

СТРАТЕГІЇ, ЯКІ НЕОБХІДНО ВИКОРИСТОВУВАТИ ПІДПРИЄМСТВУ В ПІСЛЯ КРИЗОВИЙ ПЕРІОД

І.М. Вагнер

Університет банківської справи НБУ, vim280707@meta.ua

В умовах економічної кризи більшість українських підприємств знаходилися на межі банкрутства, кількість збиткових підприємств зростала. За повідомленням Головного управління статистики у Львівській області фінансовий результат підприємств від звичайної діяльності до оподаткування (крім малих, сільськогосподарських підприємств та бюджетних установ) за січень - листопад 2009р. становив 1584,4 млн.грн. збитку проти 718,1 млн.грн. прибутку за відповідний період попереднього року,. Протягом січня – листопада 2009р. збитково працювало 46,6% підприємств, що на 11,7 в.п. більше, ніж за відповідний період минулого року. Найбільші суми збитків спостерігались у фінансовій діяльності (1 234,1 млн.грн.), промисловості (1 212,7 млн. грн.), в операціях з нерухомим майном, оренді, інжинірингу та наданні послуг підприємцям (600,3 млн.грн.), торгівлі; ремонті автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку (388,7 млн.грн.) [1].

У 2010 році ситуація дещо покращилася: фінансовий результат підприємств Львівської області від звичайної діяльності до оподаткування суб'єктів господарювання області (без малих підприємств та установ, що утримуються за рахунок бюджету) за січень – листопад 2010 року становив 313,1 млн. грн. прибутку (у січні–листопаді 2009 року – 1584,4 млн. грн. збитку). Частка збиткових підприємств області за січень – листопад 2010 року складала 46,1% від загальної кількості підприємств проти 46,6% у січні – листопаді 2009 року.

Метою статті є визначення стратегій, якими необхідно керуватися підприємствам в після кризових умовах та жорсткої конкуренції.

Вивченням даної проблематики займається велика кількість науковців. Так, прикладом можуть слугувати наукові статті: «Механізми подолання світової фінансової кризи підприємств України» - автори Дядечко Л.П., Шестопалова Я.І. [2], «Фінансова криза та український бізнес» автор Леонова Д. В. [3], «Як подолати фінансову кризу?» автор Майборода Т.Г. [4], «Фінансова криза на підприємстві: симптоми та фактори що її спричиняють» автор Поддєрьогін А.М. [5], а також праці авторів Балабанової І.Т., Беляєва С.Г., Градової А.П., Грязнова А.Г., Друкера П., Забродського В.А.

Незважаючи на активне дослідження проблем фінансової кризи, теоретико - методологічних підходів до формування механізмів антикризового управління, питання вибору стратегії в посткризових умовах поки що не знайшли достатнього висвітлення у науковій літературі. Це обумовлює доцільність аналізу діяльності підприємств в післякризових умовах, вибору оптимальної стратегії його розвитку.

Українські підприємства почали виходити з кризового стану, проте велика їх кількість так і не змогла залишитися на ринку. Саме тому для вітчизняної економіки загалом та підприємств зокрема важливим є подальше впровадження інструментарію антикризового управління, розроблення оптимальної стратегії подальшого розвитку в короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Робота щодо реалізації антикризової стратегії полягає у впровадженні стратегічних планів у дію для отримання позитивного результату. Критерієм успішності реалізації стратегії є повне досягнення намічених у стратегічному плані цілей підприємства.

Антикризова стратегія завжди визначає три основних напрямки дій для менеджерів підприємства:

- Особливі способи збільшення доходу. До таких способів можна віднести: мобілізацію внутрішніх резервів – аналіз виходу на нові ринки; підвищення обсягу продаж; розширення номенклатури продажу товару. Хоча ці заходи важко реалізувати під час кризи, але саме в цьому і полягає складність антикризової стратегії. Ще одним способом може бути можливість продажу активів, які не використовуються на підприємстві, для погашення частини заборгованості.

- Можливість зменшення витрат. Стратегія антикризового управління має на меті зниження і зменшення витрат, зокрема і за рахунок відмови від деяких інвестиційних проектів та зменшення операційних витрат.

- Зменшення фінансового циклу та зниження необхідності в оборотних активах. Тут йде мова про перегляд політики роботи з покупцями і зменшення відстрочок, і навпаки, заключення договорів з постачальниками про відстрочку, можливу зміну постачальників тощо.

Контроль виконання антикризової стратегії відбувається у процесі її реалізації і направлений на вияснення того, в якій мірі впровадження стратегії призводить до досягнення поставлених цілей.

З великої кількості різноманітних стратегій слід виділити ті, реалізація яких сприяла б зменшенню витрат підприємства, зниженню цін на продукцію, збереженню робочих місць та відповідної заробітної плати. Тому, на наш погляд, доцільно виокремити стратегії, якими необхідно керуватися підприємствам у післякризових умовах.

