

Так, оцінка життєвих періодів діяльності підприємства з позиції прибутковості, запропонована І.А. Бланком, показує, що воно має протягом періоду з народження до зрілості забезпечити досягнення максимального прибутку, а це, у свою чергу, створить передумови для його відродження на новому витку розвитку.

Таким чином, підсумовуючи вищевикладене, варто зробити певні **висновки**. Кожній стадії життєвого циклу підприємства притаманна одна з базових стратегій, що є методологічною основою для певної стратегії управління прибутком.

Під час обґрунтування стратегій управління прибутком торговельного підприємства запропоновано схему для обрання оптимальної стратегії управління прибутком підприємства, яка забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і враховує наявність певного співвідношення змін факторів, що впливають на рівень його прибутковості.

Перспективи подальших досліджень полягають у практичній апробації розробленого методичного підходу до вибору оптимальної стратегії управління прибутком.

Список літератури

1. Филонович С.Р. Использование моделей жизненного цикла в организационной диагностике / С.Р. Филонович // Социологические исследования. – 2005. – № 4. – С. 53-64.
2. Грейнер Л.Е. Эволюция и революция в процессе роста организаций / Л.Е. Грейнер // Вестник Санкт-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент. – 2002. – № 4. – С. 76-94.
3. Ков'ях Т.В. Компаративний аналіз концепцій життєвого циклу підприємства / Т.В. Ков'ях // Економіка підприємства та управління виробництвом. – 2011. – № 5. – С. 80-82.
4. Кочеткова А.И. Основы управления в условиях хаоса (неопределенности) / А.И. Кочеткова. – М.: Рид Групп, 2012. – 624 с.
5. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: навч. посібник / О.М. Скібіцький. – К.: ЦУЛ, 2009. – 568 с.

УДК [005.21+005.334]:658

Воробйова О.К. (ДонНУЕТ, Донецьк)

СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розкрито сутність маркетингової концепції антикризового управління, розглянуто функції антикризового маркетингу, визначено стратегічні напрямки антикризового управління персоналом, наведено етапи процесу розробки фінансової стратегії підприємств.

Ключові слова: *стратегічне антикризове маркетингове управління, антикризове управління персоналом, стратегії антикризового управління фінансами підприємства.*

Постійні зміни ситуації на ринку змушують підприємства, які прагнуть вижити і зберегти конкурентоспроможність, перебудувати свою стратегію, свою діяльність, свій бізнес. Тому стратегічне антикризове управління стає елементом повсякденного життя багатьох підприємств.

Стратегічне антикризове управління передбачає розробку довгострокових цілей та орієнтирів, обґрунтування та впровадження принципово нових напрямків діяльності підприємства, його бізнесової політики, спрямованих на перемогу в конкурентній боротьбі та забезпечення стійкого становища підприємства на ринку з врахуванням змін його зовнішнього оточення, базується на використанні концепції від майбутнього до сучасного, а не від минулого до майбутнього.

Проблемам стратегічного антикризового управління приділяли увагу багато вітчизняних і зарубіжних вчених. Стратегії антикризового управління розглядали І.О. Бланк [1], І.Н. Герчікова [2], А.П. Градов [3], Л.О. Лігоненко [4], які визначили цілі, завдання та теоретико-методологічні засади стратегічного антикризового управління. Тим часом питання впровадження стратегій антикризового управління в діяльність торговельних підприємств в умовах сталого розвитку майже не розглянуті.

Метою статті є обґрунтувати необхідність впровадження стратегій антикризового управління, розробити пропозиції щодо підвищення ефективності стратегічного антикризового управління.

Стратегія підприємства, як відомо, – це комплексний план досягнення місії організації, а стратегія управління являє собою господарську політику, розроблену на основі передбачення майбутнього розвитку, характеру і наслідків виробничо-господарської діяльності шляхом визначення і прогнозування результатів, потрібних ресурсів, засобів і методів менеджменту.

Стратегія антикризового управління в умовах ринкових відносин розглядається як могутній управлінський інструмент, за допомогою якого сучасна організація протистоїть кризовим умовам, насамперед агресивності зовнішнього середовища.

З усіх стратегій антикризового управління виділяється одна ключова стратегія (продуктово-маркетингова), за допомогою якої задається й істотно детермінується весь процес розробки інших антикризових стратегій управління, а також її корпоративної стратегії в цілому.

