими забезпечить ріст та зміцнення позицій фірми.

2. Необхідність у даній стратегії відпадає, як тільки реальний хід подій виведе організацію на бажаний розвиток.

3. У ході формулювання стратегії неможливо передбачити усі можливості, які відкриваються при складанні проекту конкретних заходів. Тому доводиться використовувати різні альтернативи.

4. З появою більш точної інформації може бути поставлена під сумнів обґрунтованість первісної стратегії. Тому необхідний зворотний зв'язок, який дозволяє забезпечити своєчасне переформулювання стратегії [1].

Вищенаведені особливості покладені в основу розуміння стратегії як системи цілей, комплексу заходів, сукупності правил, методів і засобів реалізації змін у діяльності підприємства з метою досягнення поставлених цілей.

Формування ефективної антикризової стратегії розвитку конкретного підприємства є складним творчим процесом, що потребує врахування величезного масиву факторів впливу, прогнозуванні окремих умов діяльності підприємства та високої кваліфікації виконавців. Складність цього процесу полягає в тому, що при формуванні антикризової стратегії розвитку необхідно провести широкий пошук і оцінку альтернативних варіантів потенційних напрямків розвитку підприємства. Крім того, антикризова стратегія розвитку не є незмінною та потребує періодичного коригування з урахуванням можливих зовнішніх умов і нових можливостей росту підприємства.

З метою забезпечення правильності вибору подальшого напрямку дій підприємства з формування ефективної антикризової стратегії розвитку необхідно дослідити питання, яке розкриває види стратегій та їх сутнісне наповнення.

2. У науковій літературі найбільш широко висвітлено стратегії розвитку підприємств, які зазвичай називаються базисними, або еталонними. Вони відображають чотири різні підходи до розвитку підприємства і пов'язані зі зміною стану одного або декількох елементів: продукту, ринку, галузі, положення підприємства всередині галузі, технології [4].

Першу групу еталонних стратегій становлять так звані стратегії концентрованого зростання, що пов'язані зі зміною продукту або ринку. У разі обрання цих стратегій підприємство намагається поліпшити свій продукт або почати виробляти новий, не змінюючи при цьому галузі. Конкретними типами стратегій першої групи є такі:

- стратегія посилення позиції на ринку;
- стратегія розвитку ринку;
- стратегія розвитку продукту [2].

Другу групу еталонних стратегій становлять такі стратегії бізнесу, які припускають розширення підприємства шляхом додавання нових структур. Ці стратегії називаються стратегіями інтегрованого зростання. До них належать стратегія зворотної вертикальної інтеграції та стратегія прямої вертикальної інтеграції.

Третьою групою еталонних стратегій розвитку бізнесу є стратегії диверсифікованого зростання. Ці стратегії реалізуються в тому разі, якщо підприємства далі не можуть розвиватися на даному ринку з даним продуктом у рамках даної галузі. Стратегіями даного типу є такі:

- стратегія центрованої диверсифікації;
- стратегія горизонтальної диверсифікації;
- стратегія конгломеративної диверсифікації.

Четвертим типом еталонних стратегій розвитку бізнесу є стратегії запланованого скорочення. У тому чи іншому вигляді ці еталонні критерії знаходять утілення в інших класифікаційних групах.

Виокремлюють чотири типи стратегій цілеспрямованого скорочення бізнесу:

- стратегія ліквідації, що є граничний випадок стратегії скорочення і здійснюється тоді, коли фірма не може вести подальший бізнес;
- стратегія «збору врожаю», що передбачає відмову від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального отримання доходів у короткостроковій перспективі. Ця стратегія застосовується по відношенню до безперспективного бізнесу, який не може бути прибутково проданий. Стратегія «збору врожаю» розрахована на те, щоб при поступовому скороченні даного бізнесу до нуля домогтися за період скорочення отримання максимального сукупного доходу;

– стратегія скорочення, яка полягає в тому, що підприємство закриває чи продає один зі своїх підрозділів чи бізнесів для того, щоб здійснити довгострокову зміну меж ведення бізнесу. Реалізується дана стратегія і тоді, коли потрібно отримати кошти для розвитку більш перспективних або ж початку нових, більш відповідних довгостроковим цілям фірми бізнесів;

– стратегія скорочення витрат, основною ідеєю якої є можливості зменшення витрат і проведення відповідних заходів підприємства по скороченню витрат. Реалізація даної стратегії пов'язана зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням найму і навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва прибуткових товарів і закриттям прибуткових потужностей [3].

