



УДК 336.7(075.8)

JEL Classification: L10

Наталія Юрик

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,
вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001, Україна
e-mail: kaf_mv@tu.edu.te.ua
к.е.н, доц. кафедри менеджменту у виробничій сфері

МЕТОДИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ВИБОРУ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

Анотація. У статті викладено результати дослідження методичних особливостей вибору та реалізації стратегії підприємства в кризових умовах його функціонування. Враховуючи теоретичні основи стратегічного управління і практику діяльності підприємств щодо здійснення антикризових заходів, пропонується модель вибору й реалізації антикризової стратегії підприємства, а також розкривається роль та значення структури управління підприємством.

Ключові слова: криза, кризовий стан, антикризова стратегія, модель антикризової стратегії, структура управління.

Наталія Юрик

МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ВЫБОРА И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Аннотация. В статье изложены результаты исследования методических особенностей выбора и реализации стратегии предприятия в кризисных условиях его функционирования. Учитывая теоретические основы стратегического управления и практику деятельности предприятий, касающиеся реализации мероприятий по выходу из кризиса, предлагается модель выбора и реализации антикризисной стратегии предприятия, с использования метода структурно-морфологического анализа, а также раскрывается роль и значение структуры управления предприятием.

Ключевые слова: кризис, кризисное состояние, антикризисная стратегия, модель антикризисной стратегии, структура управления.

Nataliya Yuryk

Ternopil Ivan Puluj National Technical University,
56, Ruska str., Ternopil, 46001, Ukraine
e-mail: kaf_mv@tu.edu.te.ua
Ph.D, Assoc. Prof., Department of Management in production

METHODOLOGICAL FEATURES IN SELECTION AND IMPLEMENTATION OF THE COMPANY STRATEGY IN TIMES OF CRISIS

Abstract. The research results on the methodological features in selection and implementation of the company strategy in times of crisis have been described in the article. Given the theoretical foundations of strategic management and business practice to implement anti-crisis measures we offered the implementation model of anti-crisis strategy at the company. The role and importance of the management structure have been highlighted.

Keywords: crisis, crisis state, anti-crisis strategy, anti-crisis model, management structure.

Постановка проблеми. Функціонування вітчизняних підприємств різних галузей, яке характеризується невизначеністю і нестабільністю дозволяє констатувати, що наявність антикризової стратегії є не тільки необхідною умовою виживання, але й подальшого розвитку будь-якого підприємства. Процес вибору і реалізації такої стратегії – це процес змін, тому при її реалізації керівництву необхідно сконцентрувати увагу на тому, як відбудеться сприйняття такого роду нововведення, які сили будуть чинити опір найбільше, який стиль управління доцільно при цьому обрати. За допомогою даної стратегії можна виявити, розвивати і використовувати як власні можливості підприємства, так і його ринкові переваги відносно існуючих конкурентів; перспективні напрями діяльності, спрямувавши діяльність усього колективу підприємства на їх реалізацію [3, с. 175].

Правильно вибрана антикризова стратегія дозволить не тільки уникнути багатьох кризових ситуацій, але й згладити їх прояв в організації. А процес її реалізації представляє собою план дій на відповідний період часу, який дозволяє в максимальному ступені уникнути небезпечних ситуацій і направити підприємство на шлях зростання й зміцнення позицій на ринку. Антикризова стратегія дозволить зосередити увагу на відповідних внутрішніх та зовнішніх сприятливих чинниках і відкинути ті, які можуть бути потенційно небезпечні для стійкого розвитку й функціонування організації, що свідчить про актуальність даної проблеми.

Аналіз останніх досліджень. На основі проведених нами опрацювань різних наукових джерел можна констатувати, що на сьогоднішній день на вирішення зазначеної проблеми спрямовані дослідження зарубіжних та вітчизняних учених таких, як М. Хаммер, А. Градов, Е. Коротков, Е. Уткін, О. Большаков, В. Михайлов, О. Пушкар, О. Копилюк, І. Бланк, О. Кузьмін, Л. Лігоненко, С. Салига, О. Тридід, С. Іванюта, А. Чернявський, А. Штангрет, О. Скібіцький та багато інших.