Стратегія антикризового управління в маркетингу – більш стійкий інструмент, ніж мета, тому що служить умовою, яка забезпечує реалізацію цілей і місії організації. Мета ж маркетингу більш динамічна і піддана коректуванню залежно не тільки від стадій антикризового управління, але й від кон'юнктури мінливого ринкового попиту, цін, інфляційних та інших процесів. З огляду на комплексний характер засобів маркетингу, а також логічну послідовність їхнього використання в маркетинговому циклі будь-яка антикризова маркетингова стратегія розглядається як багатоаспектна. Зміст антикризової стратегії маркетингу збагачується в міру її просування по стадіях антикризового управління.

Маркетингова інформація і маркетингові рекомендації розглядаються як базова інформація до прийняття антикризових управлінських рішень, спрямованих на стабілізацію і вихід організації з кризи.

Маркетингові програми включають заходи, які варто виконати організації для стабілізації ситуації на ринку і з виходу з кризи неплатоспроможності (некерованості, неконкурентоспроможності). Маркетингові антикризові програми можуть бути частиною стратегічного і тактичного плану організації з виходу з кризи чи антикризового бізнес-плану. Пріоритетними в антикризовому маркетингу є стратегії просування товарів на нові ринки, зміцнення становища на старих ринках, диверсифікованості.

Усі інші стратегії ранжируються і можуть служити напрямком тактичних дій на більш коротких проміжках часу. Найчастіше в кризових умовах розробляється середньострокова стратегія до трьох років. Будь-яка стратегія маркетингової діяльності реалізовується в конкретній програмі.

Таким чином, суть маркетингової концепції антикризового управління можна сформулювати так: компанія координує всі дії, що будуть сприяти задоволенню потреб покупця, і здобуває для себе прибуток, створюючи і підтримуючи в покупцеві стан задоволеності.

Основна мета маркетингу – визначити величину попиту на конкретний товар, виражену в показниках обсягу продажу і його частки на ринку, і засобами маркетингу сприяти його досягненню. Інакше кажучи, завдяки саме маркетинговій концепції компанія одержує заплановані доходи (досягає мети). Основна мета антикризового управління – забезпечити стійкий розвиток організації в досягненні її місії і цілей шляхом використання властивих антикризовому менеджменту засобів впливу на людей для їхньої взаємодії в спільній виробничо-господарській діяльності.

Зазначені особливості дозволяють розглядати маркетинг як важливу умову й істотний резерв антикризового менеджменту. В антикризовому менеджменті, особливо на стадії пошуку шляхів виходу з економічної кризи, істотне значення може мати комплексний характер використовуваних у процесі маркетингу засобів і методів виявлення ринкових можливостей організації, її сильних і слабких сторін, а також комплексний аналіз великої інформації про динаміку соціально-економічних процесів.

Виробляючи антикризову політику, маркетинговий менеджер спирається на внутрішні фактори організації: виробничо-технологічні особливості; ресурсний потенціал; характер внутрішньої атмосфери; рівень розвитку компонентів менеджменту: прогнозування, планування, інформаційне забезпечення, мотивацію персоналу, процеси централізації і децентралізації, інтеграції і диверсифікованості управління, організаційні структури управління і контролю.

У кризових умовах винятково важлива надійність партнерів і постачальників, формування нових і підтримка діючих зв'язків і контактів зі споживачами. Особливу значимість мають стратегії конкурентів, їхні переваги, логіка поведінки на конкретному ринку (товарному, інвестиційному, фінансовому, ресурсному).

Об'єктом маркетингових досліджень і аналізу виступають також об'єктивні економічні тенденції розвитку: науково-технічні, демографічні, соціальні, політичні, культурні процеси, стан яких робить в умовах кризи активний вплив на ринкову ситуацію.

Ключовою функцією антикризового маркетингу виступає моніторинг зовнішнього середовища організації для уловлювання сигналів, що свідчать про погрозу погіршення становища організації на ринку, втрати конкурентоспроможності, зниженні платоспроможності і керованості чи навпаки, про можливості прогресивних зрушень, що відкриваються в окремих сферах діяльності.

Для всіх організацій управління людьми має першорядне значення. Без професійно підготовлених і раціонально розставлених фахівців жодна організація не зможе вижити і досягти своїх цілей. Це положення є основним у концепції сталого розвитку підприємства й антикризового управління.

