

РОЗДІЛ 15. СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ПОДОЛАННЯМ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ПІДПРИЄМСТВІ

15.1. Концепція “3DC управління”.

15.2. Управління стратегічними можливостями підприємства з врахуванням ступеня загрози кризового стану.

15.3. Матриця вибору стратегії антикризового управління підприємством.

15.4. Особливості вибору логістичних стратегій в умовах кризового стану підприємства.

Ключові поняття

Комплексна економічна діагностика підприємства

Поле стратегічних рішень

Управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління стратегічними можливостями підприємства

Словник термінів

Комплексна економічна діагностика підприємства – це цілісне дослідження складових результативності та наявного стану підприємства, а також факторів, що впливають на результати його економічної діяльності, включаючи встановлення відхилень від нормального перебігу економічних процесів, метою якого є виявлення найбільш назрілих проблем й розробки програми заходів для підвищення ефективності діяльності (вдосконалення системи управління, структурної й кадрової перебудови, фінансового оздоровлення, збільшення обсягів продажів, ринкової привабливості).

Поле стратегічних рішень – середовище прийняття рішень в системі функціонування та розвитку підприємства, в межах якого забезпечується досяжність цілей його стратегічного управління й, зокрема, управління конкурентоспроможністю.

Управління конкурентоспроможністю підприємства – формування, розвиток та реалізація конкурентних переваг і забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Управління стратегічними можливостями підприємства – це цілеспрямований процес впливу на ідентифікацію видів стратегічних можливостей та розробку інструментів їх врахування в процесі розроблення та реалізації стратегії з метою забезпечення довгострокового зростання конкурентних переваг підприємства.

15.1. Концепція “3DC управління”

З метою реалізації цілей діяльності, забезпечення ефективного антикризового управління пропонуємо використання концепції “3DC управління” (diagnostics-debug-development + situational-symptomatic-strategic управління).

Концепція “3DC управління” включає 2 основні процеси [1, с. 177-185]:

1. Діагностика – усунення недоліків – розвиток.
2. Ситуативно-симптоматичне стратегічне управління розвитком підприємства.

Виникненню більшості проблем підприємств, виникненню кризового

стану в їхній діяльності можна було б запобігти, здійснюючи беззупинну та всеохоплюючу діагностику, внаслідок якої можлива точна оцінка теперішнього стану підприємства, виявлення слабких ланок, визначення його поточних та майбутніх проблем, а також визначення шляхів їх подолання.

Комплексна економічна діагностика підприємства – це цілісне дослідження складових результативності та наявного стану підприємства, а також факторів, що впливають на результати його економічної діяльності, включаючи встановлення відхилень від нормального перебігу економічних процесів, метою якого є виявлення найбільш назрілих проблем й розробки програми заходів для підвищення ефективності діяльності (вдосконалення системи управління, структурної й кадрової перебудови, фінансового оздоровлення, збільшення обсягів продажів, ринкової привабливості).

Система підприємства, за умов здійснення беззупинної комплексної економічної діагностики, здатне трансформуватися в конкурентоспроможне та процвітаюче, забезпечуючи одночасно економічний розвиток економіки країни загалом (рис. 15.1).

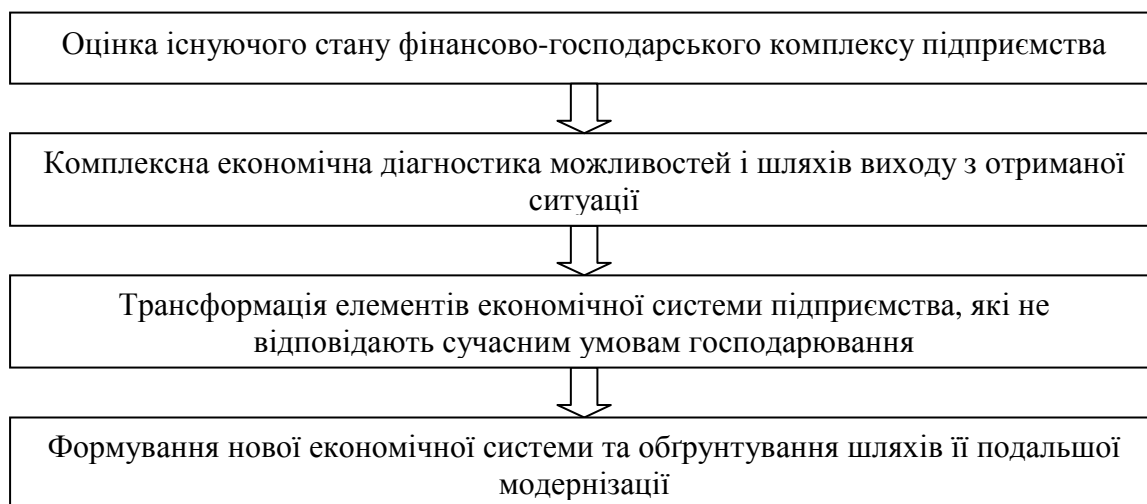


Рис. 15.1. Стадії перетворень економічної системи підприємства за умов комплексної економічної діагностики

Використання такої діагностики доцільне ще й тому, що на сучасному етапі виникнення стратегічних потрясінь, управління все частіше набуває рис ситуативно-симптоматичного стратегічного управління, незмінним інструментом якої й виступає діагностика.

Поле стратегічних рішень охоплює широкий спектр пропозицій щодо освоєння нових ринків, продуктів, додаткових послуг, а також сприяє розвитку сильних і усунення слабких сторін діяльності підприємства.

Однак, за умов різкої зміни станів зовнішнього середовища виникає значна необхідність у виявленні симптомів виникнення і кризового стану, і перспектив розвитку підприємства.

Схема управління на засадах концепції “3DC управління” представлена нами на рис. 15.2.

