

2. Полонский, В. Г. Корпоративное управление в непроизводственной сфере [Текст] / В. Г. Полонский, С. В. Белоусова, А. М. Белоусов. – Херсон: ОЛДИ-плюс, 2003. 460с.

3. Статистична інформація щодо форми організації великомасштабного виробництва у країнах з розвинутою ринковою економікою [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <[http:// www.ft.com](http://www.ft.com)>.

Отримано 15.09.2009. ХДУХТ, Харків.

© В.В. Віннікова, 2009.

УДК 658.6/9:339.747

І.В. Зінов'єва, асп.

ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто основні підходи до формування стратегії підприємства в умовах кризи, розроблено схему формування антикризової стратегії торговельного підприємства.

Рассмотрены основные подходы к формированию стратегии предприятия в условиях кризиса, разработана схема формирования антикризисной стратегии торгового предприятия.

The basic going is considered near forming of strategy of enterprise in the conditions of crisis, the chart of forming of anticrizis strategy of point-of-sale enterprise is developed.

Постановка проблеми у загальному вигляді. На сьогоднішній день в Україні спостерігається нестабільна політична ситуація. Поглиблену ситуацію, крім іншого, ще й економічна криза, що останнім часом набуває світових масштабів. Про це свідчать такі фактори, як уповільнення зростання грошової маси, зменшення обсягів випуску продукції, інфляція, недовіра до банків.

В умовах негативних змін у зовнішньому середовищі, що загрожують нормальному функціонуванню підприємств, діяльність яких характеризується низькою ефективністю, наявністю проблем у здійсненні інвестиційної політики, втратою конкурентоспроможності на ринку товарів і послуг, актуальним стає необхідність розробки і впровадження стратегії виведення підприємства з кризового стану.

Відновлення платоспроможності та фінансової стійкості підприємств торгівлі необхідно здійснювати за допомогою антикризової

стратегії як основного інструменту антикризового управління. Різноманіття чинників, що впливають на процес розробки антикризової стратегії, обумовлюють необхідність вивчення вітчизняного і зарубіжного досвіду, пошуку найбільш ефективних методів управління на підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічним та практичним засадам антикризової господарської діяльності підприємства у нестабільному зовнішньому середовищі присвячені праці таких провідних зарубіжних та вітчизняних дослідників, як: І. Ансофф, А.П. Градов, А.Г. Грязнова, Л.О. Лігоненко, Б. Карлоф, У. Кінг, Д. Кліланд, Т. Коно, Ж.Ж. Ламбен, Д. Хан, В. Чандлер, М. Портер, О.О. Терещенко, З.Є. Шершньова та ін.

Але на сучасному етапі реформування української економіки для підвищення результативності антикризової діяльності основну увагу необхідно приділяти удосконаленню стратегічного управління як системі заходів забезпечення ефективного розвитку торговельних підприємств, основною метою яких є вихід із кризи з подальшим стійким розвитком у довгостроковій перспективі.

Мета та завдання статті. Метою статті є розробка основних етапів формування антикризової стратегії на торговельному підприємстві. Досягнення поставленої мети зумовило вирішення наступного завдання: узагальнення накопиченого досвіду у вивченні сутності економічної категорії «антикризова стратегія підприємства».

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній економіці антикризова стратегія відіграє визначну роль в забезпеченні довгострокового функціонування і ефективної діяльності підприємства в конкурентному середовищі. Антикризова стратегія є засобом управління змінами і спрямована на пошук альтернативних рішень щодо виходу підприємства з кризового стану.

Г.А. Александров зазначає, що антикризова стратегія являє собою програмний документ, що містить назву цілей (кінцевих і проміжних), ресурси і засоби їх залучення, технологію рішення задачі щодо виведення підприємства з кризи (структура організації, формули поведінки персоналу, правила фінансової і маркетингової діяльності) [1].

На думку вчених Л.В. Кулікова, О.А. Войтович антикризова стратегія дозволяє сконцентрувати зусилля на оптимальному варіанті, що не суперечить прийнятому курсу розвитку підприємства. Розробка антикризової стратегії дозволяє цілеспрямовано залучати фінансові ресурси в ті сфери, які можуть принести максимальну економічну вигоду [5].