Ефективність усієї системи антикризового менеджменту найчастіше визначається і забезпечується активною, творчою діяльністю фахівців. Керівник антикризової команди, що спирається на професійні знання фахівців, їхній досвід, як правило, домагається успіху в досягненні поставлених цілей з меншими витратами матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Антикризове управління персоналом допускає не тільки формальну організацію роботи з персоналом (планування, добір, підбір, розміщення і т.п.), але й сукупність факторів соціально-психологічного, морального характеру – демократичний стиль управління, турботливе ставлення до потреб людини, врахування її індивідуальних особливостей.

Значні зміни, наявність кризової ситуації в соціальній, економічній, політичній, духовній сферах сучасності одночасно як розширюють можливості, так і створюють серйозні обмеження для кожної людини, стабільності її існування і зростання. Антикризове управління персоналом у таких умовах покликане враховувати цілий спектр питань адаптації співробітника до зовнішніх і внутрішніх умов функціонування і розвитку організації. Особлива увага повинна приділятися аналізу мотиваційних установок, умінню їх формувати і направляти відповідно до швидкозмінливих завдань, що стоять і з'являються в організації. Сюди ж варто віднести проблеми взаємодії керівників організації з профспілками і службами зайнятості, забезпечення безпеки персоналу, розробку принципово нових підходів до пріоритету цінностей.

Концепція антикризового управління персоналом спонукає керівників організації зосереджуватися на стратегічних, перспективних напрямках роботи з людьми. Це особливо важливо в період масової перекваліфікації співробітників організації у зв'язку з переходом на нові технології. Не менш важливим є процес омолодження кадрів шляхом залучення молодих фахівців і стимулювання дострокового виходу на пенсію осіб, що не "вписуються" в систему нових вимог і не здатні освоїти сучасні методи роботи. Необхідні заходи для розробки принципів працевлаштування співробітників під час їхнього масового вивільнення для того, щоб кожен член колективу був спокійний за свій завтрашній день за сумлінної роботи на фірмі, а також залучення широких шарів працівників до участі в управлінні організацією.

Важливим стратегічним напрямком системи антикризового управління персоналом є ефективне застосування кадрового маркетингу. Це забезпечується низкою засобів:

- співробітництвом з державною службою зайнятості;

- пошуком перспективних студентів уже з молодших курсів вузів і коледжів, яким надається можливість роботи в організації в період канікул, виплати стипендій за рахунок її ресурсів, допомога в проходженні виробничої практики, у підготовці і захисті дипломних робіт;
- використанням приватних фірм у підборі і підготовці менеджерів й іншого персоналу;
- взаємодією з організаціями, що здійснюють лізинг персоналу, тобто працівників, що тимчасово відряджаються, "напрокат";
- організацією прогностичних досліджень із проблем підготовки і перепідготовки кваліфікованих працівників організації.

Іншим стратегічним напрямком антикризового управління персоналом є розробка й удосконалювання професіограм, тобто визначення комплексу якостей, які повинен мати співробітник, що претендує на певну посаду в умовах кризової ситуації. В основі професіограм, моделей чи посад лежить урахування майбутніх потреб щодо персоналу тієї чи іншої професії необхідної кваліфікації у зв'язку зі змінюваною антикризовою стратегією розвитку фірми. Важливим елементом гнучкості в даному випадку є освоєння суміжних спеціальностей з такою ж за рівнем кваліфікацією.

Стратегічним завданням антикризового управління персоналом є також психологічна й антистресова підготовка персоналу, його комунікабельність і готовність працювати спільно в неординарних, критичних умовах, пов'язаних з підвищеними нервовими і фізичними навантаженнями, коли авторитет, гроші, сила і закон можуть втратити те значення, яке вони мали в звичайних умовах.

Стратегічні заходи антикризового управління у сфері фінансів полягають:

- в аналізі й оцінці виробничого потенціалу, виробничих програм, політики доходів та інвестицій;
- у розробці концепції фінансового оздоровлення фірми: фінансової, маркетингової, технічної, управлінської, інвестиційної політики;
- у розробці плану заходів.

Вирішення фінансово-економічних питань у кризовому стані ймовірно за допомогою розробки фінансової стратегії, пошуку необхідних резервів для його забезпечення. Процес реалізації антикризового управління шляхом розробки фінансової стратегії підприємства включає в себе декілька етапів.