Проведений аналіз теоретико-методологічних засад формування стратегій розвитку підприємств засвідчив, що в основу формування еталонних стратегій розвитку підприємства покладено лінійні підходи їх побудови. Разом із тим дослідження сучасних умов діяльності вітчизняних підприємств приводить до думки щодо необхідності пошуку нових підходів до формування антикризових стратегій розвитку, які будуть адекватними сучасним економічним реаліям. Для отримання ефективних стратегій розвитку вітчизняним підприємствам необхідно поєднати традиційні теоретико-методологічні положення формування стратегій розвитку з новими підходами і врахуванням особливостей діяльності вітчизняних підприємств.

Різноманітність стратегій розвитку підприємств багато в чому пояснюється відмінностями між підприємствами та варіативністю умов, у яких їм доводиться господарювати. Як уже зазначалось вище, в основі більшості наукових поглядів щодо формування стратегій розвитку підприємств закладені лінійні підходи. Водночас в сучасних умовах ефективна діяльність підприємств згідно наперед визначеній, чітко спрямованій лінійній стратегії розвитку практично неможлива. Тому лінійні підходи до формування стратегії розвитку підприємства відходять на другий план, а все більшої актуальності набувають так звані «комбіновані» стратегії, що побудовані на послідовному поєднанні у єдину стратегію декількох напрямів іноді різного спрямування.

Формування стратегії розвитку підприємства має бути спрямоване на досягнення кінцевого результату, повинно відповісти на питання – яким має бути підприємство через прогнозований період, наприклад п'ять чи десять років. Однак, щоб досягти визначеної цілі потрібно розробити і обґрунтувати напрями дій підприємства. Ці напрями формуються, виходячи із можливостей підприємства, стану ринку і впливу

конкурентів, економічної ситуації в країні тощо. Саме це визначає необхідність і зміст окремих складових загальної стратегії.

Хацер М.В. виділяє такі принципи розробки стратегії розвитку підприємства:

1. Орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарської системи та економічні інтереси його власників.

2. Багатоваріантність можливих напрямків розвитку, яка обумовлена динамічністю зовнішнього середовища підприємства.

3. Безперервність розробки стратегії, постійна адаптація до змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

4. Комплексність розробки стратегії, узгодженість стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо [7].

На наш погляд, в основу формування стратегії розвитку підприємства слід закладати:

- аналіз ситуації, що склалася. Для цього варто проаналізувати ефективність роботи підприємства та його становище на ринку, а також оцінити конкурентів;

- прогнозування розвитку та розроблення картини майбутнього стану підприємства та середовища його функціонування. Для цього слід оцінити зовнішні та внутрішні фактори впливу на діяльність підприємства, проаналізувати тенденції розвитку підприємства, середовища, ринку;

- оцінку довгострокових перспектив розвитку підприємства з врахуванням змін, що відбуваються в економіці держави;

- формування можливих цілей розвитку і низки альтернатив з врахуванням стратегічних пріоритетів;

- аналіз сильних і слабких сторін розвитку підприємства, визначення можливостей досягнення цілей і шляхів раціонального використання ресурсів;

- оцінювання складових розвитку підприємства і загалом інтегрального рівня розвитку;

- розроблення варіантів досягнення цілей прогнозованих змін та визначення умов переходу на альтернативну стратегію;

- вибір оптимальної стратегії розвитку;

- розроблення та обґрунтування механізму реалізації обраної стратегії, системи заходів та інструментарію втілення обраного напрямку стратегічного розвитку.

При цьому розроблена стратегія повинна характеризуватись гнучкістю, здатністю адаптуватися до змін ринкових умов, а також враховувати неконтрольовані підприємством зовнішні чинники.

Побудована на нелінійних підходах стратегія розвитку підприємства, залишаючись цілісною, може охоплювати поетапне використання різних за своєю сукупністю стратегічних напрямків, що поєднанні у єдиний ланцюг з метою забезпечення в майбутньому прибуткової діяльності підприємства.

На такому принципі побудована стратегія розвитку DD (Differentiation&Development), яка розроблялась для підприємств харчової промисловості. Основними детермінантами стратегії DD (Differentiation&Development) є диференціація та розвиток. Дана стратегія розроблена на базі використання традиційних теоретико-методологічних положень, з урахуванням сучасних умов діяльності, фінансово-економічного стану та галузевих особливостей підприємств харчової промисловості та передбачає низку заходів, серед яких: проведення реструктуризації підприємств; диференціація ліквідних та неліквідних активів шляхом поділу майна; реалізація частини неліквідних активів через процедуру відкритих торгів; створення оновленої організаційної структури з розгалуженою мережею філій та фактичною зміною моделі управління.