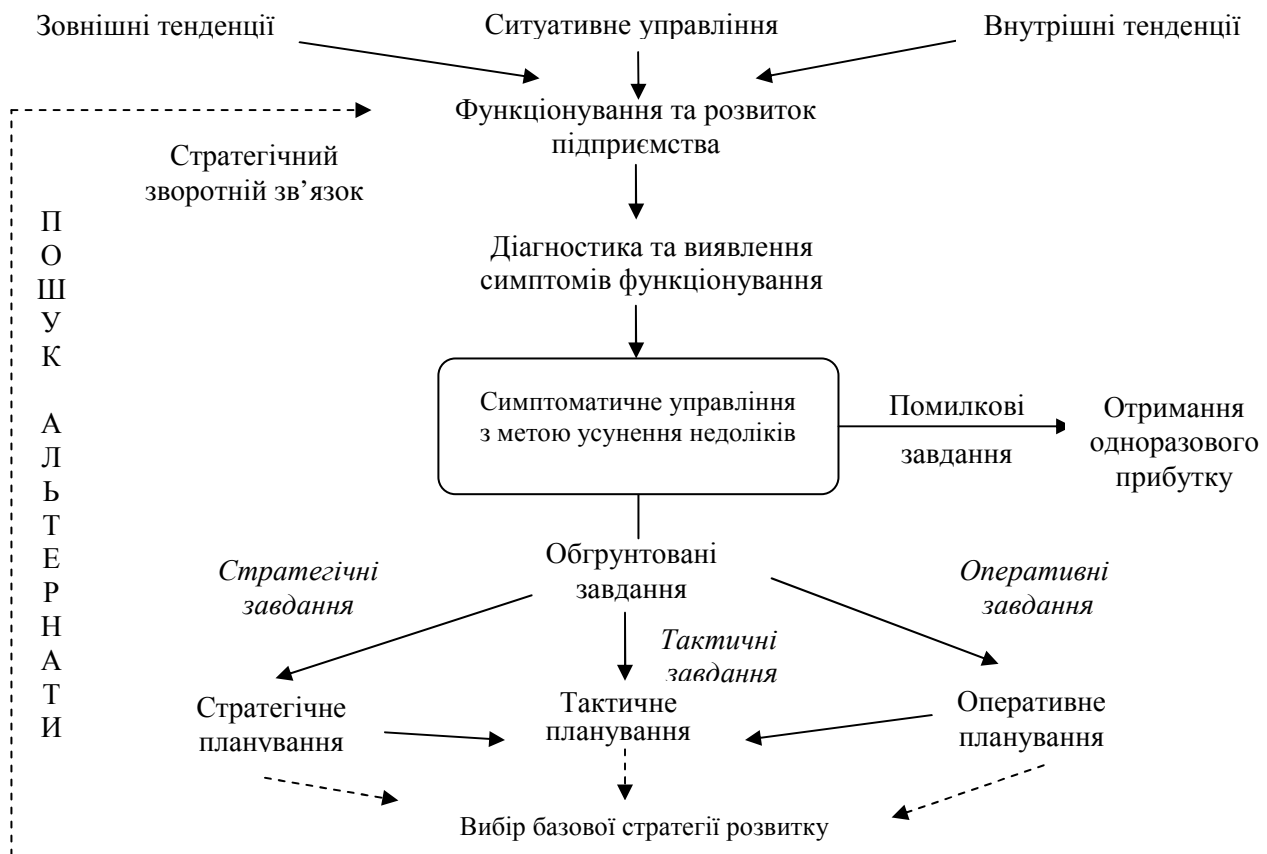
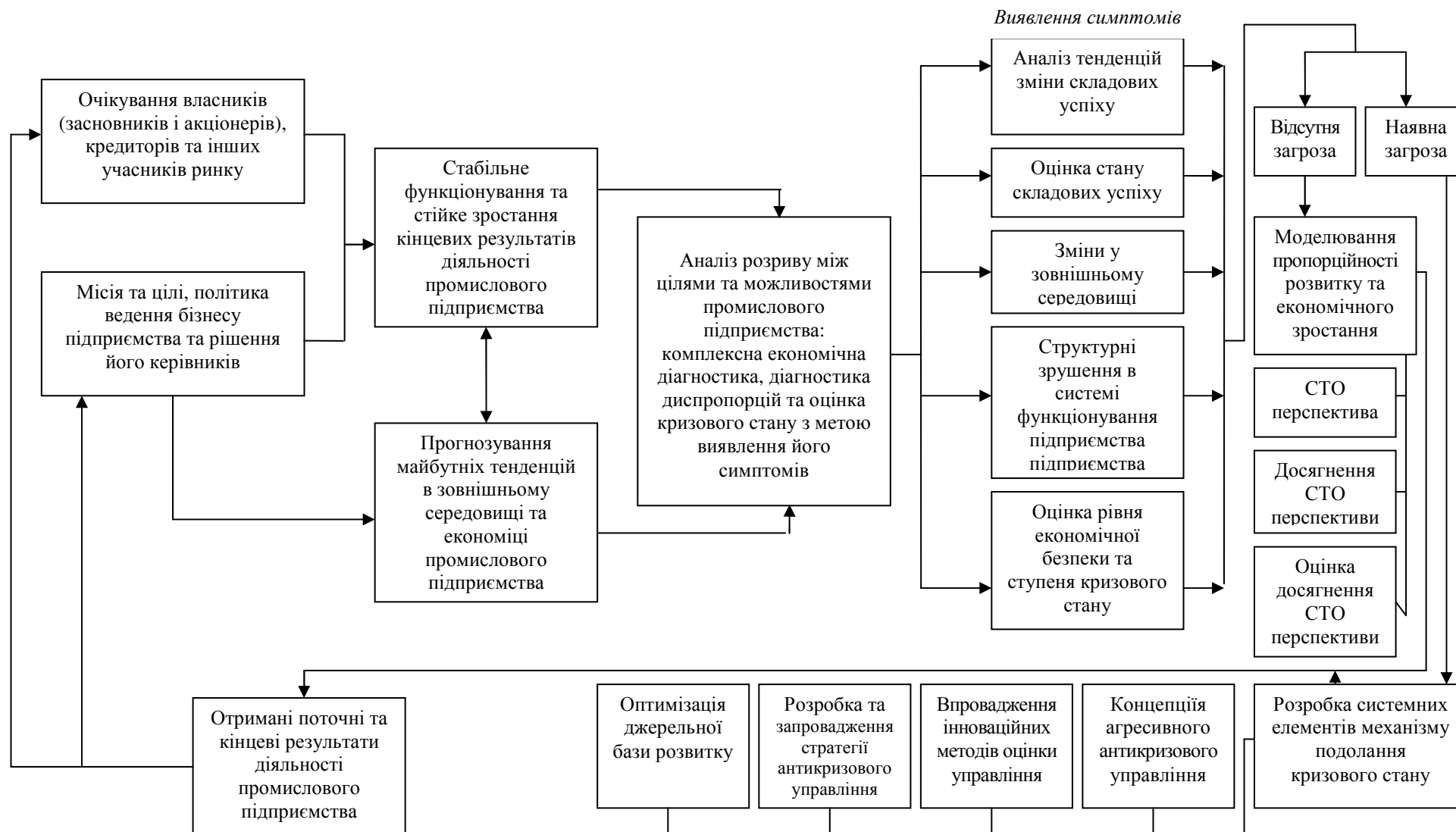


Рис. 15.2. Загальна схема управління підприємством на засадах концепції “3DC управління”

Управління на основі пропонованої концепції приділяє увагу визначенню тих завдань, які мають розв’язуватися в межах стратегічного управління (рис. 15.3).

Розвиток підходів і методів управління за останні роки призвів до формування різноманітних підходів, які наслідували один одного, дозволяючи вести мову про еволюцію, тобто про зміни, розвиток із часом, набуття нових ознак та використання нового інструментарію. В сучасних роботах, зокрема такого відомого вченого як І. Ансофф, ефективне управління пов’язується з процесами стратегічного розвитку підприємства, стратегічним управлінням, де зокрема згруповано основні підходи до управління вітчизняних і закордонних компаній залежно від акценту на ті або інші елементи, що входять до складу управління.

Тому управління на засадах концепції “3DC управління” необхідно доповнювати, у разі потреби, такими типами як “управління на основі ранжування стратегічних задач”, “управління стратегічними можливостями”, “управління за допомогою вибору стратегічних позицій”, “управління “за слабкими сигналами”, “управління в умовах стратегічних несподіванок” [2, с. 191].



Примітки: СТО перспектива – стратегічна, тактична, оперативна перспектива

Рис. 15.3. Модель управління на засадах концепції “3DC управління”

В сукупності це і дозволяє реалізувати “ситуативно-симптоматичне стратегічне управління”. Цей підхід передбачає такі кроки:

1. Організацію постійного спостереження за всіма тенденціями у зовнішньому середовищі (ринковими, соціальними, політичними тощо).

2. Діагностика та виявлення симптомів функціонування (використовується комплексна економічна діагностика).

3. Реалізується симптоматичне управління з метою усунення недоліків (залежно від виявлених симптомів може використовуватись відповідний тип управління).

4. В процесі реалізації симптоматичного управління відбувається відсіювання помилково поставлених завдань, вносяться корективи до програми управління (залежно від встановлених пріоритетів та горизонтів планування: проблемно-цільового управління, управління результатами, програмно-цільового управління).

5. На основі обраних пріоритетів обирається базова стратегія розвитку підприємства.

6. В ході реалізації базової стратегії відбувається неперервний пошук альтернатив розвитку та у разі потреби вносяться корективи.

Керівники безперервно відстежують зміни завдань та поновлюють контрольний список, змінюють їхню пріоритетність, збільшуючи, таким чином, ефективність здійснюваного управління.

Розглянутий тип управління не є найпростішим і демонструє необхідність постійного підвищення рівня професіоналізму керівників різних ланок управління.

