

УДК 658.15

Морозов Є.Ю.

аспірант,

Київський університет ринкових відносин

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті визначено сутність антикризової стратегії як невід'ємного елементу антикризового управління підприємством. Вибір стратегій, що є багато в чому прерогативою менеджерів, може виявитися ключовим у досягненні цілей підприємства і якщо ймовірність здійснення помилки при виборі функціональної стратегії може бути низькою, а наслідки можуть бути оборотними переборні, то на бізнес-рівні і при виборі корпоративної стратегії вона істотно підвищується в умовах дефіциту ресурсів і часу. Автором досліджено досвід використання антикризових стратегій, класифіковані види антикризових стратегій за різними характеристиками. З практичної точки зору запропонована класифікація антикризових функціональних стратегій підприємства, по суті, є основою для конкретного вибору менеджерів в рамках процесу антикризового управління організацією.

Ключові слова: стратегія підприємства, криза, антикризова стратегія, антикризове управління.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Морозов Е.Ю.

Наличие специальных знаний в области стратегического антикризисного управления не является достаточным для принятия эффективных решений. В статье определена сущность антикризисной стратегии как неотъемлемого элемента антикризисного управления предприятием. Выбор стратегий, являющийся во многом прерогативой менеджеров, может оказаться ключевым в достижении целей предприятия и если вероятность совершения ошибки при выборе функциональной стратегии может быть низкой, а последствия обратимы и устранимы, то на бизнес-уровне и при выборе корпоративной стратегии она существенно повышается в условиях дефицита ресурсов и времени. Автором исследован опыт использования антикризисных стратегий, классифицированы виды антикризисных стратегий по различным характеристикам. С практической точки зрения предложенная классификация антикризисных функциональных стратегий предприятия, по сути, является основой для конкретного выбора менеджеров в рамках процесса антикризисного управления организацией.

Ключевые слова: стратегия предприятия, кризис, антикризисная стратегия, антикризисное управление.

THEORETICAL BASES OF FORMING AN ANTI-CRISIS STRATEGY OF ENTERPRISE'S DEVELOPMENT

Morozov Ye.

The availability of specialized knowledge in the field of strategic anti-crisis management is not sufficient for making effective decisions. The article defines the essence of the anti-crisis strategy as an integral part of the anti-crisis management of the enterprise. The choice of strategies, which in many respects is the prerogative of managers, can prove to be the key to achieving the goals. And if the probability of making an error in choosing a functional strategy can be low, and the consequences are reversible and eliminated, then at the business level and when choosing a corporate strategy, it significantly increases in a time of shortage of resources and time. Author has studied the experience of using anti-crisis strategies, classified types of anti-crisis strategies for various characteristics. From a practical point of view, the classification of anti-crisis functional strategies of the enterprise is proposed, in fact, is the basis for a specific choice of managers within the organization's anti-crisis management process.

Keywords: enterprise strategy, crisis, anti-crisis strategy, anti-crisis management.

Постановка проблеми. Теорія і практика антикризового управління суб'єктами економічної діяльності набуває особливого значення в умовах нестабільного розвитку економіки. Вітчизняні підприємства функціонують у складних соціально-економічних умовах, у невизначеності та динамічності оточуючого середовища. За даних обставин виникають чинники зовнішнього та внутрішнього характеру, що дестабілізують операційну та фінансову діяльність суб'єктів економічної діяльності.

