

В.В. ШЕВЧЕНКО, аспірантка, ОДЕУ, Одеса

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ОСНОВА ЗДІЙСНЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЦУКРОВИМИ ЗАВОДАМИ

У статті досліджено сутність стратегічного управління та його взаємозв'язок з оперативним. Розглянуто модель застосування антикризового стратегічного управління та визначено етапи реалізації стратегічного планування. Систематизовано чинники виникнення кризових ситуацій на цукрових заводах у розрізі мікро-, мезо-, макро- та мегаекономічному рівнів. Обґрунтовано необхідність застосування антикризового стратегічного планування на підприємствах цукрової галузі промисловості.

The strategic management essence and its intercommunication with operative management is investigated in the article. The model of application the crisis strategic management and certain implementation of the strategic planning phases are considered. The factors of crisis situations origin on sugar-houses in section micro-, meso-, macro- and mega-economic levels are systematized. The necessity of application the crisis strategic planning on the sugar industry enterprises is grounded.

Ключові слова: антикризове управління, стратегічне планування, цукрова промисловість.

Вступ. Необхідність здійснення сучасного дієвого управління підприємствами, яке полягає у постійному удосконаленні форм та методів керування задля зростання ефективності виробництва і збільшення дохідної частини балансу переробного підприємства, виникає з метою вирішення принципово нових бізнес-завдань на гідному рівні.

До таких бізнес-завдань необхідно віднести оптимальне планування та організацію підприємницької діяльності, виявлення та мобілізацію всіх наявних резервів для підняття рентабельності виробництва і реалізації продукції, а також пошук шляхів залучення інвестицій до підприємства в умовах невизначеності економічного середовища. Важливі управлінські рішення повинні прийматися на основі розроблених альтернативних варіантів розвитку подій з врахуванням впливу факторів зовнішнього та формуванням внутрішнього середовища при наявності ініціативи у керівництва підприємства щодо проведення поставлених завдань.

Зазначимо, що детермінованість процесу управління промисловим підприємством полягає у циклічному проходженні етапів прогнозування, планування, виконанні встановлених планів, обліку і аналізу результатів, а також корегуванні прогнозів та планів. Кожен з цих етапів потребує визначених та чітких кроків, які допоможуть досягнути певних успіхів тільки завдяки синтезу конкретних методик управління з вміннями, талантом і передбаченнями

керівництва та працівників підприємства.

У зв'язку з непростю економічною ситуацією, реалізація ефективного антикризового управління підприємствами переробної промисловості, зокрема цукрової галузі, що мають складну організаційно-управлінську структуру та немалі обсяги товарної продукції, є можливою завдяки забезпеченню конкурентоспроможності підприємства саме на довгострокову перспективу та розумінню відповідальності за результати господарської діяльності. Тому, вважаємо логічним висновок В. Л. Балкарова щодо значимості вироблення активної позиції та конкретних заходів з удосконалення механізму функціонування та управління підприємством, а також використання тих великих внутрішніх резервів і можливостей, що закладені в ринковій стратегії управління переробним підприємством [1, с.50-98].

Постановка завдання. Питаннями дослідження здійснення стратегічного планування на підприємствах займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: В.Ф. Беседін, З.Є. Шершньова, А.С. Музиченко, Л.В. Балабанова, Б.М. Мізюк, М.М. Лепа, В.С. Анфілатов, О.В. Антонова, Г. Мінцберг, Тімо Санталайнен, Пертті Поренне, І.М. Расієл, Девід В. Кравенс, Чарльз В. Лемб та інші.

Розгляд системи стратегічного планування з акцентуванням уваги на процесі реалізації антикризового управління здійснено А.А. Беляєвим, Д.В. Валовим, Т.С. Клебановою, О.М. Бондарем, Л.М. Михайловим, В.А. Баріновим, Г.М. Курошевою, О.І. Пушкарем, Л.М. Тарасенко, І.К. Ларіоновим, А.І. Брагіним.

Незважаючи на значну кількість проведених досліджень, сутність стратегічного планування як функції антикризового управління і характер виявлення, прояву кризових явищ на рівні окремого підприємства обґрунтовані недостатньо та практично не були об'єктом самостійного теоретичного вивчення та пояснення, зокрема в аграрній сфері (відповідно в цукровій галузі промисловості також).