Як вважає В.М. Кафідова, антикризова стратегія виникає тоді, коли криза стає неминучою і її неможливо усунути або уповільнити, саме тоді зусилля зосереджуються на шляхах і засобах виходу з кризи [4].

А.М. Штангрет та О.І. Копилюк зазначають, що сутність антикризової стратегії полягає у:

- використанні концепції „від майбутнього до сучасного, а не від минулого до майбутнього”;

- частковому відході менеджерів від управлінського раціоналізму;

- систематичному подоланні опору зовнішнім змінам у реалізації наміченої стратегії [8].

Згідно з наведених вище визначень антикризова стратегія може бути розроблена тільки для неплатоспроможного підприємства, коли воно вже є боржником і знаходиться у кризовому стані.

Проведене дослідження дозволило встановити, що більшість авторів не враховує життєвий цикл підприємства: зародження, розвиток, зрілість і занепад. На нашу думку, на кожній стадії життєвого циклу антикризова стратегія повинна бути різною.

Так, у фазі зародження антикризова стратегія повинна бути орієнтована на аналітичні завдання, прогнози динаміки змін, превентивні заходи [9].

У фазі зростання антикризова стратегія направлена на контроль за діяльністю підприємства, процесом реалізації стратегії, у фазі зрілості – стримування зниження економічних показників до допустимих для конкретного підприємства меж.

Найбільш сильний прояв кризи настає на стадії занепаду, коли кризові явища стають визначальними для подальшої ефективної роботи підприємства. У цій фазі антикризова стратегія направлена на реалізацію системи заходів щодо виведення підприємства з кризи, зниження ризику настання глибокої кризи.

Таким чином, антикризова стратегія являє собою комплексну аналітичну модель функціонування підприємства в умовах динамічних змін внутрішнього та зовнішнього середовища на всіх фазах життєвого циклу підприємства, що спрямована на досягнення кінцевої мети – довгострокової економічної стійкості. Механізм антикризової стратегії являє собою систему інструментів та методів забезпечення стійкості підприємства в довгостроковій перспективі.

Для забезпечення ефективної реалізації антикризової стратегії на підприємстві необхідним та важливим є обґрунтування процесу її формування.

Проведений аналіз показав, що в сучасній науковій літературі і практиці господарювання не існує єдиної позиції щодо кількості та змісту етапів процесу формування антикризової стратегії.

Так, процес формування антикризової стратегії на думку А.М. Ковальнової [5], складається з шести етапів: визначення терміну реалізації стратегії; моніторинг факторів зовнішнього середовища; розробка системи стратегічних цілей діяльності; формування політики підприємства; розробка заходів, які забезпечують реалізацію стратегії; оцінка результатів стратегії.

А.І. Бланк [2] пропонує включити в розглянуту вище послідовність етап визначення відповідності цільових показників стратегії періодам її реалізації.

На думку О.К. Воробйова процес реалізації антикризової стратегії повинен складатися з таких етапів [10]:

- аналіз маркетингового середовища й оцінювання параметрів кризи;
- визначення мети і розробка стратегії подолання кризи, спрямованої на планування стратегічних і оперативних заходів;
- вибір стратегій антикризового управління;
- реалізація прийнятої стратегії щодо виходу з кризової ситуації;
- оцінка і контроль реалізації антикризової стратегії.

Процес розробки комплексної стратегії підприємства в умовах кризи може бути представлений наступним чином [7]:

- аналіз прогнозів і можливих напрямків розвитку діяльності підприємства;
- визначення та ранжування цілей і задач;
- встановлення пріоритетів;
- синтез локальних стратегій і формування на їх основі варіантів комплексної стратегії розвитку;
- вибір одного варіанта комплексної стратегії розвитку;
- розробка системи реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах кризи.

Дослідження існуючих підходів до змісту процесу розробки антикризової стратегії дозволило зробити наступні узагальнення.