Для підприємства однаково важливі як вибір націленої на успіх стратегії, так і її конкретна реалізація, що виявляється у визначених оперативних і тактичних діях [5, с. 69]. Пошук шляхів виходу з кризи безпосередньо пов'язаний з усуненням причин та чинників, які викликають її виникнення, а також з розробленням стратегії антикризового управління діяльністю підприємства.

Проведені нами дослідження дозволяють зробити висновок, що теоретичні питання та методичні аспекти вибору та реалізації стратегії в умовах кризи належать до найменш розроблених, що підтверджує важливість даного дослідження і пошук шляхів його реалізації.

Постановка завдання. Етапи вибору та реалізації стратегії боротьби з кризою можуть бути різної тривалості, інтенсивності і мати різні кінцеві результати в залежності від типу, стану підприємства і його структури.

Саме тому метою нашої статті є розкриття сутності основних аспектів технології вибору такої антикризової стратегії, реалізація якої б могла відбутися при наявних можливостях підприємства і в жорстко обмежений часовий термін.

Виклад основного матеріалу. На сьогоднішній день проблема багатьох підприємств різних галузей полягає в неспроможності досягнути оптимального поєднання факторів,

необхідних не тільки для стабілізації кризового стану, але й подальшого розвитку підприємств. Для підприємств антикризова стратегія не тільки повинна бути «рятувальним колом», але й способом забезпечення досягнення головної мети та цілей їх діяльності, яка постійно пов'язана із небезпечними впливами різних чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, які, у свою чергу, є джерелами виникнення кризових явищ, кризової ситуації і кризового стану.

Основною метою антикризової стратегії є застосування широкого спектру дій по вирішенню суперечностей і неузгодженості між цілями підприємства, наявними можливостями (зазвичай обмеженими) та впливом (зазвичай негативним) внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства [4, с. 506]. В умовах невизначеності, у яких перебуває більшість підприємств, процес вибору та розроблення антикризової стратегії характеризується високим ступенем суб'єктивності. Це зумовлено недостатньою кількістю необхідної інформації та неможливістю представлення більшості показників у кількісному вираженні.

Враховуючи теоретичні основи стратегічного управління і практику підприємств щодо здійснення заходів по виходу з кризи, нами пропонується модель вибору та реалізації антикризової стратегії підприємства, яка представлена на рис. 1.