Наявний стан в економічному середовищі демонструє доцільність використання елементів управління стратегічними можливостями, як ув'язку таких базових елементів як нестабільність зовнішнього середовища (E), стратегії досягнення цілей організації (S) та можливостей підприємства до реалізації стратегій для адаптації його до середовища (C). Для успіху в довгостроковій перспективі слід змінювати стратегії і розвивати свої можливості, а це означає необхідність прогнозування розвитку середовища одночасно з визначенням характеру можливостей, які будуть необхідними для підприємства в майбутньому (рис. 15.4).

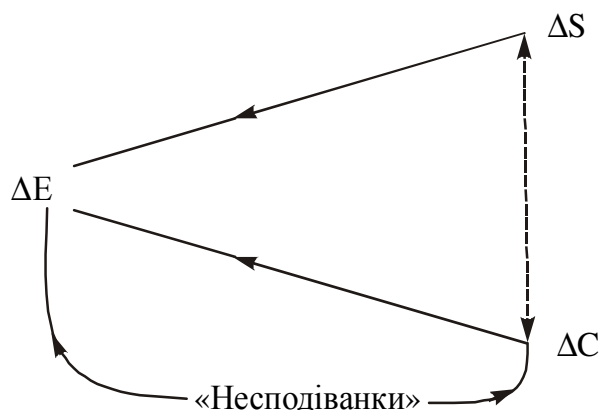


Рис. 15.4. Управління стратегічними можливостями [3]

Використання управління стратегічними можливостями дозволяє акцентувати увагу на кінцевих результатах діяльності підприємства шляхом адаптації його до змін зовнішнього середовища, а тому підвищує ефективність управління.

За умов необхідності підвищення конкурентоспроможності підприємства слід використовувати управління за допомогою вибору стратегічних позицій – відрізняється від решти підходів твердженням про те, що планування стратегій та планування потенціалу організації – це єдиний, нерозривний процес, у межах якого постійно доводиться долати опір змінам, який виникає в організації при втіленні стратегії та запланованих змін у потенціалі. Загальну схему управління за допомогою вибору стратегічних позицій унаочнює рис. 15.5.

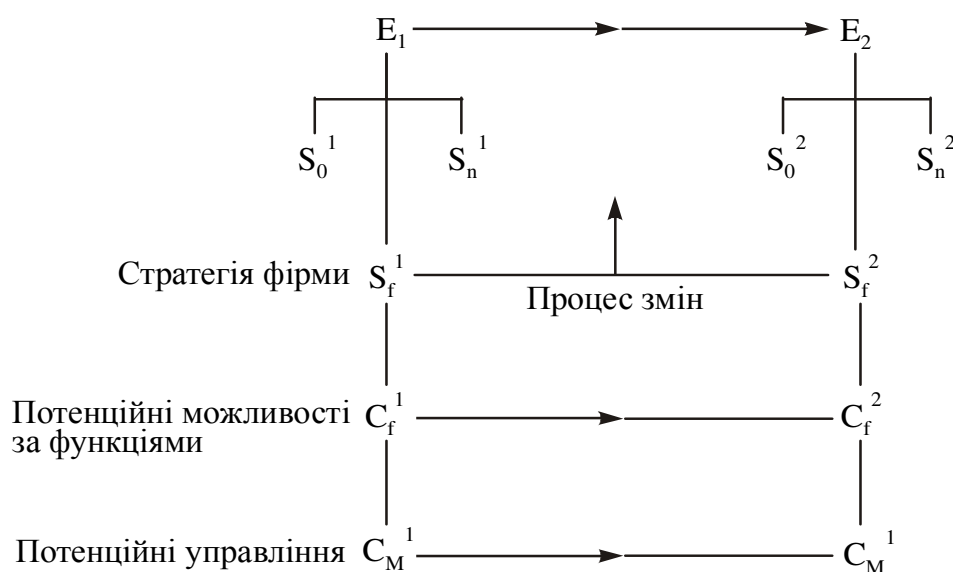


Рис. 15.5. Загальна схема “управління за допомогою вибору стратегічних позицій” [2, с. 194]

За умов нестабільності середовища (E_1) можливий певний перелік спрямованих на успіх стратегій ($S_0^1 - S_n^1$), із яких підприємство обирає одну (S_f^1), що наразі найбільше відповідає його цілям. Для реалізації цієї стратегії необхідні дві взаємодоповняльні групи можливостей (умов): функціональні (C_f^1) та загальноуправлінські (C_m^1). При змінах середовища (від E_1 до E_2), треба переглянути перелік стратегій (S_0^1 на S_n^2), та сформулювати нові можливості (C_f^1 на C_m^2). Стратегічні можливості, які має та може мати підприємство у майбутньому є основними взаємозв’язаними елементами, які дозволяють йому посісти чільне місце в середовищі.

За умов дестабілізації економіки також можливе використання управління “за слабкими сигналами”, яке наголошує на необхідності відстежування та врахування за високих рівнів нестабільності середовища так звані “слабкі сигнали” про зміни в ньому і, орієнтуючись на ці сигнали, заздалегідь готувати відповідні альтернативні рішення. Порядок дій у цьому підході наведено в табл. 15.1.

Таблиця 15.1. Дії підприємства за слабких сигналів під час виникнення проблем [2, с. 196]

Сила сигналів із зовнішнього середовища	Характер заходів по наростанню їх дійсності					
	Спостереження за зовнішніми обставинами	Визначення відносної сили чи слабкості сигналів	Зниження зовнішньої стратегічної вразливості	Підвищення гнучкості всередині фірми	Розробка підготовчих планів і впровадження попереджувальних заходів	Плани практичних заходів і їх здійснення
	1A	2B	3C	4D	5E	6F
I. Небезпека або нова можливість усвідомлюються	Область заходів, що приймаються залежно від характеру сигналів					
II. Джерела небезпеки чи нової можливості становляться зрозумілими						
III. Масштаби небезпеки чи нової можливості набирають конкретних рис						
IV. Шляхи вирішення проблем визначаються						
V. Результати намічених контрзаходів передбачувані						

Тут запропонований поділ на п'ять стадій “сили сигналів” про нові тенденції в зовнішньому та внутрішньому середовищі організації, а також приклади відповідних контрзаходів. “Слабкі сигнали” мають властивість посилюватися, вимагаючи все більших зусиль та витрат на їх подолання за нарощування дефіциту часу. Якщо фірма працює з урахуванням “слабких сигналів”, то в неї є час підготувати відповідні заходи до моменту, коли нова загроза або можливість висвітяться повною мірою. Організація буде у змозі підготувати та запустити відповідну програму, яка й буде реакцією на зміни.

Управління в умовах стратегічних несподіванок рекомендується до використання в умовах, коли зміни в середовищах здійснюються дуже швидко, а отже: проблеми з'являються раптово; виникають нові завдання, що не відповідають нагромадженому досвіду фірми; невміння та неготовність керівників та персоналу своєчасно прийняти відповідні заходи призводять до різноманітних втрат (часу, грошей, іміджу); контрзаходи мають впроваджуватися швидко, але звичайний порядок розробки та виконання рішень не дає змоги це зробити.

Сукупність цих умов та характеристик і дає уяву про сутність стратегічних несподіванок, які й виступають об'єктами впливу у системі, що розглядається.

Характерні риси цієї системи такі:

1. При виникненні стратегічної несподіванки вводиться в дію комунікаційна мережа для надзвичайних ситуацій.
2. Перерозподіляються обов'язки вищих керівників.
3. Для розробки заходів створюються оперативні групи.
4. Система управління в умовах стратегічних несподіванок перевіряється в нормальних умовах.

Система, що розглядається, зосереджує увагу на зв'язок типу цілей з організаційним та інформаційним забезпеченням їх досягнення. Ідею “управління в умовах стратегічних несподіванок” покладено в основу більшості відомих систем антикризового управління, що використовуються на різних рівнях управління. Однак ці елементи нині впроваджуються без достатньої обґрунтованості, несистемно, що не дозволяє отримати очікуваних результатів. Ось чому нагальною проблемою для кожного власника та менеджера підприємства є опанування методології та практичного інструментарію ефективного антикризового управління.