Методологія. Метою статті є дослідження етапу стратегічного планування та виявлення необхідності його застосування при здійсненні антикризового управління підприємством, а також розгляд факторів, що призводять до виникнення кризи на цукрових заводах, та складають основу для вироблення дієвої стратегії підприємства.

Результати досліджень. Метою стратегічного управління є забезпечення стійкої стратегічної позиції для життєздатності підприємства у невизначеному майбутньому. Стратегічне управління ґрунтується на системі стратегій, які містять конкретні взаємопов'язані підприємницькі, трудові та організаційні стратегії. Стратегія не є чітким планом розвитку підприємства, це скоріше задалегідь

розроблена реакція підприємства на зміни макросередовища та спланована лінія поведінки, що вибрана для досягнення позитивних результатів. Підприємець, який більше зорієнтований на стратегічне управління сприяє змінам, невимушено йде на ризик та завжди готовий опанувати нові горизонти.

Зауважимо, що використання стратегічного підходу в управлінні – ще не панацея від усіх бід, необхідно вибрати саме ту стратегію, яка є абсолютно адекватною для діяльності конкретного підприємства та відповідає зовнішньому оточуючому середовищу.

Система антикризового управління є складовою частиною перспективного стратегічного управління, що представляє собою спеціальне, постійно організоване управління, яке націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [2,с.17].

Г. М. Курошева розглядає антикризове управління як сукупність внутрішніх і зовнішніх впливів на підприємство, що здійснюються на усіх стадіях його життєвого циклу для запобігання зниження конкурентної переваги (при слабких ознаках кризового стану) або її відновлення (підприємство вже знаходиться у кризовому стані) [3,с.7-10].

Стратегічне антикризове управління має здійснюватися вже при виборі місії підприємства, виробленні концепції та мети його функціонування для створення і підтримки на високому рівні стратегічного потенціалу суб'єкта господарювання, що забезпечить його довгострокову конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках. Таким чином, стратегічне антикризове управління не полягає тільки в вертикальному і горизонтальному аналізі балансу підприємства та здійсненні потрібних реактивних заходів щодо запобігання його фінансової неплатоспроможності.

До функцій притаманних системі економічного управління підприємствами відносять: планування; організація; мотивація; координація; контроль. Але реалізація зазначених функцій в системі антикризового стратегічного управління відзначається своєю специфікою. Всі ці функції мають бути направлені на завчасне виявлення ознак виникаючої кризи, дієву реакцію на зміни в оточуючому середовищі, розробку та впровадження заходів, інструментів щодо попередження або ліквідації негативних кризових тенденцій з мінімальними витратами підприємства.

Під час стратегічного планування відбувається процес вибору цілей підприємства та шляхів щодо їхнього досягнення. Саме вказаний вид планування

має бути основою для прийняття управлінських рішень, так як завдяки йому стає можливим передбачення майбутніх змін. Стратегічне планування надає можливість для акціонерів та керівників підприємства визначитися з напрямком і темпом розвитку бізнесу, окреслити глобальні тенденції ринку, зрозуміти, які організаційні і структурні зміни необхідно запровадити на підприємстві, для того щоб забезпечити його конкурентоспроможність, віднайти потенційні переваги та інструменти подальшого успішного розвитку.

Особливістю стратегічного планування є відсутність передбачень, що ґрунтуються на основі методу екстраполяції за оптимістичним сценарієм. Так, при такому плануванні на відміну від звичайного довгострокового не акцентується увага на майбутньому, яке є безумовно кращим за теперішній стан підприємства.

Сутність стратегічного планування на підприємстві полягає у послідовному виконанні таких етапів:

1) аналіз перспективних можливостей (виявлення загроз, шансів, тенденцій, прогнозування надзвичайних ситуацій, які можуть змінити стан справ, щоб відзначити граничні межі спостереження);

2) аналіз позицій конкурентної боротьби (визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності для досягнення кращих підприємницьких результатів);

3) метод вибору стратегій (порівняння перспектив підприємства на основі обстеження альтернативних варіантів, встановлення пріоритетів для забезпечення майбутньої обґрунтованої стратегії);

4) аналіз шляхів диверсифікації (етап є необхідним, коли наявний потенціал підприємства є незадовільним, та полягає у оцінці існуючих недоліків та аналізі перспективних напрямків, які підприємство повинно віднайти);