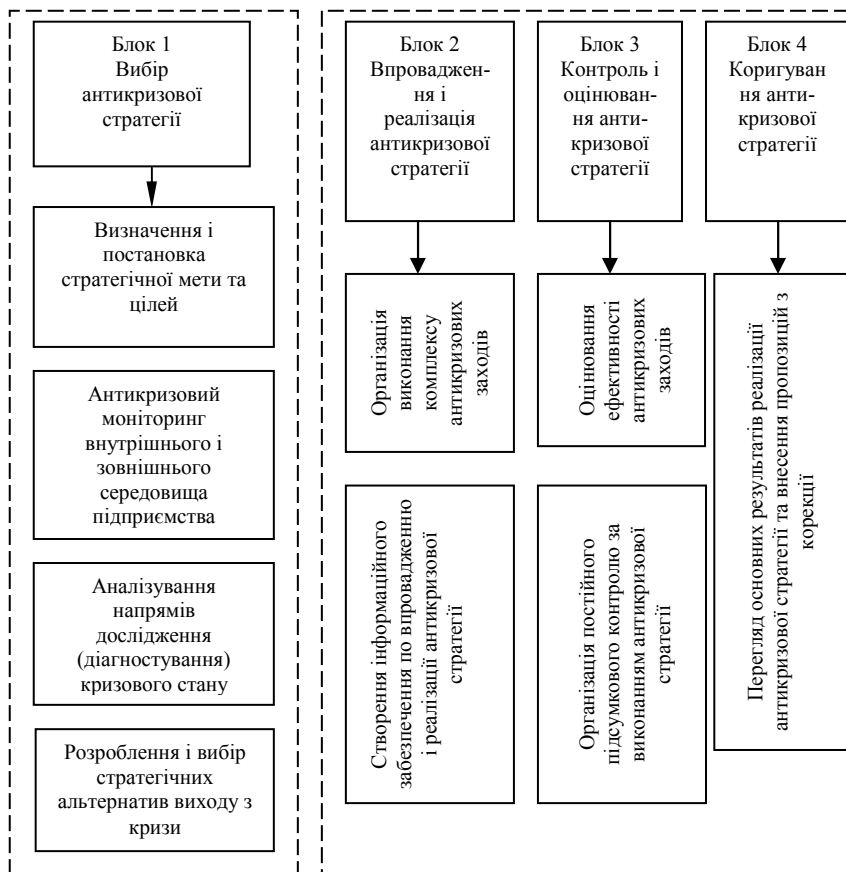


Рис. 1. Модель вибору та реалізації антикризової стратегії підприємства

За допомогою цієї моделі можна відобразити складний взаємопов'язаний комплекс стратегічних і оперативних заходів, кожен з яких підпорядковується єдиній меті, цілям і завданням, пов'язаних з реалізацією антикризової політики підприємства, а її елементи можуть мати як захисний, так і наступальний характер. Її використання дозволить підприємству в умовах кризи не тільки розв'язати проблему виживання, але й реалізувати перспективу сталого росту.

Перший блок моделі – вибір антикризової стратегії підприємства включає в себе визначення і постановку стратегічної мети та цілей, полягає у виборі місії й стратегії розвитку підприємства не тільки в стабільних умовах з метою запобігання (недопущення) кризи, але й в умовах кризи та післякризовий період розвитку. Постійне спостереження і дослідження (моніторинг) стану внутрішнього і зовнішнього середовища підприємств є другим етапом даного блоку, основним завданням якого є моніторинг слабких і сильних сигналів, що свідчать про можливу небезпеку настання кризи, а також швидкої реакції на неї з метою раннього попередження та її запобігання.

Погіршення, зокрема, зовнішнього середовища є потужним каталізатором прискорення розвитку кризи, що призводить до банкрутства та ліквідації суб'єкта підприємництва. Це посилює часові обмеження антикризового процесу, ускладнює виконання програми антикризових дій [1, с. 32]. За цих умов потенційні результати від вжитих антикризових заходів мають бути оперативними, дієвими, вагомими. Систему моніторингу на підприємстві ми вважаємо доцільно здійснювати на основі маркетингових досліджень, стратегічного контролю і внутрішньофірмового аналізу.

На етапі аналізування напрямів дослідження (діагностування) кризового стану підприємства повинно здійснюватись оцінювання реального стану підприємства, визначення фази (глибини) кризи і розроблення механізмів подолання кризового стану підприємства, які стосуються основних параметрів життєздатності останнього.

Заключним етапом у даному блоці моделі є здійснення вибору однієї з представлених антикризових стратегій, на якому деталізуються шляхи її формування з урахуванням тих проблем (небезпек) і слабких сторін, що були виявлені в процесі діагностуванні кризового стану враховуючи відповідні напрямками дослідження, які повинні здійснюватися, з урахуванням специфіки і глибини кризового стану, кожним підприємством в індивідуальному порядку.

Поряд з цим вибір антикризової стратегії доцільно проводити з урахуванням узагальнюючих показників за напрямками оцінювання рівня кризового стану підприємства. Так як дані показники по різному впливають на рівень кризового стану підприємства, то однозначну їх оцінку при виборі антикризової стратегії буде здійснити важко.