15.2. Управління стратегічними можливостями підприємства з врахуванням ступеня загрози кризового стану

Управління стратегічними можливостями реалізується їх керівництвом переважно як середньострокові заходи забезпечення їхнього функціонування та розвитку, не повною мірою сприяючи повноцінному використанню стратегічних можливостей, частково використовуючи потужний арсенал інструментів стратегічного та антикризового управління. І особливо це стосується розробки та реалізації антикризових стратегій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей діяльності. Ці обставини визначають необхідність здійснення та обґрунтованого вибору стратегії розвитку підприємств з врахуванням ступеня загрози кризового стану.

Побудова ефективної системи управління стратегічними можливостями підприємств з врахуванням ступеня загрози кризового стану потребує визначення взаємодії антикризового управління з компонентами стратегічного управління. Така взаємодія повинна носити комплексний характер діючого механізму, який буде здатен швидко реагувати на виникаючі кризові ситуації, запобігаючи ним або ж у випадку їх дії мінімізувати руйнівний вплив на функціонуючі підприємства.

Впровадження системи стратегічного управління на підприємстві надає можливість визначення об'єктивних зовнішніх і внутрішніх факторів, що формують зміни, відстеження й аналіз їх змін, зменшення негативних наслідків цих змін. Формування й реалізація стратегій в рамках стратегічного управління підприємства створює передумови для відновлення й забезпечення довгострокової прибутковості та ефективної діяльності підприємства в умовах кризи, його пристосованості до непередбачуваних змін завдяки балансуванню елементів внутрішнього середовища та вирішенню протиріч між внутрішнім та зовнішнім середовищами підприємства. Разом з тим, стратегічне управління

слід вважати одним із найважливіших механізмів реструктуризації та диверсифікації бізнесу в умовах кризи.

За обставин, коли стратегічне управління немає належної віддачі унаслідок посилення негативної дії факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, команді управлінців слід здійснювати управління можливостями підприємств з врахуванням ступеня загрози кризового стану.

Управління стратегічними можливостями підприємства з врахуванням ступеня загрози кризового стану – сучасний напрям управління, основним завданням якого є визначення та реалізація стратегічних антикризових заходів в умовах обмеженості стратегічних можливостей підприємства на основі результатів ідентифікації ступеня прояву кризового стану та обґрунтованого вибору стратегії розвитку з метою досягнення необхідного рівня її ефективності, а також поліпшення використання стратегічних можливостей й збереження достатнього рівня прибутковості діяльності підприємства. Максимальної ефективності здійснення такого управління досягає, коли відбувається зміна ставлення до людей, техніки та інновацій, системи знань.

Основними завданнями такого управління, слід вважати підтримання високого рівня ефективності здійснюваної діяльності та реалізованих стратегій, нарощування стратегічного потенціалу підприємства, високого рівня прибутковості діяльності та мінімізація впливу кризових явищ і процесів на діяльність підприємства.

В межах концепції “управління стратегічними можливостями підприємства з врахуванням ступеня загрози кризового стану” повинна відбуватись розробка та реалізація обраних стратегій розвитку.

Стратегія розвитку підприємства – план довгострокових дій підприємства, який передбачає реалізацію сукупності управлінських рішень, що впливають на діяльність підприємства і спрямовані на запобігання виникненню або мінімізацію негативного впливу кризових явищ на підприємство.

Стратегія розвитку підприємства з врахуванням ступеня загрози кризового стану повинна володіти рядом притаманних їй рис: процес її розробки завершується формуванням загальних напрямків, які спроможні забезпечити зростання стратегічних можливостей та підвищення конкурентоспроможності підприємства; для неї істотним є посилення зворотного зв'язку, що дозволяє здійснювати пошук найбільш обґрунтованих рішень з безлічі нових альтернативних варіантів завдяки діагностиці стратегічних можливостей та корегувати раніше сформульовані стратегічні цілі розвитку; такій стратегії притаманна визначеність, що пов'язано з можливістю передбачення шляхів розвитку підприємства. Кінцевою метою такої стратегії є забезпечення досягнення унікальних стратегічних можливостей, які випереджають розвиток процесів інших компаній та ефективно протидіють виникненню кризових ситуацій.

Основними принципами такої стратегії повинні виступати: врахування змін внутрішнього та зовнішнього середовища, багатоваріантність, альтернативність, системність, зростання, специфічність, наявність стратегічних і оперативних задач, антикризовість. Така стратегія забезпечує динамічний розвиток підприємства, впливає на вибір загальної стратегії, визначає тип останньої.

При виборі стратегії важливе місце слід відводити вибору цілей, пов'язуючі їх з досягненням стратегічних цілей підприємства.

Цілі такої стратегії – це система основних орієнтирів довгострокової діяльності, у відповідності до якої розробляється стратегія, здійснюється відбір найбільш ефективних шляхів її досягнення.

Цілями стратегій розвитку підприємства з врахуванням ступеня загрози кризового стану можуть виступати: забезпечення покращення використання стратегічних можливостей; нарощування або утримування розміру чистого прибутку, у разі відсутності – забезпечення прибутковості діяльності; уникнення кризового стану; мінімізація наслідків прояву кризового стану. Цілі можуть носити як частковий, так і комплексний характер. Їх досягнення повинне забезпечити необхідний рівень підвищення стратегічних можливостей.

Важливе значення при виборі такої стратегії відіграє вдала антикризова політика, тобто спосіб дій, спрямованих на досягнення цілей антикризового розвитку підприємства.

Основними завданнями антикризової політики виступають: оперативне виявлення ознак кризового стану, недопущення банкрутства підприємства, локалізація кризових явищ, фінансова стабілізація підприємства, запобігання повторенню кризи.

В результаті, вибір стратегії повинен відбуватись на базі результатів діагностування стратегічних можливостей підприємства та із врахуванням обмежень щодо повноцінного їх використання, враховуючи стратегічні пріоритети, що забезпечуватиме підвищення ефективності їх господарювання, нарощування експортного потенціалу, чистого прибутку від здійснюваної діяльності, виступатиме основою перетворень на підприємствах. Вирішення цієї сукупності проблем є важливим науковим і практичним завданням, що вимагає нагального та ефективного розв'язання задля підвищення ефективності функціонування усієї національної економіки.

Для досягнення переваг від впровадження управління стратегічними можливостями з врахуванням ступеня загрози кризового стану слід вдатись до використання сукупності взаємозалежних стратегій, зокрема таких як загальні, конкурентні, функціональні, товарні тощо, формуючи тим самим набір стратегічних альтернатив функціонування й розвитку підприємства, але за умов їх відповідності корпоративній стратегії.

Під час вибору стратегії розвитку підприємства з врахуванням ступеня загрози кризового стану слід дотримуватись наступної послідовності кроків (рис. 15.6).

