

Я.М. КОБЗЕВА, УПА, Харків

К.Є. БАБЕНКО, канд.фіз.-мат.наук, доц., УПА, Харків

РОЗРОБКА І РЕАЛІЗАЦІЯ ЕЛЕМЕНТІВ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗОВОЇ ЕКОНОМІКИ НА ПРИКЛАДІ АТЗТ «МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД «ЧЕРВОНИЙ ЖОВТЕНЬ»

У статті розглянуто основні етапи розробки елементів стратегії, її впровадження в період економічної кризи, визначено необхідність стратегічного планування на всіх стадіях життєвого циклу підприємства, приведена основна типологія стратегій, які використовуються у сучасних умовах.

The main development stages of strategy elements and its implementation during the economic crisis are presented in this article. A necessity of strategic planning at all stages of the enterprise life cycle is identified. The basic typology of strategy are used in modern conditions is given.

Постановка проблеми. З огляду на те, що світова фінансова криза і політична нестабільність призвели до стагнації національної економіки і сприяли прояву всіх проблем, що були накопичені в українській економіці протягом останніх двох десятиріч, значна кількість підприємств знаходиться у фазі спаду виробництва, критичному стані або на межі банкрутства.

Причин депресивного розвитку багато, але головні з них криються в інерції сформованої структури виробництва, його технологічної відсталості і фізичному зносі основних фондів, у відсутності пріоритетів державної науково-промислової політики, визначення яких дозволило б провести необхідну реструктуризацію потужностей, в умовах господарювання, що склалися в результаті неефективних, з точки зору реального сектору економіки, перетворень, що не дозволяють підприємствам заробляти кошти на модернізацію.

Стратегічному розвитку підприємства в умовах трансформаційної економіки практично не приділялося уваги, статистика виробничих процесів в економіці на мікрорівні не відстежувалася, економічна наука з розвитку теорії стратегії підприємства виявилася незатребуваною практикою. Значною мірою цьому сприяла відсутність запитів практики на розробку методології перспективного планування виробництва [8]. Спосіб мислення керівників підприємств у більшості випадків залишається консервативним, їх діяльність орієнтована найчастіше не на стратегію розвитку, а на пошук шляхів виживання підприємства.

Традиційні антикризові заходи у вигляді скорочення персоналу, зниження витрат на маркетинг і зменшення заробітних плат є реактивними і слабо борються з кризою ліквідності, що обумовлює необхідність перегляду поглядів на важливість стратегічного планування та його впливу на розвиток

підприємства, розробки і реалізації елементів вдосконаленої стратегії в обмежений термін, що може бути досягнуто максимальною паралельністю виконання робіт за мінімальних витрат [10].

Метою статті є теоретичне вивчення механізму розробки і практичної реалізації елементів стратегії підприємства з урахуванням таких зовнішнього фактору, як кризовий стан економіки країни.

Виклад основного матеріалу. Якщо розглядати стратегію за організаційно-управлінською концепцією, то її можна визначити, як детальний всебічний комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії організації і досягнення її цілей [6].

Криза передбачає неефективність використання традиційних методів ведення справ, їх недовіра, занепад, з одного боку, а, з іншого, для безініціативного менеджменту є можливістю знайти шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства, заволодіти більшою частиною ринку, використовуючи нові підходи і методи, в умовах, коли конкурентні сили послаблені.

Сучасні тенденції об'єднують все різноманіття стратегій в чотири основні групи [4]:

1. Стратегія зростання - збільшення обсягів продажів, розширення асортименту продукції та виробничої потужності. Ця стратегія здійснюється шляхом постійного підвищення рівня короткострокових і довгострокових цілей над рівнем показників попереднього періоду.

2. Стратегія обмеженого зростання - встановлення цілей від досягнутих результатів, скоригованих з урахуванням додаткових факторів. Ця стратегія застосовується в зрілих галузях промисловості зі статичною технологією, коли підприємство задоволено своїм становищем.