Зокрема, структура підприємства суттєво визначає здатність підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища і є одним із найважливіших впливових чинників. На підприємствах реалізацією антикризових заходів займаються не створені спеціально групи чи відділи антикризового управління, а керівники і персонал усіх наявних на підприємстві структурних підрозділів, в межах тактичного (оперативного) планування. Незначні зміни організаційних структур управління, які все ж таки відбулися були викликані більш ринковими вимогами, а ніж кризовим станом підприємства. Тому усі підприємства роблять намагання адаптувати стару існуючу структуру управління до нових змін, тобто їх діяльність в умовах кризового стану, підвищеного ризику і нестабільності внутрішнього та зовнішнього середовища, або створити так звану перехідну структуру. Такими діями керівництво підприємств прагне подолати опір змінам, пов'язаних із переходом до нової стратегії, що у свою чергу, не так болісно вплине на роботу усього персоналу підприємства.

Так, як в кризовій ситуації реалізацію антикризової стратегії і, передбачених нею антикризових заходів, необхідно здійснити в чітко обмежений строк (час) та не допустити зволікання, то цілком прийнятним варіантом буде її реалізації в межах адаптованої структури управління і підпорядковування збалансованій системі цілей підприємства.

Однак виникають критичні кризові ситуації при яких часу на підготовку бази для стратегічних змін не має, тоді доводиться докорінно змінювати існуючу систему управління, що може болісно відобразитись на роботі персоналу. Наявність у підприємства жорсткої організаційної структури може призвести до неспроможності підприємства адаптуватися до нових кризових умов діяльності, здійснювати творчий підхід при реалізації будь-яких нововведень, зокрема, пов'язаних з реалізацією антикризової стратегії.

Проаналізувавши існуючі організаційні структури управління підприємствами різного рівня кризового стану, можна констатувати, що керівництво, у більшості випадків прагне уникнути структурних змін, які зазвичай супроводжуються невизначеністю і незадоволеністю персоналу підприємства. В кращому випадку, при необхідності такої зміни, реорганізація може відкладатися на тривалий період. А це, у свою чергу, неприпустимо, так як увесь процес подолання кризового стану напряду залежить від ефективності реалізації стратегії.

Існуюча на підприємстві система управління також може сприяти, або перешкоджати реалізації антикризової стратегії. Так, з метою ефективної реалізації антикризової стратегії повинен залучатися увесь персонал підприємства. Адже при централізованій системі, де панує, зазвичай, бюрократичний стиль управління, при якому ініціативність працівників не заохочується, здійснити будь-які зміни буде дуже важко. Необхідно відмітити, що авторитарний стиль управління може бути виправданим, коли необхідно здійснити негайне усунення опору, при проведенні важливих для підприємства змін. У свою чергу, децентралізована система управління, яка характеризується поєднанням демократичного та ліберального стилями управління, при якій опір змінам, в тому числі адаптації до нових умов діяльності підприємства в процесі реалізації антикризової стратегії, прискорить даний процес. Самим оптимальним для підприємства є той варіант, коли існуючий стиль управління не суперечить, а вписується в антикризову стратегію даного підприємства.

З метою ефективної реалізації антикризової стратегії пропонується використання двоїстої структури, коли вибір і реалізація антикризової стратегії відокремлюються від оперативного планування, коли існує слабке сприйняття персоналом нововведень.

Дана структура дозволить менеджерам забезпечити підтримку змін в підрозділах підприємства, які здійснюють їх реалізацію. Для швидкого прийняття усіх рішень, пов'язаних із реалізацією антикризовою стратегією повинні використовуватися владні (законні) повноваження. При цьому руйнуються традиційні системи управління і замінюються тісними контактами керівників з виконавцями, минаючи при цьому деякі рівні ієрархії.

Здійснивши порівняльний аналіз двох представлених вище структур управління, можна констатувати, що використання двоїстої структури прискорить не тільки процес реалізації антикризової стратегії, але й швидко стабілізацію і розвиток підприємства.