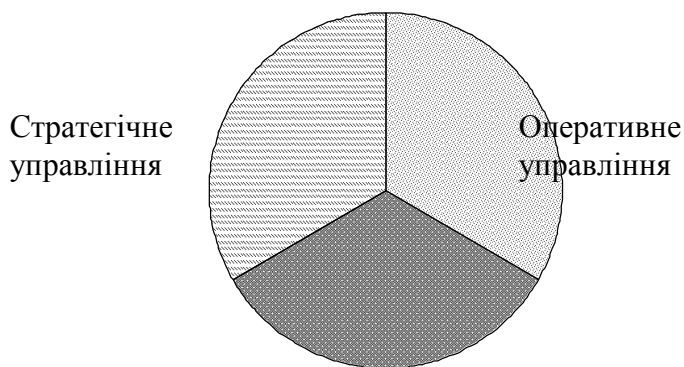
5) постановка оперативних та стратегічних завдань.

Оптимальний процес управління, тобто свідомий цілеспрямований вплив з боку суб'єктів управління на людей чи економічні об'єкти, що здійснюється з метою скерування їхніх дій та отримання бажаних результатів, повинен враховувати поєднання оперативного та стратегічного управління підприємством з високою якістю їхнього застосування.

Метою стратегічного управління є забезпечення стійкої стратегічної позиції для життєздатності підприємства у невизначеному майбутньому. Стратегічне управління ґрунтується на системі стратегій, які містять конкретні взаємопов'язані підприємницькі, трудові та організаційні стратегії. Стратегія не є чітким планом розвитку підприємства, це скоріше заздалегідь розроблена реакція підприємства на зміни макросередовища та спланована лінія поведінки, що вибрана для досягнення позитивних результатів.

Оперативне ж управління націлене на використання наявної стратегічної позиції підприємства для досягнення встановлених цілей. Підприємець, який більше зорієнтований на стратегічне управління сприяє змінам, невимушено йде на ризик, готовий опанувати нові горизонти, а зайнятий оперативним управлінням – сприймає зміни та ризик з обережністю, намагається поліпшити стан справ не змінюючи загального спрямування бізнесу, компетентно відноситься до діагностики, координації та контролю підприємницької діяльності.

Але відмітимо, що стратегічне і оперативне управління підприємством повинні підпорядковуватися принципу раціональної організації їхнього взаємозв'язку (рис. 1). Одним із напрямків щодо вдосконалення системи управління є орієнтація оперативного управління на стратегічні завдання, що дозволяє пов'язати процеси оперативного і стратегічного управління в єдиний комплекс та отримати підвищення ефективності діяльності всього підприємства. Необхідність взаємозв'язку вказаних видів управління виникає через його здатність обґрунтувати кінцеві завдання підприємства реальними існуючими внутрішніми можливостями.



Стратегічне управління ↔ Оперативне управління
Рис. 1. – Розподіл зусиль між стратегічним та оперативним управлінням

На жаль, нині існують випадки, коли стратегічне та оперативне управління виявляються не взаємопов'язаними. Так, іноді пріоритетним завданням підприємства виступають високі поточні результати, що йдуть в розріз зі стратегічною метою. Використовувати зазначену практику не представляється раціональним тому, що не буде створено передумови для майбутнього розвитку підприємства, оптимізації його потенціалу і відповідно забезпечення конкурентоспроможності. Зауважимо, що використання стратегічного підходу в управлінні – ще не панацея від усіх бід, необхідно вибрати саме ту стратегію, яка є абсолютно адекватною для діяльності конкретного підприємства та відповідає таким зовнішнім факторам, як: економічні, соціальні, політичні, науково-технічні та інші.

Модель здійснення антикризового стратегічного управління підприємством

представлено на рис. 2 [4,с.215].

Відповідно до розглянутої моделі можна простежити, що процес стратегічного планування завершується формулюванням методів стратегічного аналізу, визначенням стратегічних альтернатив подолання кризових ситуацій та вибором певної стратегії виходу з кризи. Потім розпочинається етапи реалізації стратегії, який логічно завершується контролем і оцінкою отриманих результатів.

Визначимо необхідність застосування антикризового стратегічного планування на підприємствах цукрової галузі промисловості для моделі ринкової економіки.