При здійсненні ретельного аналізу великої кількості стратегій ми дійшли до висновку, що у післякризовий період, на наш погляд, доцільно використовувати *стратегії зміни курсу і реструктуризації підприємства* (стратегія реструктуризації, відновлення та економії). На вибір даних стратегій нас наштовхнули такі фактори, як: незадовільне функціонування портфеля бізнесу; глибина кризи, яка тривала два роки, перебування великої кількості сфер бізнесу в непривабливих галузях; слабкість корпоративного управління; вилучення з портфеля бізнесу одних сфер і включення інших шляхом їх купівлі – продажу і входження у нові галузі.

Отож, залежно від причин, які склалися на українському ринку, для реалізації даної стратегії можна використати певні підходи (таблиця 1).

Таблиця 1 – Чинники, які впливають на реалізацію стратегії зміни курсу і реструктуризації підприємства

Чинники, які впливають на реалізацію стратегії	Сфери бізнесу
Концентрація на відновлення прибутковості	Збиткові сфери бізнесу
Реалізація стратегії «зняття врожаю» і спрямування вивільнених ресурсів у благополучні сфери бізнесу	Слабкі сфери бізнесу
Запровадження режиму економії	Всі сфери функціонування підприємства
Зміна окремих менеджерів корпоративного рівня	Слабкі сфери бізнесу
Реалізація заходів щодо підвищення прибутковості	Всі сфери функціонування підприємства

Потреба у застосуванні стратегії реструктуризації може виникнути в певних випадках:

- стратегічний аналіз дозволяє зробити висновок, що перспективи підприємства втратили свою привабливість через наявність у портфелі великої кількості збиткових, слабких підрозділів або таких, що повільно розвиваються;
- один або декілька ключових напрямів діяльності підприємства переживають тяжкі часи;
- поява нових технологій спричиняє зміну структури портфеля підприємства з метою завоювання позицій у новій і перспективній галузі;
- необхідність перегляду стратегічної політики новим керівництвом;
- більшість напрямків у портфелі стають з часом менш привабливими, що потребує серйозного його перегляду для покращення довгострокових показників підприємства в цілому.
- коли недоцільно опрацьовувати довгострокові напрями розвитку компанії через наявність значної кількості підприємств, які розвиваються слабкими темпами, є збитковими або з низьким рівнем конкурентоспроможності;
- у випадку появи нових товарів та технологій;
- відбулися істотні кадрові зміни;
- виникла можливість у придбанні нового підрозділу за рахунок продажу низькорентабельних підрозділів.

Метою *стратегії відновлення* є оздоровлення суб'єкта підприємництва в цілому шляхом вирішення його проблем, що найбільше впливають на зниження сукупних показників. Дана стратегія застосовується для відродження збиткових підприємств, коли причини погіршення його діяльності мають короткостроковий характер. Стратегію відновлення, на наш погляд, слід використовувати одразу після послаблення впливу фінансової кризи і то лише за умови, що збиткові підприємства відносяться до галузей з привабливими перспективами, що робить позбавлення від них недоцільним.

Стратегія економії фокусує свою увагу на скороченні масштабу диверсифікації і зменшенні кількості підприємств. Зазвичай, дану стратегію використовують у тих випадках, коли керівники підприємства приймають рішення, що корпорація занадто диверсифікована і необхідна концентрація зусиль на ключових напрямках. Ліквідація підприємств, що занадто малі для отримання значних прибутків, дозволяє використати вивільнені кошти для скорочення заборгованості основних підприємств корпорації або для підтримки їх подальшого розширення.

Стратегію відновлення використовують у тому випадку, коли напрям діяльності, який треба зберегти й розвивати, перебуває в кризовому стані. Метою стратегії є якнайшвидше виявити й ліквідувати джерела конкурентної й фінансової слабкості підприємства. Першим завданням управління є діагностика причин незадовільного функціонування фірми. Дуже важливо дослідити, які існують складності й наскільки серйозні проблеми, тому що різні діагнози ведуть до вибору різних відбудовних стратегій.

На нашу думку, з усіх вищеперелічених стратегій особливої уваги заслуговує *стратегія виживання*, оскільки саме вона повинна застосовуватися підприємствами у посткризовий період. До цієї стратегії вдаються, коли фінансово – економічні показники діяльності підприємства набирають стійкої тенденції до погіршення, а саме існування підприємства з різних причин перебуває під загрозою.

Основою стратегії виживання є мінімізація витрат на виробництво, а також пошук альтернативних варіантів доходу, таких як здача будинків в оренду, земель, продаж інтелектуальної власності, стягнення плати за право користування нематеріальними активами – патентами, ліцензіями,

технологіями, торговельними марками тощо. Також можливе відкриття дуже рентабельного диверсифікованого виробництва, що дозволяє виходити на точку беззбитковості.