Сучасні тенденції розвитку вітчизняних суб'єктів економічної діяльності свідчать про необхідність під-

вищення їх фінансової стабільності. Головною умовою забезпечення фінансової стійкості є розробка та впровадження антикризових стратегій розвитку підприємств, які забезпечують прогнозування, попередження, подолання фінансової кризи та одночасно дозволяють утримувати стабільне функціонування організацій. Таким чином, підвищується інтерес до розробки теоретико-прикладного інструментарію антикризових стратегій управління суб'єктами економічної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню проблем формування антикризових стратегій на під-

приємствах приділяється значна увага вчених. Серед вітчизняних науковців, які займаються дослідженням даної проблеми, слід виділити наукові праці І.М. Боярко, Т.В. Гринько, Г.А. Дорашук, О.В. Коваленко, О.І. Ковтун, О.В. Кравченко, О.В. Рябенко, І.В. Скребець, О.О. Терещенко тощо. Але доопрацювання потребують процеси впровадження антикризових стратегій розвитку підприємств в умовах невизначеного економічного середовища.

Мета статті. Метою статті є узагальнення теоретичних аспектів формування антикризової стратегії розвитку підприємства.

Вклад основного матеріалу. Ринкові методи господарювання в умовах жорстокої конкуренції призвели до нестабільної ситуації в економіці країни, що вплинуло на платоспроможність підприємств. Вважається, що порушення платоспроможності є наслідком відповідності стратегії управління підприємством до ринкового середовища. Формування ефективної стратегії антикризового управління підприємством необхідно не тільки для виходу із кризової ситуації, а й для припинення кризи та його подолання [7].

Антикризове управління підприємством є економічною категорією, яка характеризує фінансово-господарські процеси на мікроекономічному рівні й спрямована на застосування заходів щодо оздоровлення фінансового стану підприємства.

Антикризове управління ґрунтується на загальних принципах і методах, які притаманні управлінським процесам. Головною метою антикризового управління є забезпечення стійкого фінансового стану в результаті своєчасного реагування на зміни, спричинені зовнішнім середовищем (економічні, політичні, соціальні, міжнародні метаморфози) через уведення в дію антикризових інструментів, що дають змогу усунути тимчасові фінансові ускладнення на підприємстві та подолати симптоми банкрутства [6, с. 279].

При дієвому управлінні підприємством основна причина розвитку кризи – це загальний спад ринкової кон'юнктури. Але безліч випадків виникнення кризового стану на вітчизняних підприємствах свідчить про те, що в економіці країни, на підприємствах не створено надійної системи моніторингу їх стану, системи профілактики фінансових кризи. Помилки управління, що накопичилися, призвели до нездатності адаптуватися до зміни середовища, а в результаті до неплатоспроможності [5].

Економічний механізм виникнення кризового стану підприємства може бути визначеним лише шляхом постійного моніторингу середовища підприємства із застосуванням комплексу маркетингових досліджень, методів стратегічного аналізу і контролінгу, що дозволяє вбачати взаємозв'язок і логічну послідовність економічних явищ після виявлення певних сигналів, а також прийняти рішення про підвищення позитивних ефектів або про зменшення можливих загроз.

До чинників зовнішнього середовища можна віднести показники, що характеризують стан попиту (величина, стабільність, еластичність); стан кон'юнктури ринків (сировинних, матеріальних, фінансових, трудових ресурсів, засобів виробництва); показники конкурентного середовища; стан потенціалу суміжних галузей; діяльність органів державної влади; випадкові фактори.

Що стосується чинників внутрішнього середовища, то до них доцільно віднести показники технічних, технологічних, кадрових ресурсів; показники ресурсів

організаційної структури; показники інформаційних і фінансових ресурсів; фактори стратегічного потенціалу підприємства.

Одним із інструментів реалізації антикризового управління підприємством є антикризова стратегія. Вона допомагає виявити і розвинути ринкові переваги, що є ключовими в конкурентній боротьбі. Стратегія антикризового управління буде ефективною, якщо її вид буде відповідати конкретній кризовій ситуації, що склалася на підприємстві.

Розрізняють: стратегічну кризу (криза стратегій), при якій потенціал підприємства виявляється підірваним або зруйнованим і немає можливості створити новий; кризу результатів (оперативну кризу), коли підприємство несе збитки і рухається до ситуації дефіциту балансу; кризу ліквідності – зростаючі збитки загрожують втратою платоспроможності. Найбільш небезпечною для підприємства є саме стратегічна криза [1, с. 53].