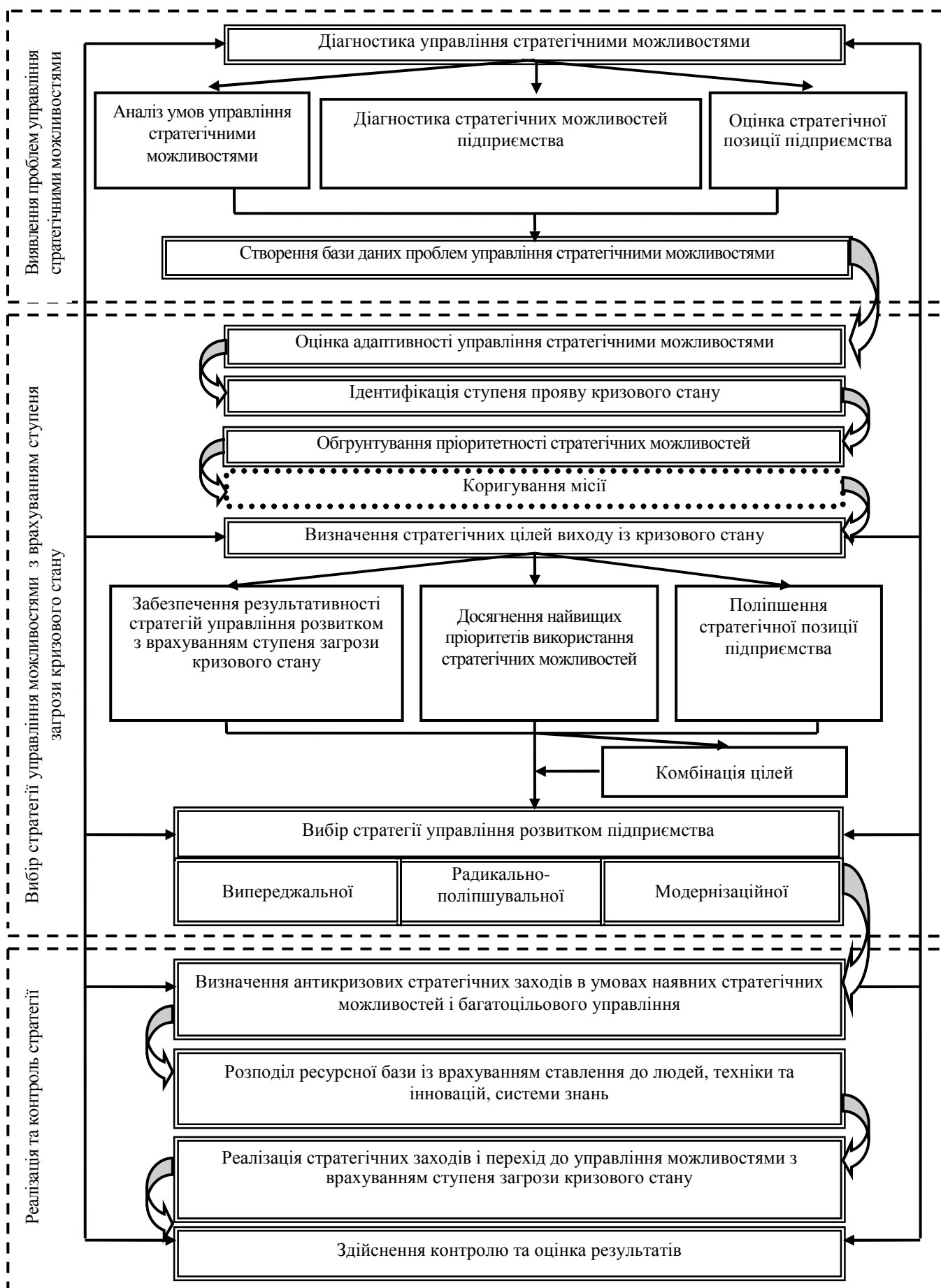


Рис. 15.5. Етапи вибору та реалізації стратегії розвитку підприємства з врахуванням ступеня загрози кризового стану

Дотримання послідовності зазначених кроків дозволить створити передумови для підвищення адаптивності управління, але особливу увагу слід приділяти факторам, які необхідно враховувати при розробці стратегії такого типу, а також впливу зовнішнього середовища, в якому ведеться бізнес, адже надалі доцільно обґрунтовувати стратегічні можливості та ступінь загрози кризового стану підприємства (рис. 15.6).

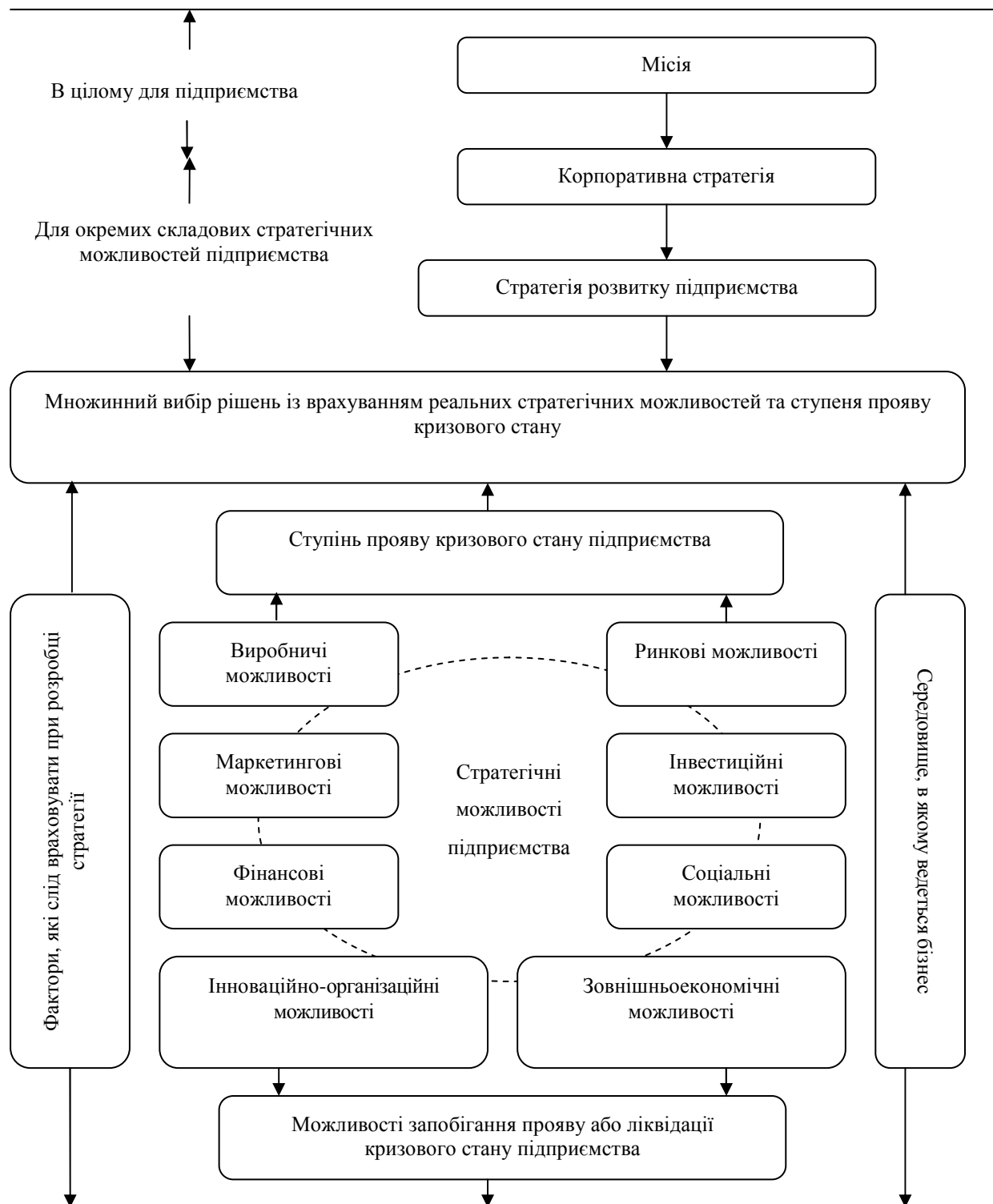


Рис. 15.6. Схема взаємозв'язків на етапі розробки стратегії розвитку підприємства з врахуванням ступеня загрози кризового стану

Вивчення взаємозв'язків, які формуються на етапі розробки стратегії розвитку підприємства з врахуванням ступеня загрози кризового стану створює передумови для ефективної її реалізації в перспективні.

15.3. Матриця вибору стратегії антикризового управління підприємством

Зміна умов господарювання в черговий раз спричинила собою появу в діяльності підприємств цілком нових проблем, що потребують теоретичного осмислення і розробки практичних рекомендацій з їх вирішення. До числа таких відноситься проблема розробки стратегії агресивного антикризового управління.