Висновки та пропозиції. Вітчизняна практика вибору і реалізації антикризової стратегії дуже примітивна та неоднозначна. А існуючий досвід підприємств, які розробляють даний вид стратегії свідчить про те, що єдиних методичних і методологічних підходів до вирішення цього важливого завдання не існує.

Кожне підприємство здійснює цю процедуру самостійно, з урахуванням власних особливостей функціонування та існуючих можливостей. Відсутність методичної бази вибору та реалізації антикризової стратегії ускладнює даний процес.

З точки зору ситуаційного підходу до питання вибору і розроблення антикризової стратегії, більш обґрунтованим є підхід, який ґрунтується на закордонному досвіді багатьох підприємств, котрі переконані в тому, що розробляти дану стратегію необхідно не тільки в умовах кризи, але й в умовах стабільної діяльності підприємства, вважаючи її так званим гарантом виходу підприємства з непередбачених ситуацій, які можуть раптово виникнути як у внутрішньому так і в зовнішньому його середовищі.

З точки зору комплексного підходу, то підхід до вибору і реалізації антикризової стратегії, який включає в себе розроблення альтернативних стратегій на основі розроблених окремих моделей і вибір оптимального варіанту заслуговують уваги і практичного застосування на вітчизняних підприємствах різних галузей промисловості.

Саме ці обставини обумовлюють необхідність вдосконалення механізму вибору та реалізації антикризової стратегії підприємства, враховуючи різні чинники впливу на його галузеву специфіку і кризовий стан одночасно, що і є перспективою подальших наукових розробок в цьому напрямку.

Використана література:

1. Багол А. Г. Структура современных механизмов формирования стратегии предприятия / А. Г. Багол // Экономика. Менеджмент. Підприємництво: збірник наукових праць. — 2009. — № 21. — С. 35.
2. Дмитренко А. І. Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств / А. І. Дмитренко // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. — 2009. — № 4 (20). — С. 49-53.
3. Єфімова Л. М. Проблеми виходу вітчизняних підприємств з економічної кризи на сучасному етапі / Л. М. Єфімова // Держава та регіони. — 2009. — № 7. — С. 79–81.
4. Кальніченко Л. Реструктуризація підприємств в умовах становлення ринкового середовища / Л. Кальніченко // Экономика України. — 2000. — № 10. — С. 27.
5. Кібук Т. М. Удосконалення процесу розробки та реалізації стратегії підприємства / Т. М. Кібук // Стратегія економічного розвитку України. Збірник наукових праць. — 2009. — Вип. 24-25. — С. 169–169.
6. Коноков Д. Как выйти из кризиса крупным предприятиям / Д. Коноков // Проблемы теории и практики управления. — 2000. — № 4. — С. 88.
7. Лігоненко Л. О. Реструктуризація підприємства як інструмент антикризового управління та економічного зростання суб'єктів підприємництва / Л. О. Лігоненко // Вісник Донецького університету. — Серія В : Економічні науки. — 1999. — Вип. 3. — 145 с.
8. Погорелов Ю. С. Модель вибору стратегії розвитку як складник загальної моделі розвитку підприємства / Ю. С. Погорелов // Экономика. Менеджмент. Підприємництво: збірник наукових праць. — 2010. — № 22 (II). — С. 84–90.
9. Пушкар А. И. Антикризисное управление: стратегии, модели, механизмы / А. И. Пушкар, А. П. Тридед, А. Л. Колос. — Х. : ХДЭУ, 2001. — 452 с.
10. Сторчак Н. О. Місце антикризового управління в економічній стратегії фірми / Н. О. Сторчак // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. — 2009. — № 3 (19). — С. 59–63.
11. Шапуров О. О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління / О. О. Шапуров // Держава та регіони. Серія: економіка і підприємництво. — 2009. — № 1. — С. 228–232.
12. Штангрет А. М. Антикризове управління як засіб попередження банкрутства / А. М. Штангрет // Регіональна економіка. — 2001. — № 2. — С. 23–30.