В період СРСР цукрова промисловість представляла собою одну із найбільш перспективних галузей промисловості. Сировина для отримання цукру – цукровий буряк. Цукрове підприємство є безперервно-поточним механізованим виробництвом з високим рівнем автоматизації основних виробничих процесів. Діяльність цукрових заводів здійснювалася відповідно до встановлених планів розвитку народного господарства СРСР, а пізніше – згідно з розробленими напрямками економічного та соціального розвитку країни. Поняття «антикризове управління» тоді ще не застосовувалося (енциклопедії, довідники в 70-80 роки, навіть, не включали категорію «банкрутство»). Хоча вже діяли певні норми щодо неплатоспроможності юридичної особи для колгоспів та кооперативів, що процесуально закріплені не були. При виникненні банкрутних явищ у судовому порядку в боржника вилучалось наявне майно. Цікаво, що обґрунтуванням боргу служила звичайна власноручна розписка. Стратегічні галузі промисловості завжди підтримувались з боку держави та мали великі обсяги дотацій, навіть, коли потрапляли в скрутну ситуацію. Це стосувалося й цукрової промисловості УРСР, яка завжди мала ринок збуту для союзних республік на основі спланованих державних замовлень. Крім того, заводи будувалися зі значними виробничими потужностями, так кожне підприємство тодішньої планової економіки спеціалізувалося на своїх виробничих функціях, внаслідок чого потенційна конкуренція виникала вкрай рідко. Фактично планова економіка не стільки орієнтувалася на ринок, скільки пропонувала вироблені товари повільно поновлюваних виробництв заздалегідь встановленого асортименту.

Зовсім інша ситуація виникла для цукрової промисловості при їхньому функціонуванні в ринкових умовах господарювання. Відразу після 1991 року в галузі почали простежуватися негативні тенденції розвитку. Частково були втрачені налагоджені ринки збуту через розпад СРСР. Ринкова економіка на відміну від планової зумовила створення підприємств на основі власної підприємницької ініціативи, що була спричинена зацікавленістю в прибутках. Увага вже не акцентувалась на малоприбуткових, енергоємних технологіях виробництва. Почали скорочуватися посіви під цукровий буряк та обсяги

виробництва цукру, закривалися, розбиралися на металобрухт здалося б успішні донедавна заводи. Починаючи з 1998 року в Україну розпочинаються поставки імпортованого цукру-сирцю з тростини, що негативно вплинуло на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств-цукровиків.