Перший етап – оцінка схильності підприємства (галузі) до банкрутства. Методи інтегральної оцінки банкрутства засновані на комплексному розгляді економічних показників.

Одним із розповсюджених методів такої інтегральної оцінки є «модель Альтмана» (або «Я – рахунок Альтмана»):

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5. \quad (1)$$

Як альтернативний існує інший метод інтегральної оцінки загрози банкрутства – «коефіцієнт фінансування важколіквідних активів».

Для прогнозування ймовірності банкрутства *Pr* використовується також модель Спрінгейта, яка передбачає такі розрахунки:

$$Pr = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4D. \quad (2)$$

Також для експрес-аналізу фінансової стабільності підприємства використовують систему показників У. Бівера.

Для визначення найбільш точної ймовірності банкрутства необхідно використовувати всі можливі методи оцінки. Для торговельних підприємств можна використовувати систему показників У. Бівера, яка дає змогу оцінити кількість років до настання банкрутства, якщо така ймовірність існує.

Наступний етап – це аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища. Найбільш поширеним аналізом є SWOT-аналіз. Чітке визначення сильних сторін може бути внутрішнім резервом протидії банкрутству, якщо загрози не будуть наростати. За сильними позиціями у виробництві, менеджменті, маркетингу та за нарощування ділової активності можуть формуватися фінансові запаси для подолання кризових явищ. Проте найдокладніше слід проаналізувати небезпеки й загрози та слабкі сторони підприємства з метою напрацювання системи ефективних контрзаходів у протидії симптомам фінансової кризи.

Третім етапом є аналіз ресурсних можливостей запобігання чи подолання кризи. Цей аналіз передбачає діагностику рушійних сил, які доцільно мобілізувати для протидії кризовим явищам чи для виходу із кризи. По-перше, проводимо аналіз потенціалу протидії банкрутству та після кризового виживання підприємства, який передбачає виявлення, розрахунок та оцінку його здатності до нормалізації стану господарської системи, відновлення конкурентоспроможності підприємства й забезпечення ефективності господарювання. За різними аспектами оцінки такий потенціал розглядається як потенціал: стратегічний – взаємопов'язана сукупність ресурсів підприємства для досягнення стратегічних цілей за очікуваними змінами зовнішнього середовища; ринковий – сукупність умов і засобів підприємства для реалізації ринкової діяльності; конкурентоспроможний – сукупність виробничо-фінансових, інтелектуальних і трудових можливостей підприємства, які забезпечують йому конкурентні переваги на ринку; антикризовий – сукупність ресурсів підприємства та можливостей їхнього відновлення.

Якості аналітичного забезпечення антикризового управління можливо досягнути за оцінок потенціалу стійкості щодо банкрутства на основі розрахунків очікуваного грошового потоку. Очікуваний грошовий потік можна оцінити на основі: оцінок виконання бізнес-плану в повному обсязі з чітким дотриманням платіжно-розрахункової дисципліни; планових параметрів діяльності підприємства, але з урахуванням слабких сторін, загроз і небезпек, які неминуче проявляються в аналізованому періоді; планових параметрів діяльності підприємства за повної мобілізації сильних позицій і сприятливого зовнішнього середовища.

Кількісне визначення потенціалу стійкості щодо банкрутства не викликає труднощів на основі класичного аналізу грошових потоків. Суттєве значення має оцінка якісних параметрів стійкості щодо фінансової кризи. До них належать такі параметри: частка операційного грошового потоку; частка інвестиційного грошового потоку; частка фінансового грошового потоку; еластичність позитивного і негативного грошових потоків; боргове навантаження негативно-грошового потоку; коефіцієнт резерву подолання фінансової кризи.

Висновки. Розробка методології антикризового управління має базуватися на стратегічному підході до управління діяльністю підприємства в цілому з врахуванням особливостей та обмежень, які притаманні тільки певному напрямку управлінської діяльності.

Стратегія запобігання банкрутству розглядається як постійна складова загальної стратегії підприємства, яка має визначати методи вибору стратегічних рішень у рамках товарної, цінової, інвестиційної та інших складових економічної стратегії для створення передумов стійкого розвитку, недопущення розвитку кризи, створення та підтримки високого рівня конкурентної переваги.