У процесі формування антикризової стратегії важливо враховувати період реалізації, а також такі фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, як галузева приналежність і специфіка діяльності, стадії життєвого циклу.

У стратегічному антикризовому управлінні використовуються методи як з області традиційного управління, так і специфічні анти-

кризові [3]. До традиційних методів належить, перш за все, перегляд місії і стратегічних орієнтирів, вибір нових методів управління, створення «проблемних груп» – підрозділів, що працюють безпосередньо з проблемами, фінансове планування, розробка нових маркетингових програм. До специфічних методів стратегічного антикризового управління можна віднести прогнозування розвитку економічної кон'юнктури, стратегічний контролінг, проблемно-орієнтований метод (підхід), сценарний підхід.

Проаналізувавши різні методичні підходи до формування антикризової стратегії на підприємстві ми прийшли до висновку, що процес розробки стратегії в умовах кризи повинен бути представлений як динамічна сукупність взаємозалежних управлінських процесів (рисунок 1).

Можна виділити три головних етапи формування антикризової стратегії підприємства: розробка антикризової стратегії, реалізація стратегії антикризового управління, контроль та оцінка антикризової стратегії.

У першому блоці пропонується здійснити аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища та оцінку потенційних можливостей підприємств на ринку.

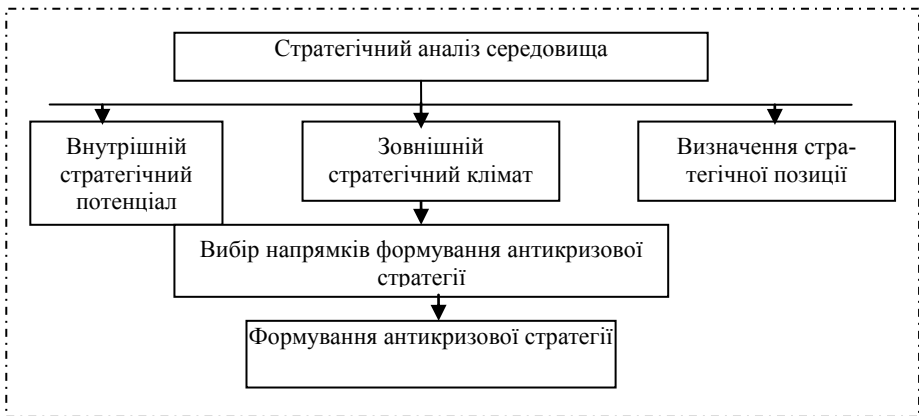
Важливо враховувати наступні групи чинників зовнішнього і внутрішнього середовища:

- основні тенденції розвитку макро і мікросередовища;
- ресурсні і бюджетні обмеження;
- інтереси груп впливу (споживачі, персонал та ін.);
- моделі поведінки конкурентів;
- ключові переваги, які має підприємство, значимі для споживачів в умовах кризи;
- конкурентоспроможність цін;
- виявлення причин, що призвели до кризи.

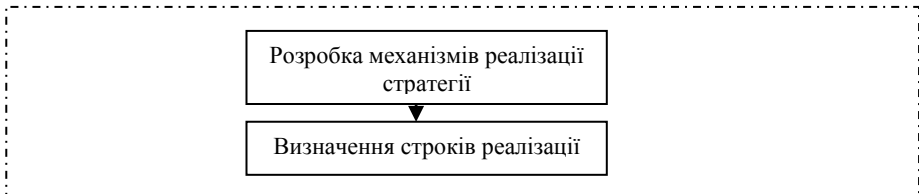
Основними методами при діагностиці підприємства, аналізі потенціалу підприємства, аналізі зовнішнього середовища можуть виступати наступні: анкетне опитування, маркетингові дослідження, SWOT-аналіз, 5 конкурентних сил М. Портера, аналіз господарської діяльності підприємства та інші.

З метою виявлення загроз і можливостей для підприємства широко використовується SWOT-аналіз. Стратегічна інформація, що надходить за кожним напрямом діяльності аналізується і узагальнюється, відбираються важливі та необхідні дані.

