

СТРАТЕГІЧНІ ТА ТАКТИЧНІ РІШЕННЯ В АНТИКРИЗОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Проаналізовані підходи прийняття тактичних та стратегічних управлінських рішень в умовах розгортання кризи на підприємствах

Ключові слова: криза, антикризовий менеджмент, тактичні рішення, стратегічні рішення.

Anaіuzei arrhoacНез о/ іесізіон-та-кінд айтінізіаіііе іасіісаі анісі зігаіедіс іп Іке сопсііііонз о/ (іеіеіортепі о/ сгізіз оп епегргізез.

Кеу и>огія: сгізіз, аніусгізіз тапаґе-тепсі, іасіісаі Аесізіонз, зігаіеісіс іесізіонз.

Загострення економічної ситуації, фінансова криза, зростання неплатежів вимагають від керівництва підприємств, навіть у тому разі, якщо підприємство має позитивні результати діяльності, здійснення постійних антикризових заходів, спрямованих на утримання підприємства у стані ефективної діяльності та забезпечення пом'якшення негативного впливу зовнішнього середовища на показники його роботи.

Невідповідність стратегії змінам зовнішнього середовища частіше за все стає причиною погіршення фінансового стану підприємств та втрати ним ринкових позицій.

Постановка проблеми. Науковці вважають, що будь-яку ситуацію, до якої менеджмент підприємства не готовий можна охарактеризувати як критичну. Тому зменшення ризику входження підприємства в кризу може бути досягнуто шляхом постійного моніторингу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища та забезпечення ефективних управлінських дій, спрямованих на підтримку діяльності підприємства на конкурентоспроможному рівні.

Діяльність керівництва будь-якого підприємства повинна бути спрямована на уникнення, або в разі виникнення, на подолання кризи. Тому часто говорять про те, що стратегія підприємства має бути антикризовою. Такий підхід забезпечить найбільш повне врахування негативної дії чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Результати. У антикризовому управлінні провідне значення відіграють стратегії управління як на загально організаційному рівні, так і на рівні окремих структурних підрозділів.

Антикризове управління має бути спрямоване на з'ясування причин кризи та визначення шляхів її подолання.

Причиною кризи на підприємстві можуть бути як внутрішні чинники (відповідність складових внутрішнього середовища потребам ринку), так і чинники зовнішнього середовища, які визначають критерії відбору та ефективності діяльності кожного підприємства з позиції відповідності пропозиції (товарів та послуг) ринковому попиту.

Розвитку кризової ситуації сприяють фактори зовнішнього впливу до яких відносять: стан національної економіки (дія проявляється у кризовій ситуації через подорожчання кредитних ресурсів, зростання податкового тиску, зменшення обсягів виробництва в наслідок падіння сукупного попиту як результат зменшення покупуної спроможності); політичні чинники (прояв дії: погіршення інвестиційного клімату, вивіз капіталу із країни); правові чинники (прояв дії у: підвищенні підприємствами монополістами доходів за рахунок підвищення цін на продукцію, відсутності правової бази для обмеження монополізації ринку, дотриманні рівних умов господарювання для різних суб'єктів, правових обмеженнях виходу на зовнішній ринок, відсутності законодавчої бази щодо запобігання рейдерству); соціальні чинники (прояв

відбувається як результат зниження соціального захисту населення, зростання економічної злочинності, високого рівня корумпованості); інноваційний розвиток (прояв дії: гальмування розвитку та впровадження інновацій, обмежене фінансування наукових досліджень, зниження рівня конкурентоспроможності продукції, відсутність інноваційної продукції, зростання витрат на виробництво продукції у зв'язку зі зростанням ресурсомісткості продукції).

Якщо підприємство не може впливати на дію зовнішніх чинників, то дія чинників внутрішнього середовища, цілком контролюється підприємством. Кожна із складових внутрішнього середовища підприємства може стати як причиною розвитку кризи, так і чинником, який її стримує. До чинників зовнішнього середовища відносять: цілі, задачі, технології, організаційну структуру та персонал. Кожний із визначених чинників може викликати як позитивний розвиток підприємства при чіткій відповідності можливостям підприємства, так і стати чинником, що обмежує його розвиток і навіть викликає порушення в системі управління. До причин, які викликають кризовий стан підприємства відносять: встановлення неадекватних потенціалу підприємства та стану зовнішнього середовища цілей, призводить до втрати ринкових позицій, обмеження доходу та чистого прибутку підприємства, що в свою чергу може викликати відмову власників від діяльності та перепродаж активів підприємства. Встановлення неузгоджених цілей структурних підрозділів призводить до розбалансування дій в середині підприємства та викликає внутрішньо організаційні конфлікти; організація діяльності підприємства забезпечує чіткий розподіл відповідальності, повноважень та узгодженість дій структурних підрозділів та окремих структурних одиниць. Якщо відбувається розбалансованість в середині організації, то виникає потреба у додаткових ресурсах для її ліквідації. Крім того, відсутність належної організаційної побудови та налагоджених комунікацій і інформаційних потоків викликає додаткові витрати, випуск неконкурентної продукції та втрату споживачів; задачі кожного виконавця, кожного структурного підрозділу повинні бути орієнтовані на досягнення загально організаційної цілі. Якщо такого в організації не забезпечено, то виникають проблеми зайвих витрат, підвищена конфліктність, додаткові втрати; технологія виробництва продукції та надання послуг може стати як чинником, який формує конкурентні переваги, так і чинником, що викликає додаткові втрати підприємства, зростання собівартості продукції та випуск продукції, яка за споживчими властивостями та характеристиками якості, ціни, дизайну не відповідає вимогам споживача; персонал підприємства відіграє суттєву роль у забезпеченні ефективної діяльності. Але у окремих випадках він може стати чинником, який буде сприяти створенню кризової ситуації на підприємстві. Причинами цього можуть бути підвищена конфліктність особи (особливо небезпечно це у разі такої характеристики для керівників), відсутність достатнього рівня кваліфікації, некомпетентність при прийнятті рішень тощо.