Важлива роль при здійсненні антикризової стратегії розвитку DD (Differentiation&Development) належить реорганізаційним змінам, оскільки саме від організаційної структури залежить успішність реалізації стратегії розвитку підприємств.

Основними завданнями розроблення антикризової стратегії розвитку DD (Differentiation&Development) є: збереження виробничого потенціалу та створення умов для ефективної роботи за рахунок модернізації та перепрофілювання потужностей на виробництво нових видів продукції, зниження собівартості продукції за рахунок використання вторинних ресурсів, економії енергоресурсів, комплексного впровадження технологій використання альтернативних видів палива, зниження обсягів використання природних ресурсів (артезіанської води), реформування галузі шляхом ліквідації неперспективних підприємств, забезпечення ефективного контролю виробленої продукції тощо.

Антикризова стратегія розвитку DD (Differentiation&Development) передбачає:

- розроблення стратегічного плану терміном на 10 років з метою забезпечення ефективної та прибуткової діяльності підприємств. Основним принципом розробки стратегії є першочергова мета, яка полягає в максимізації ринкової вартості підприємств;

- проведення реорганізаційних змін шляхом ліквідації застарілих організаційних структур. Основними принципами реорганізації є створення оновлених структур - філій в залежності від виду продукції;

– забезпечення інвесторам право на придбання ліквідних активів для подальшого отримання прибутків, а підприємствам – доступу до інноваційних технологій та сучасного менеджменту;

– застосування інноваційних технологій задля зменшення собівартості виробництва, модернізація виробництва;

– перепрофілювання незадіяних у виробництві надлишкових виробничих потужностей на випуск продукції, що користується попитом;

DD (Differentiation&Development) на макрорівні має призвести до збереження виробничого потенціалу харчової промисловості, ліквідації неперспективних підприємств, заміщення імпортованої продукції, підвищення екологічності виробництва, збільшення податкових надходжень до бюджету.

Зазначений підхід формування стратегії розвитку на нелінійній основі передбачає послідовне поетапне використання різновекторних за своїм змістом стратегічних напрямків, що логічно поєднанні у єдиний ланцюг з метою забезпечення в майбутньому бажаного рівня розвитку та прибуткової діяльності підприємства.

На відміну від лінійних підходів до формування стратегії розвитку підприємства, такий підхід орієнтований на пошук найперспективніших напрямів розвитку підприємства на основі аналізу потенційних можливостей та розроблення плану поступових змін, які спрямовані на поступове досягнення поставлених цілей для підприємства, зберігаючи спрямування на досягнення поставлених цілей щодо переходу підприємства в новий стан (з новими характеристиками).

Отже, прагнення вітчизняних підприємств вирішити питання ефективного антикризового управління та подальшого економічного розвитку потребує застосування методів та моделей стратегічного управління, що засновані на різноманітних підходах. Розвиток економічних відносин в Україні відбувається за умов нестабільного та невизначеного зовнішнього середовища, що зумовлює важливість питань

підвищення ефективності стратегічного та антикризового менеджменту, необхідність удосконалення підходів до формування стратегій розвитку підприємств, які б надали можливість трансформувати існуючу систему прийняття управлінських рішень у напрямі збільшення їх гнучкості та адаптивності.

Список використаних джерел

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М. : Республика, 1992. 427 с.
2. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2003. 396 с.
3. Герчикова І.Н. Менеджмент : підручник. М. : ЮНІТІ, 2003. 365 с.
4. Гуржій Н. М., Колтунік А. Ю. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні про-*

блеми економіки. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. : Випуск 14. 2016. С. 344- 347.

5. Енциклопедичний словник з державного управління Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. 820 с.
6. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 568 с.
7. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) №3(27)*, 2014. С. 109-112.
8. Черваньов Д. М., Нейкова Л. І. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України К.: Вид-во «Знання», 1999. 516 с.
9. Чухрай Н. І., Лісовська Л. С. Управління інноваціями: навч. посіб. для студентів ВНЗ; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2015. 280 с.
10. Chandler A.D. *Strategy and Structure*. Cambridge MIT Press, 2007. 480 p.