РОЗРОБКА АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ



РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ



КОНТРОЛЬ ТА ОЦІНКА

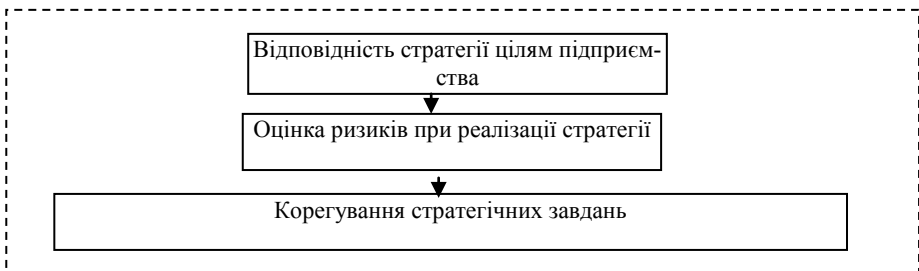


Рисунок 1 – Основні етапи формування антикризової стратегії підприємств

Поряд зі SWOT-аналізом, складними багатофакторними моделями, економіко-математичними методами і системами для аналізу макроекономічних показників важливим інструментом аналізу виступає матриця стратегічного планування.

Також важливим на даному етапі є прийняття рішення щодо вибору напрямів формування антикризової стратегії на основі виявлених негативних тенденцій діяльності підприємства.

Даний блок можна представити у вигляді структурно-логічної схеми (рис. 2).

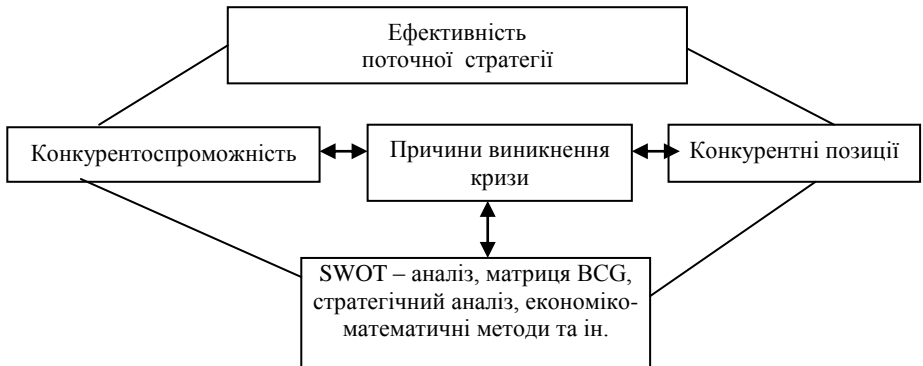


Рисунок 2 – Основні фактори, що визначають стратегію підприємства

У другому блоці відбувається детальне планування механізмів та вибір методу впровадження антикризової стратегії; визначення основних інструментів реалізації антикризової стратегії та її строки; проводиться вибір основних показників-індикаторів, що надасть змогу оцінити ефективність впровадження антикризової стратегії та її реалізації.

На даному етапі починається процес проведення необхідних структурних, технічних, кадрових, процесних змін тощо.

Реалізація антикризової стратегії, перш за все, належить до сфери адміністративних завдань, які включають такі основні моменти [9]:

- створення організаційних можливостей для успішного виконання стратегії;
- управління бюджетом з метою вигідного розміщення коштів;
- визначення політики підприємства, що забезпечує реалізацію стратегії;

- мотивація працівників до більш ефективної праці з метою досягнення найкращих результатів;
- погодження розмірів винагороди з досягнутими результатами;
- створення сприятливих умов персоналу підприємства для ефективного виконання своїх стратегічних завдань;
- використання передового досвіду для постійного поліпшення роботи;
- заохочення внутрішнього керівництва для забезпечення контролю за реалізацією стратегії.

Третій блок передбачає оцінку та контроль за виконанням обраної антикризової стратегії.

Якщо антикризова стратегія відповідає цілям підприємства, то надалі оцінюється відповідність обраної стратегії стану і вимогам середовища, потенціалу та можливостям підприємства, а також оцінюються ризики, що закладені в антикризовій стратегії.