REFERENCES

1. Bahol A. H. Structure of modern mechanisms of formation of strategy of the company [Struktura sychasnyh mekhanizmv formuvannia strategii pidpryemstva]. *Economika. Menegment. Pidpryemnytstvo: zbirnyk naukovykh prac – Economy. Management. Entrepreneurship: technologies*, 2009, No. 21, p. 35.
2. Dmyterko A. I. Strategy anti-crisis industrial activities [Strategii antykrizovoi dialnosti promyslovych pidpryemstv]. *Visnyk Kryvorizkogo ekonomichnogo instytutu KNEU – Bulletin Krivoy Rog Economic Institute of Kyiv National Economic University*, 2009, No. 4 (20), pp. 49-53.
3. Yefimova L. M. Problems of domestic enterprises exit from the economic crisis at present [Problemy vyhodu vitchyznyanykh pidpryemstv z ekonomichnoi kryzy na suchasnomu etapi]. *Derzhava i region – State and regions*, 2009, No. 7, pp. 79-81.
4. Kalnichenko L. Restructuring under conditions of market environment [Restrukturyzatsia pidpryemstv v umovah stanovlenia rynkovogo seredovyscha]. *Economika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 2000, No. 10, p. 27.
5. Kibuk T. M. Improving process design and implementation of business strategy [Vdoskonalennia protsecu rozrobky ta realizatsii strategii pidpryemstva]. *Strategiya ekonomichnogo rozvytku Ukrainy. Zbirnyk naukovykh prac – Economic Development Strategy of Ukraine. Collected Works*, 2009, Vol. 24-25, pp. 162-169.
6. Konokov D. How to overcome the crisis of large enterprises [Kak vuyty iz krizisa krupnym predpriyatiam]. *Problemy teorii i praktiki upravlinia – Problems of the theory and practice of management*, 2000, No. 4, p. 88.
7. Lihonenko L. O. Enterprise restructuring as a tool of crisis management and growth of business entities [Restrukturyzatsia pidpryemstva yak instrument antykrizovogo upravlinia ta ekonomochnogo zrostania subektiv pidpryemnytstva]. *Visnyk Donetskogo universytetu : Ekonomichni nauky – Bulletin of Donetsk university. Series B: Economics*, 1999, Vol. 3, p. 145.
8. Pogorelov Y. C. Model selection strategy as a component of the overall model of enterprise [Model vyboru strategii yak skladnyk zagalnoi modeli rozvytku pidpriemstva]. *Economika. Menegment. Pidpryemnytstvo: zbirnyk naukovykh prac – Economy. Management. Entrepreneurship: technologies*, 2010, No. 22 (II), pp. 84-90.
9. Pushkar A. I., Trided A. P., Kolos A. L. Crisis management: strategies, models, mechanisms [Antykrizisnoye upravliniye: strategii, modeli, mekhanizmy]. Kharkiv, KhSEU, 2001, p. 452.
10. Storchak N. O. Place crisis management in the economic strategy of the company [Misce antykrizovoho upravlinia v ekonomichnyy strategii firmy]. *Visnyk Kryvorizkogo ekonomichnogo instytutu KNEU – Bulletin Kryvyy Rih Economic Institute of Kyiv National Economic University*, 2009, No. 3 (19), pp. 59-63.
11. Shapurov O. O. Essence, objectives and principles of crisis management [Sutnist, zavdannia ta pryntsypy antykrizovogo upravlinia]. *Dergava ta regiony. Seria: Ekonomika i pidpryemnytstvo – Countries and Regions. Series: Economics and Business*, 2009, No. 1, pp. 228-232.
12. Shtangret A. M. Crisis management as a means to prevent bankruptcy [Antykrizove yak zasib poperedzhennia bankrutstva]. *Rehigonalna ekonomika – Regional Economics*, 2001, No. 2, pp. 23-30.

Received: April, 2015

1st Revision: April, 2015

Accepted: May, 2015