3. Стратегія скорочення - рівень подальших цілей встановлюється нижче досягнутого. У рамках даної стратегії скорочення можливі кілька варіантів:

- ліквідація (повний розпродаж матеріальних запасів і активів);
- відділення зайвого (відділення деяких підрозділів і видів діяльності);
- скорочення і переорієнтація (скорочення частини діяльності).

Ця стратегія застосовується, коли показники діяльності організації продовжують погіршуватися, відбувається економічний спад або для запобігання банкрутства.

4. Стабілізаційна стратегія - виключно наступальна стратегія фінансового розвитку, що забезпечує оптимізацію необхідних параметрів, яка підпорядкована цілям прискорення всього економічного зростання підприємств.

У сучасних умовах для українських підприємств актуальними стають стратегії стабілізації та скорочення.

АТЗТ «Машинобудівний завод «Червоний жовтень» є типовим прикладом підприємства, яке економічна криза 2008-2009 рр. поставила під загрозу банкрутства.

Основні техніко-економічні показники у період 2007-2009 рр.

представлені у таблиці 1.

Таблиця 1. - Основні техніко-економічні показники АТЗТ «Машинобудівний завод «Червоний жовтень»

№	Техніко-економічний показник	2007 р.	2008 р.	2009 р.	Абсолютне відхилення (2009 від 2008 рр.), тис. грн	Відносне відхилення (2009 від 2008 рр.), %
1.	Обсяг виробництва, тис. грн.	38254,4	53454,4	29512,8	-23941,6	44,79
2.	Обсяг реалізації продукції, тис. грн	38560,2	53519,3	29521,9	-23997,4	44,84
3.	Чистий прибуток, тис. грн	5,6	1859,7	102,3	-1757,4	94,5
4.	Інвестиції в основний капітал, тис. грн	2915,8	2731,4	56,6	-2674,8	97,93
5.	Дебіторська заборгованість, тис. грн	3554	4546	6001	1455	32,01
6.	Кредиторська заборгованість, тис. грн	5989	6732	6168	-564	8,38

Таким чином, проаналізувавши діяльність АТЗТ «Машинобудівний завод «Червоний жовтень» за визначений період, можна зробити наступні висновки: обсяг виробництва у період 2008-2009 рр. знизився майже у 2 рази, кількість замовлень скоротилася, про що свідчить зменшення обсягу реалізації продукції на 23997,4 тис.грн, що складає близько 45% від рівня 2008 року, чистий прибуток внаслідок цього зменшився на 5,5% порівняно з 2008 р., що означає критичне положення підприємства, інвестиційна привабливість підприємства також зменшилася на 2,07 %).

Все це явно свідчить про те, що АТЗТ «Машинобудівний завод «Червоний жовтень» не змогло використати на свою користь кризу конкурентів.

За умови, коли незадовільний стан економіки країни викликає кризу на підприємстві, точна, комплексна, своєчасна його діагностика – перший етап у розробці стратегії антикризового управління діяльністю підприємства.

1. Аналіз зовнішніх факторів:

- аналіз макросередовища (політичне, економічне, соціальне і технологічне оточення);
- аналіз конкурентного середовища за п'ятьма основними складовими (за М. Портером): покупці, постачальники, конкуренти всередині галузі, потенційні нові конкуренти, товари-замінники.

2. Аналіз стану підприємства, що знаходиться в кризовій ситуації. Поряд з аналізом зовнішнього середовища підприємства важливо провести

поглиблене дослідження його реального стану.

Аналізуючи стратегію підприємства, менеджери повинні сконцентрувати свою увагу на наступних п'яти моментах [1]:

1) визначення ефективності поточної стратегії: частка підприємства на ринку, розмір ринку, розмір прибутку, розмір кредиту, обсяг продажів (зменшується чи збільшується по відношенню до ринку в цілому) та інше;

2) оцінка сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз зовнішнього середовища за допомогою SWOT-аналізу;

3) оцінка міцності конкурентної позиції;

4) виявлення проблем, що викликали кризу на підприємстві, формулювання висновків про становище підприємства в порівнянні з конкурентами, головних стратегічних проблем, які повинні бути вирішені підприємством.