Стратегія підприємства, що перебуває у кризовому стані – це комплексний план щодо виходу підприємства з кризового стану, а стратегія агресивного антикризового управління являє собою антикризову політику, розроблену на основі передбачення майбутнього розвитку, характеру і наслідків виробничо-господарської діяльності шляхом визначення і прогнозування результатів, потрібних ресурсів, засобів і методів менеджменту на базі економічної діагностики з метою нанесення конкурентам максимальної шкоди. В умовах швидкоплинного ринкового середовища стратегія агресивного антикризового управління повинна розглядатися як могутній управлінський інструмент, за допомогою якого сучасне підприємство не протистоїть внутрішнім і зовнішнім факторам впливу, а використовує їх для власного блага (нарощування прибутковості).

Найчастіше українськими підприємствами використовуються при виборі визначеної стратегії такі методи як SWOT-аналіз, аналіз полів бізнесу й моделі Портера, матриця Ансоффа. Вважається, що основними факторами, що повинні бути враховані при виборі стратегії, є стан галузі і позиція фірми в галузі. Проте, на сучасному етапі розвитку стан галузі і позиція підприємства в галузі не завжди можуть виступати основою розробки стратегій. Як приклад, слід згадати загальний кризовий стан галузі автомобілебудування в 2008 році як у світовій економіці, так і в Україні зокрема. Жодні стратегії у той час навіть найпотужнішим корпораціям не допомагали, адже розроблялись вони без урахування кризового стану галузі в цілому.

Перехід до наступальної тактики передбачає розробку стратегічних планів розвитку підприємств, активну маркетингову та збутову політику, впровадження нових технологій управління фінансами, здійснення систематичного експрес-аналізу фінансового стану підприємств і доведення його результатів до акціонерів, потенціальних інвесторів і кредиторів. Виробничо-технологічна антикризова стратегія повинна охоплювати такі механізми, як впровадження прогресивних технологій, перепрофілювання виробничої бази підприємств, створення нових видів продукції, тощо. Маркетингова політика дедалі більшою мірою має націлюватися на зміцнення

позицій підприємств на існуючих сегментах ринку і на завоювання нових, а також на оновлення номенклатури продукції.

Фінансова антикризова стратегія повинна включати різноманітні механізми підвищення ефективності формування й використання фінансових ресурсів підприємства. На нинішньому етапі однією з основних проблем підприємств, яка стримує їх модернізацію і забезпечення на цій основі фінансової стійкості кожного з них, є нестача поточних і довгострокових джерел фінансування.

Важливу увагу, за умов настання банкрутства або стану максимально наближеного до нього, відіграє розробка антикризових організаційних заходів, що повинні проявлятися у організаційно-управлінській реструктуризації, реалізації реінжинірингу бізнес-процесів, ліквідації чи перепрофілюванні підприємств.

Сучасний стан підприємницької діяльності, який характеризується певною дезорганізацією процесів, складністю і проблемним характером його планування, відсутністю належної мотивації та посиленням контролем з боку держави інакше як кризовим досить складно назвати. Застосування існуючих методів та інструментів в антикризовому менеджменті підприємницької діяльності зазвичай є ефективним на короткому часовому інтервалі, призводить до швидкої ліквідації незначних проблем на шляху бізнесу. Долати ж великі перешкоди доводиться з колосальними труднощами, що призводить до надмірних витрат бізнесу або ж до відходу у тіньовий сектор.

В умовах зростаючої конкуренції успіх будь-якого підприємства залежить від адекватного та своєчасного реагування на постійні зміни в середовищі. Тому слід активно застосовувати механізми керування у вигляді моделей управління інформаційною логістикою, що дозволяють здійснювати адаптацію до ринкових умов та підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку. Водночас, щоб досягти успіху в підприємницькій діяльності вже недостатньо використовувати лише маркетингові підходи, натомість потрібно застосовувати сучасні вискоєфективні способи та методи керування інформаційними потоковими процесами.

Поява і становлення бізнес-реінжинірингу пов'язується звичайно з бажанням суттєво покращити ринкову діяльність, здійснити організаційну перебудову підприємства, ліквідувати кризові явища. Стратегічною задачею підприємства є шляхом здійснення комплексної програми реінжинірингу, що включає якісне вдосконалення основних бізнес-процесів з одночасним застосуванням нових інформаційних технологій, досягти модернізації та суттєвого підвищення ефективності діяльності та управління.

Взагалі такі процеси антикризового розвитку підприємницької структури як інновації, логістика та реінжиніринг тісно переплітаються між собою, забезпечуючи виникнення синергетичного ефекту та пом'якшуючи негативний вплив кризових явищ і процесів на діяльність підприємства.

Враховуючи необхідність зміни траєкторії антикризового управління, виняткову важливість запровадження агресивного антикризового управління на

підприємствах України, з метою оптимального вибору стратегії антикризового управління пропонуємо використовувати модель МУКС (матрицю управління кризовим станом). В основу побудови матриці покладено два критерії: відношення підприємства до кризового стану із врахуванням ступеня його прояву та рівень ефективності управління. Ефективність управління діяльністю підприємства визначається шляхом розрахунку показника ефективності загального управління (валовий прибуток до суми адміністративних витрат). У випадку, якщо значення показника більше 0 управління вважається ефективним, якщо ж менше 0 – неефективним. Легкий кризовий стан характерний для підприємства за відсутності чистого прибутку або власного капіталу, сильний – у випадку, якщо відсутній чистий прибуток і власний капітал підприємств має від’ємне значення.

Матриця вибору стратегій антикризового управління представлена нами на рис. 15.7.



Рис. 15.7. Модель МУКС

Нижче представлена коротка характеристика стратегій агресивного антикризового управління для підприємств.

Квадрант 1.

Стратегія маркетингової реструктуризації чи глибокого проникнення на ринок означає збільшення обсягів збуту та ринкової частки підприємства без зміни його товарних-ринкових позицій за рахунок існуючих товарів на існуючих ринках. Може бути реалізована за двома напрямками: підвищення обсягів збуту для існуючих споживачів; залучення до товарів підприємства

нових споживачів, які користуються товарами конкурентів. Характеризується низьким комерційним ризиком та реалізується за допомогою таких засобів, як: активізація рекламної діяльності, застосування засобів стимулювання збуту, підвищення рівня сервісного обслуговування товарів; розвиток збутової мережі.

Стратегія реінжинірингу маркетингу підприємства ґрунтується на виділенні маркетинг-процесів – сукупності маркетингових заходів і операцій, що забезпечують просування товару певного типу. Це дозволяє поширити маркетинговий підхід не тільки на діяльність збутових підрозділів, але й інших функціональних структур підприємства, формуючи комплексний і замкнений маркетинговий цикл. В організаційному плані ці зміни виражаються у виділенні робочих груп маркетинг-процесів і формуванні єдиного координаційного центру маркетингової діяльності.

Стратегія регіональної експансії або стратегія захоплення ринку означає збільшення збуту продукції за рахунок зміни цінової політики підприємства. Дана стратегія характеризується високим рівнем цінності товару для споживача та еластичністю ціни. Стратегія захоплення ринку за допомогою низьких цін доречна на нових або нерозвинених ринках, коли в новій продукції недостатньо переваг і основна перевага їх ціна. У цьому випадку ціна є важелем для реалізації цієї стратегії, особливо на ринках, для яких характерні високі витрати при переході до іншого постачальника або заміні основного обладнання або на які немає технічних стандартів.

Квадрант 2.