Тактика протидії банкрутству орієнтована на фактичний фінансовий стан фірми в поточний період її діяльності та оцінку на цій основі вірогідності настання банкрутства в найближчий період часу.

Стратегія виходить з прогнозів можливих наслідків стратегічних довгострокових рішень, тому найважливішою функцією стратегії запобігання банкрутству є прогнозування таких наслідків на ранніх етапах діяльності – з моменту вибору місії фірми.

Використання стратегічного підходу дає можливість визначати зміст антикризового управління як процесу формування загального плану виведення підприємства зі стану кризи, який розроблюється відповідно до внутрішніх можливостей підприємства, стану зовнішнього оточення, часових і ресурсних обмежень антикризового процесу.

Стратегічне мислення обумовлює необхідність проведення в перебігу антикризового управління оцінки та прогнозування впливу зовнішнього середовища на виникнення, поглиблення та можливість подолання кризових явищ, дослідження стратегічної позиції підприємства як необхідної передумови його виживання.

Стратегічний підхід має домінувати в діяльності антикризового менеджера, саме він обумовлює вимоги, що ставляться до фахівця такої спеціалізації. Основними серед них є такі:

- уміння моделювати ситуацію, будувати причинно-ланцюгові зв'язки між окремими проблемами, напрямками діяльності, прогнозувати наслідки окремих рішень та дій;
- здатність виявити необхідність змін та готовність реагувати на них, творчий підхід та готовність до дій в умовах непередбачуваних ситуацій;
- здатність до розробки стратегії змін, розробки багатоваріантних пропозицій щодо фінансового оздоровлення підприємства з подальшим обґрунтуванням найбільш прийняттого та ефективного варіанта;
- здатність реалізувати розроблену стратегію, незважаючи на опір внутрішнього середовища, окремих працівників та керівників, неочікуваних змін зовнішнього характеру.

В основу антикризового управління має бути покладена парадигма ресурсного підходу до пояснення успіху підприємства. Сутність ресурсного підходу полягає в орієнтації не на вибір ринку діяльності та його зміну в разі несприятливої кон'юнктури, а на дослідження сильних та слабких аспектів конкретного підприємства, на вивчення можливостей завоювання та збереження його конкурентних переваг.

Відповідно в перебігу антикризового управління необхідно визначати та аналізувати стратегічні ресурси підприємства, забезпечувати їхнє перетворення спочатку на потенціал успіху, а потім на стратегічні фактори успіху підприємства. Саме ресурсні обмеження, тобто наявність стратегічного потенціалу або передумов для його формування, визначають можливості та результативність програм фінансового оздоровлення підприємства. Особливе значення для адаптації ресурсів до змін зовнішнього середовища та трансформації потенціалу успіху на фактори успіху мають так звані «мета-ресурси» (маркетинг, операційний та фінансовий менеджмент, менеджмент персоналу та організації), якість яких є визначальною для досягнення фінансового оздоровлення. Завданням визнається завчасне виявлення кризових тенденцій за допомогою так званих «слабких сигналів», які провіщають можливість кризових явищ, і визначення заходів, які б протидіяли цим явищам

Перспективами подальших досліджень у даному напрямку є розробка портфеля стратегій антикризового управління підприємствами торгівлі.

Список літератури

1. Бланк І.О. Основи фінансового менеджменту: В 2-х т. / І.О. Бланк. – К.: Ніка-Центр, Ельга, 2010.
2. Герчикова І.Н. Финансовый менеджмент / І.Н. Герчикова. – М.: Консалт-Банкир, 2010.
3. Градов А.П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / А.П. Градов. – СПб.: Спец. лит., 2010.
4. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л.О. Лігоненко. – К.: КДТЕУ, 2010.

УДК 005.336:658

Гаркуша О.Ю. (ДонНУЕТ, Донецьк)

РОЗВИТОК ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: ОСНОВНІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

У статті обґрунтовано доцільність застосування основних положень теорії конкурентоспроможності для побудови механізму розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища. Доведено, що визначення конкурентоспроможності підприємства має ґрунтуватися на комплексному дослідженні її статичних і динамічних ознак.

Ключові слова: конкуренція, конкурентне середовище, розвиток, функціонування, конкурентоспроможність, підприємство.

В умовах глобалізації економіки кардинальні зміни середовища функціонування сучасних підприємств обумовлюють необхідність пошуку нових способів виживання економічних організацій. Внаслідок зміщення акцентів від