

Касьянова Н.В. (м. Донецьк, ДонУЕП)

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

Криза - це не тільки шок, невизначеність і нові загрози, криза - це ще і унікальні умови для радикальних і масштабних перетворень. Менеджери відмовляються від стереотипів і прагнуть не упустити можливості, які навряд чи зацікавили б їх в нормальній ситуації. Криза - це точка переходу від одного стану до іншого: до кращого або ж гіршого. Коли фінансове і ринкове середовище міняється мало не щодня, дає шанс зробити серйозний стратегічний ривок.

Раз за разом ми бачимо, як криза підштовхує керівників і акціонерів переглядати колишні управлінські методи і підтягатися до світового рівня в управлінні, звітності і роботі з персоналом. Компанії, що зуміли провести такі реформи, швидше за все, вирвуться вперед в період післякризового відновлення. Щоб повернути кризову ситуацію собі на користь, недостатньо просто усвідомити, що правила гри змінилися і треба шукати нові можливості. Зберігаючи спокій в хаосі і сум'ятті, постійно відстежуючи важливі зміни законодавчого, фінансового і політичного характеру, найталановитіші антикризові менеджери знаходять в несприятливих обставинах нові джерела зростання.

Щоб в таких умовах розробляти стратегію, потрібно вміти швидко переоцінювати положення справ після кожної чергової значущої зміни. Управляти підприємством в період нестабільності важко, але не можна забувати і про перетворення, необхідні для майбутнього підприємства. В галузях найбільш схильних кризі, відбудеться поглинання не стільки менш ефективних гравців більш ефективними, скільки менш захищених гравців більш підготовленими до кризи.

Проблеми стратегічного управління підприємством взагалі, і антикризового управління зокрема, розглянуті в працях ряду вітчизняних учених - О.І.Анчишкіна, А.П.Градова, О.І.Амоші, М.Г.Чумаченко та ін. [1,2]. Широко відомі праці таких зарубіжних фахівців в області стратегічного розвитку господарських систем, як і. Ансофф, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд, Р. Акофф, А. Чендлер, Р. Мінцберг, Т. Пітері, П. Друкер, Р. Уотерман, Ф. Абрамі, Р. Стюарт, Р. Коллінс [3, 4, 5, 6].

Разом з тим, опубліковані роботи закордонних авторів в основному присвячені питанням розвитку машинобудівного виробництва в умовах відносно стабільного ринку і високого попиту на машинобудівну продукцію, на основі зміцнення конкурентоспроможності підприємств шляхом підвищення якості продукції (продуктивності, надійності, зниження собівартості тощо). Роботи вітчизняних учених останніми роками були присвячені значною мірою пошуку засобів, необхідних для відновлення галузі, розробці державних програм її модернізації та ряду інших підходів до рішення проблем її виходу з кризового стану на основі посилення заходів зовнішньої дії та державного управління.

Мета цієї статті полягає у дослідженні та узагальненні особливостей вибору стратегії розвитку підприємства в умовах, виявлення проблем функціонування машинобудівного комплексу в сучасних умовах господарювання, обґрунтування стратегічних цілей та пріоритетів подальшого розвитку цієї провідної галузі промисловості.

Частка машинобудівного комплексу в загальному обсязі продукції промисловості України у 2007 році становила 13,7. У машинобудуванні зосереджено понад 15 % вартості основних засобів і майже 6% оборотних активів вітчизняної промисловості та понад 22 % кількості найманих працівників.

Протягом останніх 5-6 років у машинобудуванні помітні позитивні тенденції: щорічні темпи виробництва продукції значно випереджають темпи виробництва промислової продукції в цілому. За 2007 років виробництво машинобудівної продукції збільшилося на

28,6 % при середньорічному темпі приросту по переробній промисловості 11,7 %. У 2008 році не зважаючи на негативні тенденції (див. табл. 1) подібне співвідношення зберігалося: 8,6 % - темпи зростання обсягів виробництва у машинобудуванні та 3,2 % - в цілому по переробній промисловості.

Таблиця 1 - Темпи приросту (зниження) обсягів продукції за основними видами машинобудівної продукції [7]

	Січень 2009 р. до грудня 2008 р.	Січень 2009 р. до січня 2008 р.
Промисловість	-16,1	-34,1
Переробна промисловість	-22,4	-41,6
Машинобудування	-41,1	-58,3
виробництво машин та устаткування	-43,6	-55,1
виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	-36,2	-50,0
виробництво транспортних засобів та устаткування	-41,6	-64,3

Трансформація галузевої структури продукції машинобудування відбувається на користь металомісткої номенклатури, а частка наукоємних високотехнологічних галузей має тенденцію зменшення. Через нестачу фінансових ресурсів дуже повільно вирішуються проблеми відновлення виробничого потенціалу галузі на основі використання інноваційних технологій і реалізації вітчизняних наукових розробок, подальшої зміни структури товарного виробництва і розвитку інвестиційного машинобудування, забезпечення конкурентоспроможності кінцевої продукції.