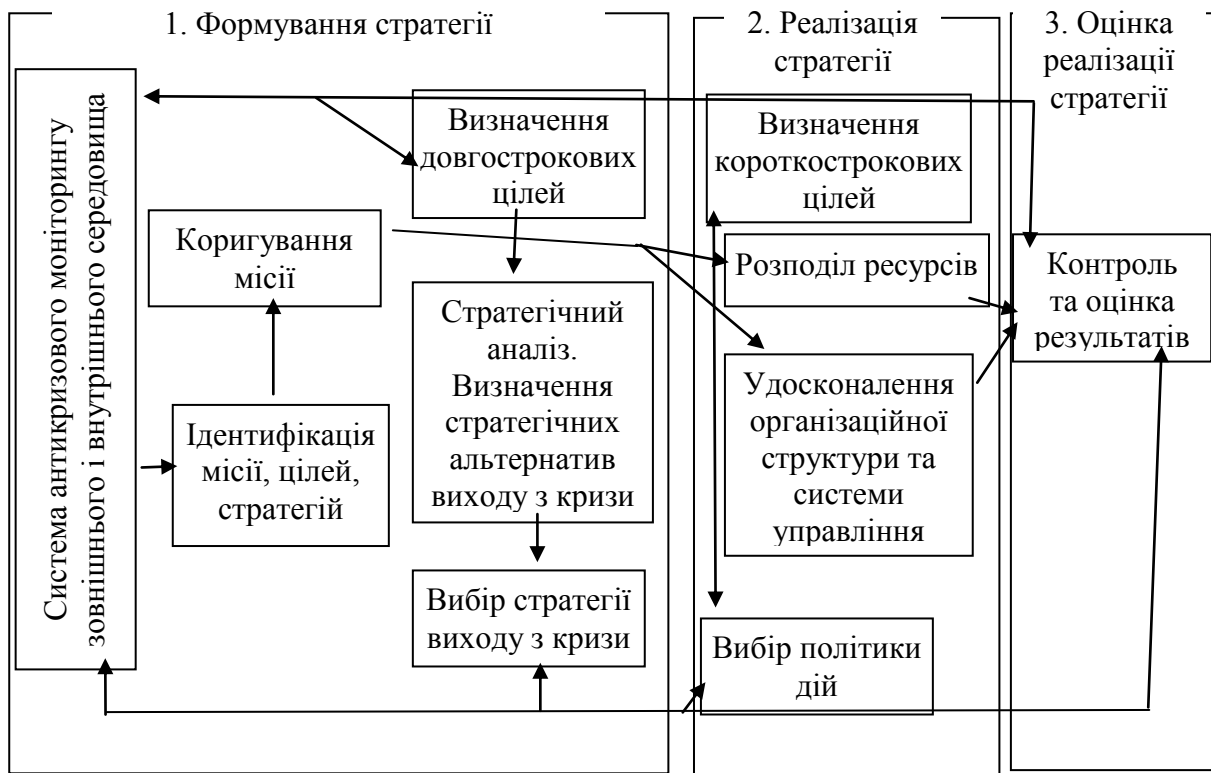


Рис. 2 – Модель антикризового стратегічного управління підприємством

Останнім часом стан справ у цукровій промисловості дуже ускладнився. Інфляційні процеси та входження в ринок, подорожчання матеріально-технічних засобів виробництва та відсутність обігових коштів призвели до скорочення посівних площ і, як наслідок, до падіння виробництва буряків та цукру. В останні роки цукрові заводи працювали із значним недовантаженням сировиною. Середня тривалість переробки цукрових буряків зменшилась вдвічі, проти оптимальної 90-100 діб. Кількість заводів з 1990 по 2009 рік зменшилась на 136 підприємств [5].

Основні чинники, що виникли на мікро-, мезо-, макро- та мегаекономічному рівні та призвели до появи кризових явищ на цукрових підприємствах, ми зобразимо на рис. 3.

Грунтуючись на розглянутих чинників, що призвели до виникнення кризи на більшості цукрових заводів, зазначимо, що нині питання антикризового управління та стратегічного планування є досить актуальними для виживання підприємств даної підгалузі харчової промисловості. Так, підприємства, які застосовували необхідні етапи антикризового планування та здійснювали превентивне управління змогли

забезпечити та забезпечують свою життєздатність на перспективу, незважаючи на відсутність ефективної програми реструктуризації цукрової галузі в цілому та існування економічної нестабільності в Україні.