Для згладжування та запобігання розвитку кризових ситуацій на підприємствах розробляють антикризову стратегію, яка дозволяє або мінімізувати, або уникнути дії чинників, що спричиняють розвиток кризової ситуації на підприємстві. Основою формування антикризової стратегії має стати детальний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища з метою виокремлення чинників, що викликають створення кризової ситуації.

Своєчасна діагностика чинників зовнішнього та внутрішнього середовища є основою забезпечення вибору правильної антикризової стратегії. Оскільки, для забезпечення виходу підприємства із кризи необхідно визначити причини, які її викликали, то виникає потреба побудови причинно-наслідкового ланцюга: прояв кризи — причини, що її викликали, — можливості згладжування або усунення причин кризового стану.

При формуванні антикризової стратегії доцільно розглянути всі фактичні показники, що характеризують існуючий стан реалізації стратеги підприємства, і лише при з'ясуванні відхилень від запланованих параметрів, розробляти антикризові заходи. Оскільки будь-яке відхилення фактичних показників від запланованих, може стати ознакою розвитку кризи на підприємстві.

Основними параметрами, що визначають ефективність стратегічного розвитку підприємства, виступають: досягнення стратегічних цілей, конкурентний статус підприємства, обсяги реалізації, обсяги ринкового сегмента, фінансовий стан підприємства тощо.

Найчастіше для визначення ефективності стратегічного розвитку використовують матричні аналізи: 8\ГОТ-аналіз, АВС-аналіз, ХУ2 — аналіз, ВСО-аналіз та ін. Залежно від можливостей підприємства обирається найбільш придатний для використання аналіз. Але в цьому разі головна проблема — правильна інтерпретація одержаних результатів. Оскільки помилки при розрахунках та визначенні можливих стратегічних альтернатив розвитку можуть стати причиною ще більшого погіршення ситуації на підприємстві.

Неодмінною умовою для визначення потенційних можливостей розвитку підприємства стає конкурентний аналіз, який дозволяє співставити параметри розвитку підприємства та найбільших конкурентів з позиції цінової політики, розміру витрат. Такий аналіз доцільно робити за методом «ланцюга цінностей». В цьому разі досліджуються параметри: матеріального забезпечення, виробництва, товароруку, маркетингу та продаж, обслуговування, технологічного розвитку, управління персоналом, стану інфраструктури.

Ланцюг цінностей відображає процес створення цінності товару та дозволяє визначити зв'язки між окремими видами діяльності які створюють прибуток.

Кризовий стан підприємства вимагає від менеджерів низки нетрадиційних заходів. Правильне використання доступних засобів та розроблення необхідних дій можуть дозволити перейти від спаду до розвитку [2].

Висновки. Необхідно розуміти, що відсутність чіткого розуміння проблеми може бути причиною подальшого поглиблення кризового стану на підприємстві.

У разі суттєвих відхилень фактичного стану підприємства від запланованого необхідно переглянути місію та систему стратегічних цілей підприємства. Такий крок передбачає неодмінне узгодження потенційних можливостей підприємства із запланованими параметрами з точки зору ресурсів та ринкової позиції.

У тому разі, коли стратегію можна залишити без суттєвих змін, вона коригується, що викликає необхідність перегляду функціональних стратегій.

Якщо ж стратегія не вимагає суттєвого доопрацювання для виведення підприємства із передкризового стану. Виникає необхідність розроблення тактичних антикризових заходів, що може бути пов'язано зі зміною дії чинників внутрішнього середовища, або ж із впливом чинників прямої дії зовнішнього середовища.

До таких тактичних рішень може бути віднесено: зміна підходів до управління витратами, персоналом, перегляд асортименту, зміна постачальників, каналів розподілу, маркетингових заходів тощо.

Вибір тактичних антикризових заходів також напряму залежить від даних, одержаних в результаті аналізу.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Боушн К.* Основи стратегического менеджмента/Пер. с англ.; Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
2. *Комаха А.* Антикризисное управление. [Електронний ресурс]. БМр://кагеіа.сош.іа
3. *Томпсон АА., Стрикленд АДж.* Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник/Пер. с англ.; Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.

Мостенська Т.Л. — to8ĭep@и8и£^.kieV.ia

Надійшла до редколегії 15.04.2010 р.

*Стаття рекомендована до друку
д-ром екон. наук, проф. Мостенською Т.Л.*