Отже, сьогодні ми можемо спостерігати зміну стратегії підприємств в умовах світової фінансової кризи. В першу чергу це торкається крупних підприємств з високим кредитним навантаженням, проте середній і дрібний бізнес теж вже відчувають на собі його дихання. Підприємства вимушені згорнути свої програми екстенсивного розвитку і звертатися до стратегії зміцнення операційної діяльності. При цьому доцільно не стільки тотальне скорочення витрат, скільки вдумливе перестроювання управління з підвищенням його ефективності.

В сучасних умовах для виживання на ринку і збереження конкурентоспроможності машинобудівні підприємства повинні вносити зміни в свою господарську діяльність. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи повинна встановити, яким чином підприємство може протистояти змінам зовнішнього середовища (які несуть нерегулярний і практично непередбачуваний характер), за допомогою яких попередніх заходів можна зберегти свою життєздатність і досягти намічених цілей. Зовнішні умови навколишнього середовища міняються швидко, тому вельми важливо отримання оперативного зворотного зв'язку із зовнішнім світом у вигляді показників, які характеризували б майбутнє - наприклад, показників зміни частки ринку, зростання задоволення попиту. Адже попереджуюча дії набагато ефективніше, ніж дії по усуненню наслідків.

Сьогодні необхідно обирати стратегію, яка діє в ситуації максимальної невизначеності. Сьогодні важливий перегляд критеріїв діяльності та деяких стандартних процедур, які не зовсім адекватні для ситуації з високою невизначеністю, важливі інші моделі постановки цілей, з одного боку достатньо конкретні, з другого боку – достатньо варіативні.

Як показують дослідження підприємства України виробили комплекс дій в умовах економічної кризи (табл. 2):

1) «нічого не робити» - цій стратегії збираються дотримуватися близько 25 % керівників підприємств;

2) перегляд бізнес-плану, відкладення або зменшення інвестицій, зміна асортименту продукції, енергозберігаючі заходи. Цю стратегію збираються використовувати більш успішні підприємства - це близько 20 % опитаних;

3) скорочення випуску продукції, звільнення працівників - також близько 20 %;

4) підвищення цін, цю стратегію планують використовувати близько 25 %.

Таблиця 2 – Результати опитування керівників вітчизняних підприємств, щодо дії в умовах кризи

Дії керівництва в умовах кризи	Вже здійснили	Планують здійснити
Звільнення працівників	15 %	26,3 %
Зміна режиму роботи працівників	12,3%	20,5 %
Підвищення відпускних цін на продукцію	23,9 %	34,9 %
Зменшення випуску продукції	31 %	25 %
Перегляд бізнес-плану на 2009 рік	28,8 %	20,5%
Упровадження енергозберігаючих технологій	15 %	25,8%
Заміна застарілого устаткування	9,9%	17%

Фактично результати опитування можна звести до двох альтернатив: просити про допомогу або перечекати на закінчення кризи. Просити про допомоги – пасивна стратегія, це сама психологічно зручна стратегія. Перечекати – більш активна, але теж дуже зручна позиція: нам мінятися не потрібно, залишимо все як є, просто скоротимо витрати, щоб перечекати погані часи. Легше всього скорочувати витрати на розвиток, на ділову активність і на персонал. Тому відміняються інноваційні проекти. Різко скорочуються витрати на освоєння нових ринків і проводяться масові звільнення персоналу. Очевидно, що така політика надає підприємствам тимчасовий передих і одночасно позбавляє її надій на майбутнє. Обидві стратегії поки є наймасовішими в Україні. Але у обох стратегіях насправді немає майбутнього.

Будь-яка стратегія будується виходячи з прогнозу на майбутнє, обліку зовнішніх і внутрішніх загроз (їх усунення, або зміни вектора їх впливу на позитивний) і максимальному використанні позитивних чинників. Позитивні чинники зовнішнього і внутрішнього середовища є завжди, навіть в кризу. Отже, виходячи з прогнозу тривалості кризи потрібно будувати стратегію мінімум на 6-8 років. Зовнішнє середовище в кризу, з урахуванням національних особливостей, характеризується:

– для виробників – браком оборотних коштів, зниженням платоспроможного попиту;

– для банків – зниженням кількості вкладників і надійних позичальників;

– для населення – втратою роботи, доходів.

Внутрішнє середовище в кризу характеризується:

– для виробників – зниженням рентабельності;

– для банків – зниженням рентабельності;

– для населення – зниженням бюджету споживання.