Способами реалізації стратегії виживання є застосування наступних стратегій нижчого рівня:

- стратегія розвороту – використовується тоді, коли підприємство працює неефективно, але ще не досягло критичної точки. Суть даної стратегії полягає в тому, що підприємство відмовляється від виробництва нерентабельних товарів, скорочує надлишкову робочу силу, відмовляється від неефективних каналів розподілу ресурсів тощо;
- стратегія відокремлення – відмова або продаж найменш ефективної частини бізнесу;
- стратегія ліквідації – коли підприємство досягло критичної точки – банкрутства – його ліквідують, а активи продають [6, с. 119].

В загальному вигляді стратегію виживання можна зобразити на рисунку 1 [7, с.125 - 143].



Рисунок – Стратегія виживання підприємства

Альтернативи стратегії виживання означають наступне (таблиця 2).

Таблиця 2 – Альтернативи стратегії виживання

Альтернативи стратегії виживання	Характеристика
Організаційна санація	<ul style="list-style-type: none"> • вдосконалення організаційної структури управління підприємством; • зміна організаційно – правової форми підприємства; • участь підприємства у різноманітних об'єднаннях та ін.
Економічна і фінансова санація	<ul style="list-style-type: none"> • продаж «неліквідних», залежаних запасів; • нормалізація дебіторської і кредиторської заборгованості; • заходи щодо відновлення власних оборотних засобів і підвищення ефективності їх використання.
Маркетингова санація	<ul style="list-style-type: none"> • проведення дослідження ринку; • реорганізація служби маркетингу і активізація її діяльності; • вироблення маркетингової стратегії і плану першочергових дій, пов'язаних із виживанням підприємства в існуючих важких умовах і відновлення його належної виробничо – фінансової діяльності.
Соціальна санація	<ul style="list-style-type: none"> • передача соціально – комунальної сфери на баланс муніципальних органів влади; • комерціалізація соціально – комунальної сфери; • заходи з соціального захисту персоналу підприємства.

Стратегію виживання розробляють на довгостроковий період, вона з одного боку потребує швидких, рішучих, повністю скоординованих дій, а з іншого боку – обачності і реалістичності прийняття рішень. При реалізації стратегії виживання відбувається жорстка централізація управління, створюється «антикризовий комітет», який проводить програму у трьох напрямках: перебудова управління, фінансова перебудова та перебудова маркетингу.

Використання *стратегії згорання і ліквідації* в післякризових умовах відбувається якщо підприємство втратило свою ринкову привабливість або працює неналежним чином. В умовах економічної нестабільності не всі суб'єкти підприємницької діяльності мають можливість здійснювати та продовжувати свою роботу, саме тому, щоб зменшити свої збитки керівники приймають рішення про згорання або ліквідацію. За таких умов можливі три напрямки: продаж непривабливого підприємства; ліквідація непривабливого підприємства; доведення непривабливого підприємства до банкрутства.

Висновки. Будь-який суб'єкт підприємницької діяльності не зможе досягти успіху в конкурентній боротьбі, а особливо в умовах фінансової кризи, якщо не відстежуватиме тенденції розвитку ринку і не вироблятиме на цій основі бачення свого майбутнього, не моделюватиме способів його досягнення, тобто не матиме ефективної стратегії своєї діяльності. Адже підприємству доводиться діяти у досить динамічному конкурентному середовищі, в якому змінюються пріоритети держави, оновлюються технології, асортимент продукції, потреби, інтереси і смаки споживачів, набирають сили і множаться конкуренти. В післякризових умовах дія цих факторів посилюється у декілька разів і з новою силою завдає удару по підприємству. Саме тому, суб'єктам підприємницької діяльності необхідно вибирати таку стратегію, яка б максимально захищала від дії конкурентів і негативних чинників з одного боку, а з іншого – давала можливість розвиватися і досягати конкурентних позицій за мінімальних витрат.

Література:

1. Державний комітет статистики України. Головне управління статистики у Львівській області. Підприємницька діяльність Львівщини. Статистичний збірник. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.stat.lviv.ua/ukr/publ/2009/ZB262008Y08_3.pdf
2. Механізм подолання світової фінансової кризи // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/k-e-n-dyadechko-lp-shestopalova-yai-mehanizmi-podolannya-svitovoyi-finansovoyi-krizi>

pidpriemstv-ukrayi / Дядечко Л.П., Шестопадова Я.І. Механізми подолання світової фінансової кризи підприємств України

3. Леонов, Д.В. Фінансова криза та український бізнес /Д.В. Леонов // Цінні папери України. - 2008. - № 42. - С. 17-20.

4. Майборода, Т.Г. Як подолати фінансову кризу?/ Т.Г. Майборода // Цінні папери України. - 2008. - № 42. - С. 25-26.

5. Фінанси підприємств – Поддєрьогін А.М.: Фінансова криза на підприємстві: симптоми та фактори що її спричиняють. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http:// libr.org.ua/book/97/2828. html](http://libr.org.ua/book/97/2828.html)

6. Саєнко, М.Г. Стратегія підприємства :навчальний посібник /М.Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка, 2007. 351 с.

7. Герасимчук, В.Г. Стратегічне управління підприємством. / В.Г. Герасимчук // Графічне моделювання: навч. пос.КНЕУ, 2000. 352 с.