У ході реалізації антикризової стратегії необхідно постійно здійснювати контроль за її виконанням і, за необхідності, вносити корективи. На підприємстві повинна існувати система моніторингу за змінами, що направлена на виявлення не лише позитивних результатів від впровадження антикризової стратегії, а також і на виявлення негативних чинників.

Таким чином, розробка антикризової стратегії підприємства не обмежується витратами матеріальних і фінансових ресурсів. На нашу думку, велике значення мають інформаційні та інтелектуальні ресурси. Розробка і реалізація антикризових стратегічних рішень передбачає володіння інформацією, що систематизується і аналізується протягом всього періоду діяльності підприємства. Без інформації немає стратегії, але інформаційні ресурси підприємства тісно пов'язані з інтелектуальними – підприємство повинне мати персонал, який здатний визначити тенденції розвитку зовнішнього середовища, напрями розвитку підприємства та перспективи, обґрунтувати необхідність використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

Висновки. Нестабільність ринкового середовища, неповнота інформації про його майбутній стан і вплив на підприємство викликає необхідність розробки антикризової стратегії, яка забезпечує стабільність розвитку підприємства та дозволяє формувати адаптивний механізм підприємства до мінливих умов ринку.

Розробка антикризової стратегії дозволяє приймати ефективні управлінські рішення, пов'язані з розвитком підприємства в умовах зміни зовнішніх і внутрішніх факторів, послабити їх негативні

наслідки, а також забезпечити подальший розвиток підприємства, тобто вона є інструментом подолання кризового стану.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є аналіз підприємств торгівлі, їх стан і подальший розвиток на сучасному етапі, та на основі отриманих результатів – розробка основних інструментів та методів антикризової стратегії, що в подальшому надасть підприємству можливість заздалегідь передбачити свій подальший розвиток і уникнути кризи.

Список літератури

1. Александров, Г. А. Антикризисное управление : теория, практика, инфраструктура [Текст] / Г. А. Александров; отв. ред. Г. А. Александров. – М. : БЕК, 2007. – 544 с.

2. Бланк, И. А. Финансовый менеджмент [Текст] / И. А. Бланк – Киев : Ника-Центр, 1999. – 528 с.

3. Емельянова, Е. С. Методы маркетингового стратегического антикризисного управления предприятием [Текст] / Е. С. Емельянова. – Санкт-Петербург, 2006. – 234 с.

4. Кафидов, В. М. Реинжиниринг антикризисное управление [Текст] / В. М. Кафидов. – Калининград: КГТУ, 2003. – 351 с.

5. Ковалева, А. М. Финансы фирмы [Текст] / А. М. Ковалева, М. Г. Лапуста, Л. Г. Скамай – М.: ИНФРА–М, 2000. – 412 с.

6. Колчина, Н. В. Финансы предприятий [Текст] / Н. В. Колчина – М.: ЮНИТИ, 2000. – 413 с.

7. Поповская, Е. В. Анализ зарубежного опыта стратегического планирования [Текст] / Е. В. Поповская // Методы хозяйствования в условиях планово-рыночной экономики. – 1991. – С.97–102.

8. Штангрет, А. М. Антикризове управління підприємством [Текст] / А. М. Штангрет, О. І. Копилук – К. : Знання, 2007. – 335 с.

9. Визначення стратегії антикризового управління [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані (17 Кб). – Режим доступу : <www.rusnauka.com/11_EISN_2008/Economics/30457.doc.htm>.

10. Стратегічні аспекти антикризового управління [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані (17 Кб). – Режим доступу : <[http://www.donduet.edu.ua/docs/vestnik/2006/vest_tir_\(21\)_2006/rpmy/vorobeva.doc/](http://www.donduet.edu.ua/docs/vestnik/2006/vest_tir_(21)_2006/rpmy/vorobeva.doc/)>.

Отримано 15.09.2009. ХДУХТ, Харків.

© І.В. Зінов'єва, 2009.