Позитивним моментом в цій ситуації є те, що кожний з вищезгаданих гравців, вирішуючи свої проблеми, допомагає розв'язати проблеми іншого. Причому, головним параметром для всіх, в умовах кризи, є стабільність, стійкість, навіть в збиток прибутку.

Можна виділити чотири основної моделі поведінки підприємства в умовах кризи.

1. Не робити нічого або практично нічого, всі дії спрямовані на мінімізацію витрат підприємства. Найтипівшими проявами цієї моделі є скорочення фонду оплати праці: звільнення частини топ-менеджерів, значної частини менеджерів середньої ланки і більшої частини офісного персоналу, дуже часто звільнення торкається і частини виробничого персоналу; скорочення обсягів виробництва і обсягів закупівель; згортання всіх програм розвитку персоналу (навчання, соціальний пакет, мотиваційні програми, тощо); тотальна

мінімізація всіх видів операційних та інших витрат; продаж непрофільних (часто і профільних активів); введення системи жорсткого контролю. Таке підприємства сподівається на свою репутацію та лояльність клієнтів. Така модель антикризової поведінки не може вважатися оптимальною. Саме такі підприємства з високою вірогідністю збанкрутують.

2. Збирається антикризова команда, яка вирішує ситуаційні проблеми. Антикризову команду складають, як правило, топ-менеджери підприємства; в цьому випадку директор стає керівником антикризової команди і бере на себе всю відповідальність щодо виходу підприємства з кризи. Така модель антикризової поведінки може дати певний, але обмежений позитивний ефект.

3. Початкова наявність на підприємстві системи стратегічного планування і наперед призначеної (при віддалених проявах передкризових явищ) антикризової команди або відділу (в великих компаніях). Для такого підходу характерний системний алгоритмічний підхід щодо корегування стратегії розвитку підприємства в умовах кризи. Саме дану модель бізнес-поведінки слід визнати оптимальним варіантом.

4. Наймається консалтингова компанія зі сторони, яка бере на себе функції антикризового центру, розробляє, а часто і впроваджує антикризову стратегію. Така модель поведінки оптимальна для компаній, що не володіють людськими ресурсами, здатними розробити та впровадити ефективне антикризове управління. Консалтингова компанія може стати зовнішнім органом антикризового управління підприємством.

Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи охоплює всі заплановані, організовані та контрольовані зміни в області існуючої стратегії, виробничих процесів, структури і культури будь-якої соціально-економічної системи, включаючи підприємства. Підприємство має успіх тільки в тому випадку, якщо знаходиться в стані послідовного і неухильного розвитку. Тому повноцінна стратегія розвитку підприємства в умовах кризи - це стратегія створення, захоплення та утримання певної ринкової ніші, стратегія конкурентної переваги в довгостроковій перспективі.

Машинобудування – стратегічна галузь України, яка стоїть на порозі масштабної модернізації виробництва. Цей процес підштовхують розвиток паливно-енергетичного комплексу та металургії, потреби у введенні генеруючих потужностей і розширенні вантажоперевезень. Головними задачами підприємств машинобудівної галузі на 2008 рік були наступні:

- підвищення якості продукції; технічне переозброєння виробництва, його реконструкція і модернізація устаткування;
- рішення проблеми кадрового забезпечення підприємств;
- освоєння нових ринків збуту продукції, налагодка партнерських відносин;
- розширення кооперації і спеціалізації.

Всі ці задачі не втратили своєї актуальності і в умовах економічної кризи. Пропонуємо розглянути три варіанти стратегії розвитку машинобудівних підприємств на найближчий час.

Перший – створення спільних підприємств і ліцензійних виробництв. Цей варіант, особливо популярний у частини місцевих виробників, дозволяє оперативно вирішити питання забезпечення внутрішнього ринку необхідними поставками. Проте жоден з глобальних гравців, який створює спільні підприємства або продає ліцензію, не зацікавлений в появі конкурентів. Тому технології, як правило, не передаються повністю, а угоди по створенню спільного підприємства або ліцензійного виробництва істотно обмежують роботу наших заводів на світових ринках.

Другий варіант – розробка нових продуктів власними силами. Але на створення принципово нового продукту потрібен мінімум 7-10 років. При цьому іноземні конкуренти теж рухаються вперед.

Третій спосіб створення в країні сучасної машинобудівної бази – покупка інжинірингових компаній, носіїв сучасних технологій, за рубежом. Такий спосіб дозволяє швид-

ко отримати конкурентну перевагу, придбати не тільки сам продукт, але і можливість його постійного вдосконалення.

Сьогодні для створення конкурентоздатної продукції потрібна комбінація всіх трьох способів. Державна підтримка машинобудівникам, безумовно, необхідна. Це стандартний спосіб забезпечення конкурентоспроможності високотехнологічних галузей промисловості практично у всіх розвинених країнах світу. В той же час ніяка допомога держави не замінить власної роботи підприємств. Модернізація виробництва, придбання технологій, організація спільних підприємств, пошук нових ринки – це задача самих машинобудівників.