3. Перегляд місії та системи цілей підприємства. Наступним етапом стратегічного антикризового планування є коригування місії підприємства та системи цілей.

Вміло сформульована місія, яка доступна для розуміння і в яку вірять, може бути вагомим стимулом для змін у стратегії. Вона може включати [3]:

1. Проголошення переконань і цінностей.

2. Види продукції або послуги, які підприємство буде реалізовувати (або потреби клієнтів, які підприємство буде задовольняти).

3. Ринки, на яких буде працювати підприємство:

- способи виходу на ринок;
- технології, які буде використовувати підприємство;
- політика розвитку і фінансування.

Кожне підприємство має певну систему цілей. Вони виникають як відображення цілей різних груп (власників підприємства, співробітників підприємства, покупців, ділових партнерів, суспільства в цілому).

Якщо місія - це бачення того, яким має бути підприємство в майбутньому, то система цілей (довгострокові і короткострокові цілі) - бажані результати, відповідні розумінню мети [2].

Цілі є вихідним пунктом системи стратегічного планування, мотивації і контролю, що використовуються на підприємстві. Цілі лежать в основі організаційних відносин та оцінки результатів праці окремих працівників, підрозділів та організації в цілому. Будь-яка організація має кілька рівнів цілей, таким чином складається ієрархія цілей.

Цілі більш високого рівня орієнтовані на довгострокову перспективу, а більш низького - орієнтовані на короткостроковий та середньостроковий результат і є засобом досягнення цілей високого рівня. Короткострокові цілі визначають швидкість розвитку компанії, рівень показників діяльності та результати, які потрібно досягти в найближчому майбутньому [5]. Широкою практикою на сучасних підприємствах є зосередження уваги на короткострокових фінансових цілях і нехтування довгостроковими.

Процес стратегічного планування закінчується сформульованими методами стратегічного аналізу і плануванням стратегічних альтернатив

виходу підприємства з економічної кризи та здійсненню вибору стратегії. Наступні етапи пов'язані з реалізацією антикризової стратегії, оцінкою і контролем результатів [9].

На прикладі АТЗТ «Машинобудівний завод «Червоний жовтень» чітко видно, що стратегія розвитку була обрана невірно, що і обумовило той стан, у якому зараз знаходиться підприємство.

Галузь, у якій працює АТЗТ «Машинобудівний завод «Червоний жовтень» була досить стабільною у період економічного зростання України 2004-2008 рр. і пов'язаного з цим активного будівництва, а також експортно-орієнтованою. У період спаду та кризи кількість замовлень від іноземних споживачів значно зменшилася, через що підприємство опинилося у важкому фінансовому становищі.

Можна припустити, що у даному випадку вірно обрані місця, стратегія та переорієнтування на споріднені види продукції відіграють істотну роль у збереженні підприємством, яке аналізується, місця на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Так, збитки від зменшення кількості іноземних замовлень можна було б частково компенсувати випуском цегли для внутрішнього ринку власними силами на обладнанні, яке виготовляє підприємство. До того ж, орієнтація на внутрішній ринок є суттєвим внеском у розвиток економіки держави у цілому, певний обсяг державних замовлень є також прийнятним виходом у період кризи.

Тактичні (оперативні) заходи щодо виходу з економічної кризи можуть бути такими: скорочення витрат, зменшення обсягів виробництва і збуту, активні маркетингові дослідження, підвищення цін на продукцію, виявлення і використання внутрішніх резервів, модернізація, залучення фахівців, отримання кредитів, зміцнення дисципліни і т.д. Якщо оперативні заходи здійснюються у відриві від стратегічних цілей, це може призвести до короточасного поліпшення фінансового становища, але не дозволить усунути глибинні причини кризових явищ.

При реалізації нової стратегії необхідно сконцентрувати увагу на те, як зміни будуть сприйняті, які сили будуть чинити опір, який стиль поведінки треба обрати керівництву. На стратегію підприємства впливають і накладають певні обмеження існуючі структура і система управління, управлінська культура, знання та ресурси.