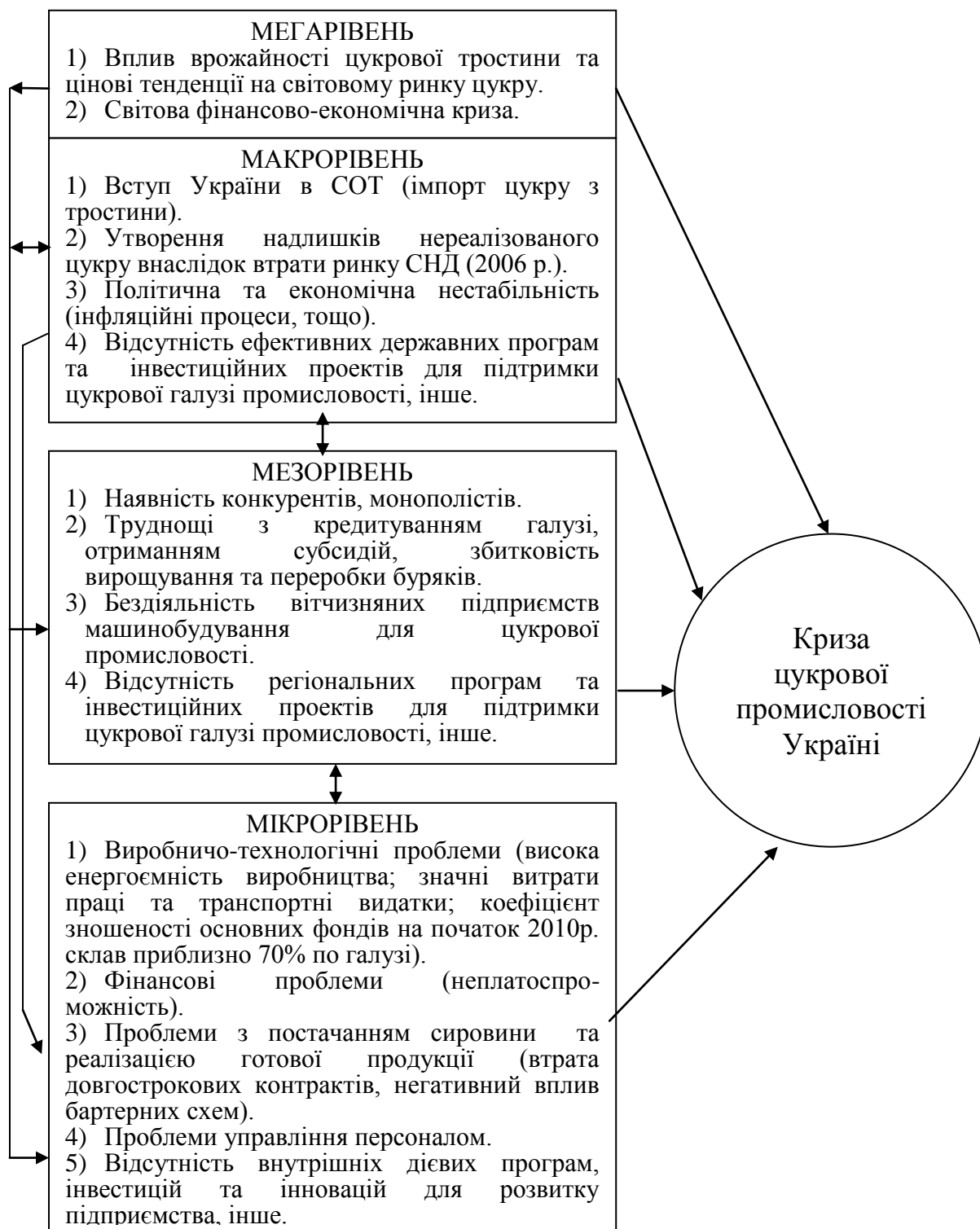


Рис. 3 – Чинники виникнення кризових ситуацій на підприємствах цукрової промисловості України

Прикладом втілення принципів антикризового планування на практиці є

діяльність ВАТ «Цукровий союз «Укррос». Цей вертикально інтегрований агропромисловий холдинг поєднує багатоплановий процес виробництва та переробки цукрової сировини, завдяки чому виникають більші фінансові, технічні можливості та вищий рівень технології виробництва. ВАТ «Цукровий союз «Укррос», зорієнтувавшись на виконання засад превентивного антикризового управління, в 2010 році планує провести ряд відповідних заходів.

До таких заходів належать створення ефективної структури управління бізнесом; зменшення кредитного портфеля, розробка і впровадження системи управління ризиками і витратами; у зв'язку з об'єднанням з ТОВ «Укррос-зерно» створити єдину комерційну службу; оптимізувати структуру маркетингу; забезпечення публічності компанії; розширення земельних угідь, інше.

Висновки. В ринкових умовах при здійсненні стратегічного управління необхідно завжди бути готовим до можливості виникнення змін в оточуючому середовищі та безперечного їхнього впливу на підприємство, особливо попереджати потрібно такі зазвичай негативні зміни як кризові явища.

Саме антикризове стратегічне планування на мікроекономічному рівні допоможе забезпечити здійснення успішної підприємницької діяльності та не допустити банкрутства суб'єкта господарювання. Ефективне ж антикризове регулювання та планування на макро- та мезорівні зумовить підтримку всієї галузі переробної промисловості. Подальші розробки необхідно зорієнтувати на дослідження механізму реалізації антикризових заходів для цукрових заводів на основі заздалегідь розробленого стратегічного плану.

Список літератури: 1. Балкаров В. Л. Рыночный механизм управления предприятиями перерабатывающей промышленности АПК : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Ростов н/Д, 2002. – 170 с. 2. Антикризисное управление: теория, практика, инфрасруктура: учеб.-практ. пособ. / М. Д. Аистова, Г. А. Александров, А. Г. Бокичева и др. – М.: БЕК, 2002. – 544 с. 3. Курошева Г. М. Теория антикризисного управления предприятия: учеб. пособ. / Г. М. Курошева. – СПб.: Речь, 2002. – 372 с. 4. Штангрет А. М., Копилюк О. І. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / А. М. Штангрет, О. І. Копилюк. – К.: Знання, 2007. – 335 с. 5. Аналіз роботи цукрових заводів галузі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrsugar.com>.

Подано до редакції 04.03.2010