Особливостями, які відрізняють антикризову стратегію від інших видів стратегій, є [4, с. 98-99]:

- необхідність урахування сили та характеру впливу зовнішнього середовища, що постійно змінюється;
- вичерпання потенціалу наявних технологій виробничого й управлінського характеру;
- дефіцит ресурсів;
- обмеженість строків розроблення та впровадження;
- необхідність урахування стадії життєвого циклу підприємства.

Таким чином, ефективна стратегія антикризового управління визначає дії, за допомогою яких підприємство буде в змозі відновити динамічну стійкість в умовах змін зовнішнього середовища [8, с. 51].

Стратегічне антикризове управління має носити системний характер і дозволяти реалізовувати як активну, так і пасивну адаптацію до турбулентності зовнішнього середовища. Зважаючи на вищезазначене, можна виділити ряд факторів, які зумовлюють вибір відповідної антикризової стратегії:

- ідентифікація ступеня прояву кризового стану;
- сила й напрям впливу зовнішнього середовища, стратегічні можливості підприємства, враховуючи стан існуючих виробничих і управлінських ресурсів та можливостей ринку;
- невідповідність існуючої організаційної й корпоративної структури соціально-економічної системи стадії її розвитку або зв'язкам з контрагентами зовнішнього середовища, що виступатиме підґрунтям перетворень на підприємстві.

Стабільне функціонування підприємства в умовах невизначеності ринкової кон'юнктури вимагає миттєвої реакції на несприятливий фактор (загрозу) у стані господарюючого суб'єкта. З цієї метою доцільно мати банк превентивних заходів, які дають змогу попередити кризу або пом'якшити її, мобілізуючи всі внутрішні резерви виходу з кризового стану. В зазначеному напрямі особливу роль відіграє антисипативна (випереджальна) концепція антикризового управління. Вона спрямована на раннє попередження та реагування на фінансову кризу в діяльності підприємства, покликана забезпечувати комплексне виявлення, аналіз, розв'язання і прогнозування проблем для прийняття випереджальних управлінських рішень щодо досягнення тактичних і стратегічних цілей [3, с. 171].

Антикризова стратегія підприємства повинна бути своєчасною та дієвою реакцією на існуючі зміни навколишнього середовища. Важливим є розробка системи альтернативних варіантів управлінських рішень на основі вивчення попереднього досвіду розвитку ситуації на підприємстві на різних етапах його життєвого циклу. Вирішення розбіжностей між цілями підприємства, наявними ресурсами цього суб'єкта господарювання та впливом зовнішнього та внутрішнього середовища на його розвиток – є основним завданням антикризової стратегії. Саме тому, антикризову стратегію необхідно вважати способом досягнення підприємством основної мети діяльності з урахуванням впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які є джерелом виникнення кризових явищ, внаслідок яких підприємство може потрапити в кризовий стан.

Відповідно до стадії кризового стану підприємства, існують різні стратегії антикризового управління:

- попередження кризи;
- вичікування зрілості кризи для успішного вирішення проблем її подолання;
- протидія кризовим явищам, уповільнення цих процесів;
- стабілізація ситуації за допомогою використання резервів;
- послідовне виведення підприємства з кризи;
- передбачення і створення умов усунення наслідків кризи.

Система стратегічної захищеності повинна передбачати можливість врахування майбутніх змін, які можуть викликати у майбутньому кризи, що впливатимуть на суб'єктів господарювання. Сама по собі кризова ситуація, яка призводить до кризи (чи може до неї призвести), означає, що насамперед підприємство не було готове до приходу кризи, а не вона настала раптово.