Структура підприємства багато в чому визначає його здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища. У випадку якщо підприємство має дуже жорстку організаційну структуру, вона може стати бар'єром на шляху адаптації до нових умов, гальмувати процес інновацій і перешкоджати творчому підходу до вирішення нових проблем і завдань. З іншого боку, гнучка організаційна структура потребує дуже високого рівня внутрішньої організації підрозділів та кожного працівника, а інакше виникає небезпека втрати контролю над підприємством.

Кожному підприємству притаманні характерні стиль керівництва і управлінська культура, які не можуть бути змінені спонтанно і відразу, бо

формувався впродовж тривалого періоду. Слід запобігати гострих протиріч між антикризовою стратегією і управлінською культурою підприємства і стилем керівництва.

Менеджер повинен максимально мобілізувати ресурси підприємства та розподілити їх таким чином, щоб мати найбільший ефект. Механізм використання ресурсного потенціалу підприємства приводиться у відповідність до здійснюваної антикризової стратегії. До функціональних підрозділів, що здійснюють керівництво рухом ресурсів всередині підприємства, доводяться нові завдання. При цьому необхідно провести відповідну підготовчу роботу, щоб усунути опір з їх боку і переконати в необхідності ефективної участі у здійсненні нової стратегії.

На стадії реалізації антикризової стратегії вище керівництво може переглянути план здійснення нової стратегії, якщо цього вимагають знову виникаючі обставини.

Останнім етапом антикризового стратегічного управління є оцінка та контроль виконання стратегії, який спрямований на з'ясування, якою мірою реалізація стратегії призводить до досягнення цілей підприємства [7].

Висновки. Таким чином, якщо підприємство своєчасно відстежує появу зовнішньої загрози і має у своєму розпорядженні час, достатній для вироблення ефективної реакції, то може послідовно ліквідувати всі проблеми. Але в кризовій ситуації реалізацію змін треба здійснювати в жорстко обмежений термін за мінімумом витрат і з використанням нестандартних підходів. Тому при розробці і реалізації елементів стратегії необхідно прагнути до максимальної паралельності робіт. Впровадження вдосконаленої стратегії найбільш ефективно, якщо вона поєднується з уже адаптованою структурою і підпорядковується збалансованій системі цілей.

На нашу думку, для того щоб вдосконалити методику розробки і реалізації стратегії слід використати досвід прогресивних підприємств та зарубіжний досвід країн, які досягли певного успіху у виході з економічної кризи, враховуючи специфіку ведення українського бізнесу, знизити інертність і консерватизм керівників.

Таким чином, галузь, у якій працює розглянуте у статті підприємство, має великий потенціал за умови розробки детальної стратегії розвитку, вмілого керування, раціонального планування і оперативного корегування, орієнтованого на нестабільність ринку та довгострокову перспективу.

Список літератури: 1. Балдин К.В., Быстров О.Ф., Рукоусев А.В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень: Учебное пособие. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К"», 2005. — 316 с.; 2. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление – Омега – Л, - 2004.; 3. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации: Учеб. пособие. – 2-е изд., испр. – К.: МАУН, 2002. –192 с.; 4. Дуднева Ю.Е. Посібник для студентів всіх форм навчання спеціальності 7.050201 – "Менеджмент організацій" - Харків: УПА, 2007. - 64 с. – Укр. мовою.; 5. Кован С.Е. , Мокрова Л.П., Ряховская А.Н. Теория антикризисного управления предприятием, КНОРУС, 2009. – 160 с.; 6. Мескон М., Альберт Хедоури Основы менеджмента.; 7. Таль Г.К. Антикризисное управление: Учеб. пособие: В 2 т. Т.

2.: Экономические основы — М.: ИНФРА-М, 2004. - 1027 с.; **8.** Цыганков В.Д. Стратегический менеджмент: электронный учебно – методический комплекс для студентов. – М.:БГУИР, 2006. – 54 с.; **9.** Чернявский А.Д. Антикризисное управление: Учеб. пособие. – К.: МАУН, 2000. – 208 с.; **10.** Шериньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 1999. — 384 с.

Надійшла до редколегії 01.10.10