ВИСНОВОК.

Найбільш виграшна стратегія під час кризи – це стратегія розвитку. Головна її особливість – створення сьогодні умов для завтрашнього успіху. У стратегії розвитку є два конкретні варіанти втілення: динамічний і статичний.

Динамічна або зовнішня стратегія передбачає, що підприємство проводить активну політику, перш за все, в зовнішньому середовищі. Це активний пошук нових ринкових можливостей, освоєння нових ринків, просування нових товарів, злиття-поглинання і багато що інше. Вона тому і називається динамічною, що йдеться про швидкі дії для отримання швидкого результату.

Статична або внутрішня стратегія означає, що пошук нових можливостей проводиться перш за все всередині підприємства. Ця активна зміна компанії для відповідності новим умовам: пошук внутрішніх резервів, розробка нових товарів, реінжиніринг, управління асортиментом, тощо.

Динамічна стратегія повинна швидше дати результат, але статична стратегія може дати переваги на тривалому відрізку часу. У обох стратегій є і загальні риси. Перш за все, це дбайливе відношення до персоналу. Персонал не скорочується кількісно, а оновлюється якісно: під час кризи посилюються вимоги до співробітників, некваліфіковані звільняються, а на їх місце приймаються більш кваліфіковані робітники. Переваги кризи в тому, що на ринку дуже великий вибір кваліфікованих співробітників і за прийнятною ціною.

Стратегія повинна відповідати характеристикам підприємства. Іншими словами, перед вибором стратегії розвитку необхідно провести діагностику підприємства і визначити його інтегрований образ. А вже потім вибирати ту стратегію, яка максимально відповідає образу підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Амоша А.И. *Каноны рынка и законы экономики. Кн. 6. Прикладной социально-экономический анализ* / А.И.Амоша, Е.Т.Иванов, С.Е.Иванов; *Ин-т эконом. пром-сти; НАН Украины. - Донецк, 2003. - 596 с.*
2. Анчишкин, А. И. *Наука, техника, экономика монография* / А.И. Анчишкин. - 2-е изд. - М. : Экономика, 1989. - 383 с.
3. Ансофф И. *Новая корпоративная стратегия: Пер с англ.* - М.: Изд-во «Питер», 2000.-416 с.
4. Друкер П. *Управление, нацеленное на результаты.* - М.: Экономика, 1992. -192с.
5. *Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой* / Под ред. А. П. Г'радова, Б. И. Кузина. - СПб.: Специальная Литература, 1996. - 510 с.
6. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. *Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник / Пер. с англ.* — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998.- 576 с.
7. <http://www.ukrstat.gov.ua>

Касьянова Н.В.

СТРАТЕГИЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

У статті досліджено та узагальнено особливості вибору стратегії розвитку підприємства в умовах кризи, виявлено проблеми функціонування машинобудівного комплексу в сучасних умовах господарювання, обґрунтовано стратегічні цілі та пріоритети подальшого розвитку машинобудування. Запропоновано антикризову стратегій розвитку машинобудівних підприємств як сукупність трьох груп заходів: створення спільних підприємств і ліцензійних виробництв, розробка нових продуктів власними силами, покупка інжинірингових компаній, носіїв сучасних технологій, за рубежом.

Ключові слова: криза, стратегія розвитку, стратегічне планування, машинобудування, зовнішня та внутрішня стратегія.

Касьянова Н.В.

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

В статье исследовано и обобщено особенности выбора стратегии развития предприятия в условиях кризиса, выявлены проблемы функционирования машиностроительного комплекса в современных условиях ведения хозяйства, обоснованы стратегические цели и приоритеты последующего развития машиностроения. Предложена антикризисная стратегий развития машиностроительных предприятий как совокупность трех групп мероприятий: создание совместных предприятий и лицензионных производств, разработка новых продуктов собственными силами, покупка инжиниринговых компаний, носителей современных технологий, за рубежом.

Ключевые слова: кризис, стратегия развития, стратегическое планирование, машиностроение, внешняя и внутренняя стратегия.

Kasianova N.V.

STRATEGY FOR COMPANIES IN CRISIS

The paper studied and generalized features of selection strategies for the development of enterprises in crisis, identifying the operation of the machine building complex problems in modern conditions of management, solid strategic objectives and priorities for further development of Machine Engineering. An anti-crisis strategies for the development of machine-building enterprises as a combination of the three groups of activities: the establishment of joint ventures and licensing industries, but the development of new products on their own, the purchase of engineering companies, holders of advanced technologies abroad.

Key words: crisis, strategy development, strategic planning, engineering, external and internal strategy.