Стратегія виробничо-технологічної реструктуризації підприємства передбачає зміну базових елементів підприємства, перехід його на нову технічну та організаційну основу. Полягає в перетворенні виробничої підсистеми – виробничої структури підприємства, методів та форм організації виробництва, технічної бази, технологічних процесів. Забезпечує високу гнучкість та мобільність виробництва залежно від динаміки змін на ринку – потреб у продукції певного типу, кількості і якості; постійну технічну готовність до випуску конкуренто спроможної продукції, що може бути забезпечена тільки за рахунок конкурентоспроможної технології, тобто за оптимальних (для даного ринку і продукції) прибутковості, собівартості, трудомісткості, якості і т. ін.; можливості підвищення сприйнятливості виробництва до нововведень різних типів; тісний зв'язок усіх видів та етапів робіт з освоєння нововведень, їх інформаційну, технічну, технологічну сумісність та послідовність; новий зміст діяльності кожної виробничої ланки за рахунок нового сприймання місця і ролі виробництва як такого, його нової, стратегічної орієнтації; максимально чітку взаємодію із зовнішніми партнерами, що приймають участь у науково-дослідних, проєктно-конструкторських, маркетингових та інших роботах зі створення нової продукції на засадах зовнішнього кооперування.

Стратегія реінжинірингу бізнес-процесів пов'язана із використанням методу переоцінювання стану компанії, перебудови її діяльності починаючи із самих основ, що має на меті різке зниження витрат, поліпшення якості продукції та підвищення оперативності в роботі. Сутність реінжинірингу

бізнес-процесів полягає в переході від спеціалізації до генералізації, тобто у відмові від принципів поділу праці.

Логістична стратегія спрямована на оптимізацію ресурсів підприємства при управлінні основними і супутніми потоками. Стратегічні цілі задаються за допомогою комплексних показників ефективності логістики. Логістична стратегія може бути побудована на основі максимізації (мінімізації) одного або декількох (багатокритеріальна задача оптимізації) ключових показників. Виділяють такі види логістичних стратегій: мінімізації загальних логістичних витрат, покращення якості логістичного сервісу, мінімізації інвестицій в логістичну інфраструктуру, логістичний аутсорсинг.

Квадрант 3.

Організаційно-управлінська реструктуризація – організаційне оформлення продуктової, виробничої та правової реструктуризації, що пов'язане зі змінами в партнерських стосунках, обслуговуванням нових ринків тощо. Втілюється у вертикальній та горизонтальній інтеграції, кооперації різних типів, змінах в організаційних структурах управління.

Стратегія ліквідації – граничний випадок стратегії цілеспрямованого скорочення. В даному випадку фірма протягом короткого періоду часу ліквідує окремі господарські підрозділи, так як потребує перегрупування сил для забезпечення зростання ефективності своєї діяльності, або відмовляється від деяких напрямів своєї діяльності.

Квадрант 4.

Стратегія фінансової реструктуризації передбачає зміну структури та розмірів власного й позикового капіталу, інших пасивів підприємства. При цьому структуру пасивів можна змінювати шляхом: відстрочення погашення кредиторської заборгованості, одержання додаткових кредитів, списання заборгованості або її частини, збільшення статутного фонду, зниження процентної ставки із заборгованості, заморожування інвестиційних вкладень, отримання від інвесторів нових інвестицій.

Стратегія фінансового реінжинірингу включає інноваційні процеси щодо проектування, розроблення і реалізації інноваційних фінансових інструментів і процесів, а також творчий пошук нових підходів до вирішення проблем у сфері фінансів. Фінансовий реінжиніринг охоплює: фінанси акціонерних компаній, торгівлю, управління довгостроковими і короткостроковими вкладеннями грошових коштів, управління ризиками.

Стратегія фінансового контролю передбачає розробку оптимальних рішень щодо використання фінансових ресурсів та вкладання капіталу, які забезпечують економічну ефективність та максимізацію прибутку. Стратегічний фінансовий контроль – організований підприємством процес перевірки виконання і забезпечення реалізації всіх стратегічних рішень в області фінансової діяльності з метою реалізації його ефективної фінансової стратегії.

Вибір стратегії повинен бути покладений в основу місії антикризової політики підприємства, а економічна діагностика внутрішніх і зовнішніх параметрів впливу, повинна зробити цей процес максимально ефективним.

15.4. Модель вибору логістичних стратегій в умовах кризового стану підприємства

Сучасна економіка породжує безліч проблем і суперечностей, які в системі функціонування сучасного підприємства викликають постійні дисбаланси, спричинюючи виникнення кризового стану. З іншого боку, саме підприємство, будучи недосконалою системою, а також з причини постійного прагнення до розвитку, не в змозі об'єднати необхідні ресурси таким чином, щоб постійно отримувати синергетичний ефект, запобігаючи кризовим станам на певних етапах життєвого циклу. Наявність ефекту синергії в діяльності підприємства найчастіше пов'язують з функціонуванням логістичної системи.

Суттєве значення для будь-якого підприємства, що бажає удосконалити існуючу логістичну систему, відіграє вибір стратегії поведінки підприємства з метою оптимізації його діяльності для забезпечення надійності функціонування системи в цілому.

Намагаючись оптимізувати бізнес в період кризи, багато підприємств відмовилися від власної логістики, віддаючи її на аутсорсинг, адже під впливом кризи відбувається значне зниження рентабельності логістичних проєктів. Проте, це не завжди дозволяє оптимізувати витрати, а у багатьох випадках лише знижує ефективність функціонування, адже послуги з аутсорсингу коштують чимало. Іншою причиною загострення ситуації може стати порушення оптимізації взаємодії ланок логістичної системи підприємств в умовах посиленого тиску факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, особливо між системами виробництва та збуту продукції. Виникнення кризових станів у діяльності підприємств свідчить про необхідність впровадження антикризового підходу до організації управління логістичними процесами на підприємстві.

І перш за все задля цього слід забезпечити належний стратегічний рівень управління логістичними процесами, адже він встановлює систему цілей і напрямів розвитку логістики підприємства та принципи оцінювання бізнес-процесів. Враховуючи загальну корпоративну стратегію, підприємства формують портфель функціональних стратегій. Логістична, як одна з функціональних, відображає напрям реалізації загальної стратегії за допомогою інструментів логістичного управління. Логістична стратегія визначає розвиток логістики, який торкається форм і засобів її реалізації на підприємстві, міжфункціональної і міжорганізаційної координації та інтеграції.

Головною сутнісною ознакою логістичної стратегії є її цілеспрямованість, а її призначення полягає у побудові організації, здатної успішно працювати, долаючи непередбачені обставини, виклики конкуренції, внутрішні проблеми, здобувати все нові позиції на ринку.

Враховуючи виняткову важливість запровадження ефективного логістичного управління на підприємствах України з метою оптимального вибору стратегії пропонуємо використовувати модель УЛРП (управління логістичним розвитком підприємства), що враховуватиме кризові явища на

підприємстві. В основу побудови матриці покладено два критерії: відношення підприємства до кризового стану із врахуванням ступеня його прояву та ефективність управління логістичними процесами.

Кризовий стан підприємства доцільно визначати за допомогою К-маятника, принцип побудови та діагностика станів якого детально розкрита в авторській науковій праці [7, с. 83-95]. Ефективність управління логістичними процесами визначається співвідношенням валового прибутку від здійснюваної діяльності до суми логістичних витрат підприємства. При значенні показника <0 управління вважається неефективним.

Матриця вибору логістичних стратегій підприємства в умовах кризи представлена нами на рис. 15.8.



Рис. 15.8. Модель управління логістичним розвитком підприємства

Квадрант 1.

Стратегія SP “MD” (strategic partnership “producer - distributor”) – стратегічне партнерство “виробник - дистриб’ютор” – передбачає інтеграцію бізнес-процесів підприємства з незалежними дистриб’юторами, які є важливою ланкою в маркетингових каналах підприємства й часто мають важливу ринкову інформацію. Ця модель будується на принципах ексклюзивного розподілу й передбачає використання виробником ексклюзивних дилерів, дистриб’юторів, торговельних агентів, яким надається виключне право на певні логістичні функції.