Тобто цей відрізок часу, який існує до настання кризи і той, який означає прихід кризи, можна трактувати по-різному – з двох сторін. Тобто в одному випадку можна стверджувати, що криза настала спонтанно і дуже швидко, заставши підприємство зненацька. З іншого боку – процес підготовки фірми до сприйняття кризової ситуації як протилежний – теж може бути швидким, а може бути повільним. Якщо ці два процеси розпочина-

ються приблизно одночасно, то на швидкість процесу поширення кризи підприємство зазвичай не може вплинути, але на швидкість власних приготувань до відповіді – може і це цілком в його компетенції [9, с. 210].

Розроблення антикризової стратегії повинно будуватись на засадах, визначених особливостями стратегічного планування з урахуванням зміни умов господарювання та критеріїв ефективної діяльності. Головним цільовим орієнтиром в цих умовах має стати пошук напрямів зростання обсягів реалізації у натуральних показниках або ж їх утримання на незмінному рівні. Основною проблемою в цих умовах виступає обмеженість грошових коштів на маркетингові заходи та просування товарів.

Одними з головних завдань в антикризовому управлінні є утримання фінансових показників на рівні, який не є критичним для підприємства, забезпечення поточних потреб підприємства у фінансуванні, ділових зв'язках, тобто попри погіршення ситуації необхідно намагатись утримати конкурентні переваги та ринкові позиції, що забезпечить більш швидкий вихід підприємства із кризового стану.

Висновки. В умовах кризи стратегія розвитку підприємства займає ключове місце в антикризовому управлінні. За умови формування та використання напрямів стратегії антикризового управління здійснюється подолання негативних наслідків у фінансовому становищі підприємства та вирішується проблема запобігання банкрутству.

Беручи до уваги невизначеність зовнішнього середовища в сучасних умовах господарювання, для ефективного функціонування та розвитку будь-яка корпоративна стратегія повинна бути антикризовою. Це стане запорукою запобігання виникненню криз і забезпечення стійкого розвитку, який дозволить гарантувати на довготривалій основі стабільне економічне зростання при задоволенні потреб і вимог зовнішнього середовища.

Використання стратегічного антикризового управління в сучасних умовах дає можливість враховувати ті фактори внутрішнього й зовнішнього середовища, які чинять на підприємство найбільший вплив, заздалегідь діагностувати можливість настання кризової ситуації та формувати антикризову стратегію як інструмент подальшого виживання й розвитку.

1. *Гринько Т.В. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві / Гринько Т.В. // Економіст. – 2013. – № 8. – С. 51-53.*

2. *Дорашиук Г.А. Антикризове управління підприємством / Дорашиук Г.А., Даценко Н.М. – К.: Кондор, 2017. – 332 с.*

3. *Кальянов А.В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством / Кальянов А.В., Шконда В.В. // Наукові праці МАУП. – 2014. – Вип. 42(3). – С. 167-175.*

4. *Ковтун О.І. Стратегія підприємства / Ковтун О.І. – К.: Кондор, 2016. – 324 с.*

5. *Кравченко О.В. Антикризове управління підприємством / Кравченко О.В. / Електронний ресурс. – Режим доступу: http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_035.pdf*

6. *Ладунка І.С. Антикризове управління підприємством / Ладунка І.С., Андрушина О.І. // Економіка і суспільство. – 2017. – Випуск 8. – С. 278-281.*

7. *Польова О.Л. Вибір стратегії антикризового управління підприємством / Польова О.Л. / Електронний ресурс. – Режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2015/10.pdf*

8. *Сиром'ятникова О.В. Визначення сутності антикризових стратегій підприємства та особливостей їх формування / Сиром'ятникова О.В. // Економіка і регіон. – 2014. – № 6. – С. 47-53.*

9. *Скребець І.В. Вплив кризових явищ на формування системи стратегічної захищеності підприємства / Скребець І.В. // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2013. – № 778. – С. 206-211.*

10. *Стратегічне фінансове управління підприємством: монографія / Боярко І.М., Гриценко Л.Л., Рябенко О.В. та ін. – К.: Кондор, 2017. – 176 с.*