Стратегія VMI (“Vendor Managed Inventory”) – управління постачальником запасами споживача – це логістична система управління попитом і поповненням запасів, в якій угоди базуються на тісному співробітництві між замовником і постачальником. Споживач не оформляє замовлення на закупівлю товарів, а просто обмінюється інформацією з постачальником. Ця інформація стосується питань фактично існуючого попиту або продажу продукції, наявних у постачальника запасів на даний час, а також повідомляє постачальнику деталі будь-якої додаткової маркетингової діяльності (наприклад, просування товару на ринок). На основі цієї інформації постачальник приймає на себе відповідальність за поповнення запасів споживача. Замість приймання замовлень споживачам видається інформація про нижчі й вищі рівні запасів, які їм дозволяється мати в наявності.

Стратегія ECR (“efficient consumer response”) – ефективна реакція на запити споживачів – це один з напрямків методу організації роботи “точно за часом”. Заснована на використанні виробниками і роздрібними підприємствами комп’ютеризованих технологій автоматичної ідентифікації товарів для повсякденних ділових операцій, пов’язаних з рухом товару. Використання ECR створює загальний підхід для об’єднання інформаційних і логістичних систем, що забезпечують постачання “точно за часом”, з метою надання “потрібного товару, у потрібному місці й у потрібний час”. Вона застосовується з метою максимального скорочення часу реакції на зміну попиту шляхом швидкого поповнення запасів в тих точках ринку, де прогнозується зростання попиту.

Спільна ініціатива роздрібних компаній, виробників і постачальників послуг, мета якої полягає в задоволенні потреб споживачів у найкращий та найефективніший спосіб. У межах стратегії ECR оцінюються бізнес-процеси впродовж усього ланцюга створення цінності, від постачальника та виробника до роздрібною компанії та покупців. За допомогою оптимізації, наприклад, наявних товарів, або процесу керування товарними запасами, можна підвищити як рівень задоволення покупців, так і створення цінності. У стратегії ECR розрізняються заходи для сторони постачання та сторони попиту. Сторона постачання концентрується на ефективному поповненні запасів, а сторона попиту – на ефективному просуванні, ефективному виведенні товару на ринок та ефективному асортименті.

Квадрант 2.

Стратегія LP (“Lean production”) – виснаженого виробництва. Вона викликана зростанням споживчого попиту на ексклюзивні товари підприємства.

Сутність концепції LP полягає у наступному:

- досягнення високої якості товарів, що виготовляються підприємством;
- зменшення розмірів партії продукції;
- здатність виробництва швидко переключатися на нові типосорторозміри продукції.

У концепції використовується ідея поєднання низької собівартості при великих обсягах масового виробництва та різноманітності продукції та гнучкості дрібносерійного виробництва. Концепція LP виправдовує себе в

умовах глобальної економічної кризи, що призвела до суттєвого падіння споживчого попиту на товари.

Стратегія BPR (“Business Process Reengineering”) – реінжинірингу бізнес-процесів пов’язана із використанням методу переоцінювання стану компанії, перебудови її діяльності починаючи із самих основ, що має на меті різке зниження витрат, поліпшення якості продукції та підвищення оперативності в роботі. Сутність реінжинірингу бізнес-процесів полягає в переході від спеціалізації до генералізації, тобто у відмові від принципів поділу праці. Є оптимальною за умов глибокої кризи на підприємстві.

Стратегія IP (“Integration of production”) – інтеграція виробництва – має на меті збільшення масштабу діяльності, зменшення інтенсивності конкуренції або зменшення логістичних витрат. Вирішення проблем підприємства традиційним шляхом не завжди є ефективним. Так, інтенсифікація зусиль часто зводиться до збільшення штату з необґрунтованим очікуванням підвищення продажів за рахунок збільшення кількості продавців; до зростання числа філіалів (і відповідного заморожування оборотних коштів); до підвищення рекламного бюджету, адже, за принципом зменшуваної віддачі, як відомо, вартість залучення нового клієнту з деякого моменту починає зростати після тенденції до зниження. Зрозуміло, що такі дії підприємства в умовах глибокої кризи можливі лише за суттєвих обмежень.

Інтеграційна стратегія виправдана, коли підприємство може підвищити свою рентабельність, контролюючи різні стратегічно важливі для нього ланки в логістичному ланцюзі виробництва і продажу товару. Може йтися, наприклад, про забезпечення регулярності постачань, про отримання доступу до інформації щодо роботи передуючих або подальших ланок.

Квадрант 3.

Стратегія RLP (“Restructuring of logistics processes”) – реструктуризації логістичних процесів – організаційне оформлення маркетингової, виробничої та фінансової реструктуризації, тобто усіх складових логістичної системи, що пов’язане зі змінами в партнерських стосунках, обслуговуванням нових ринків тощо. Втілюється у вертикальній та горизонтальній інтеграції, кооперації різних типів, змінах в організаційних структурах управління та логістичній інфраструктурі. Полягає у створенні якісно нових логістичних підрозділів.

Стратегія ELN (“Elimination”) – граничний випадок стратегії цілеспрямованого скорочення. В даному випадку підприємство протягом короткого періоду часу ліквідує (закриває) окремі логістичні підрозділи, так як потребує перегрупування сил для забезпечення зростання ефективності своєї діяльності, або відмовляється від деяких напрямів логістичної діяльності.

Квадрант 4.

Стратегія TO (“Trade-offs”), тобто компромісів – мистецтво використання взаємозв’язків між витратами і користю від обслуговування, що передбачає вміле використання взаємозв’язків між витратами і надходженнями від продажу. Запроваджуючи дану стратегію, підприємство намагається досягти такого рівня логістичного обслуговування, який максимізує прибуток, тобто

забезпечує найбільшу різницю між приростом продажу і додатковими витратами на його досягнення – вимагає застосування наступальної і ризикованої стратегії обслуговування (стратегії низьких витрат і високих стандартів обслуговування), яка ґрунтується на високих логістичних вміннях і аналізі досягнень конкурентів.

Стратегія FRLP (“Financial reengineering logistics processes”), тобто фінансового реінжинірингу логістичних процесів, яка передбачає здійснення процесів управління та раціоналізації фінансових потоків на всіх етапах руху грошових засобів з метою вироблення і використання відповідних методів та інноваційних фінансових інструментів для досягнення цілей логістики підприємства. Фінансовий реінжиніринг охоплює: розробку моделей оптимізації руху фінансових коштів в логістичних системах, оптимізацію фінансування логістичних проєктів та бізнесу в цілому, координацію оперативного управління руху фінансових і матеріальних потоків, трансформацію операційних систем обробки інформації та фінансових потоків, управління логістичними ризиками.

Стратегія FCLP (“Financial control of logistic processes”), тобто фінансового контролю логістичних процесів і витрат передбачає розробку оптимальних рішень щодо використання фінансових ресурсів та вкладання капіталу під час легкої кризи на підприємстві. Стратегічний фінансовий контроль – організований підприємством процес перевірки виконання і забезпечення реалізації всіх логістичних рішень в області фінансової діяльності з метою реалізації ефективної фінансової стратегії. Використання даної стратегії дозволяє контролювати прихід грошового відшкодування за реалізовану продукцію учасниками логістичного ланцюга. Чітка структура та склад фінансових потоків допомагає менеджерам оцінювати та планувати витрати в умовах ускладнення виробничих, транспортних та розподільчих систем.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Яке місце займає концепція “ЗДС управління” серед існуючих концепцій управління?
2. Чому в сучасних умовах господарювання важливо застосовувати ситуаційно-симптоматичне управління?
3. Що являє собою СТО перспектива в контексті антикризового управління?
4. Розкрийте сутність та особливості управління стратегічними можливостями підприємства з врахуванням ступеня загрози кризового стану.
5. Які, на вашу думку, види стратегічних можливостей підприємства найбільш важливо враховувати в умовах настання кризового стану?
6. Чим відрізняються між собою стратегії I і IV квадрантів для легкого кризового стану підприємства? Чим це зумовлено?
7. Чому логістичні стратегії в умовах кризового стану підприємства відіграють особливу роль?