

зировать продажи” реализует обратную связь по управлению посредством воздействия на “выявить потребности потребителей” с помощью установления “цен и скидок”.

Связь по входной обратной связи возникает тогда, когда выход одного блока становится входом другого блока с большим доминированием. Так, выход “сведения о дисциплине потребителей” блока “проанализировать продажи” является входом для блока “выписать и проконтролировать оплату счета”, который управляет блоком “проанализировать продажи” через “сведения об оплате”.

Связи “выход – механизм” отражают ситуацию, при которой выход одной функции становится средством достижения цели (механизмом) для другой. Например, выход “экспозиция демзала” блока “оформить экспозицию демзала” является механизмом для блока “выявить потребности потребителя”.

Методологию SADT можно применять на таких этапах организационно-управленческой диагностики: для анализа системы целей и поддерживающих их стратегий, для анализа укрупненных функций и процессов управления, для анализа информационной системы предприятия (используя информационное моделирование). Для более детального анализа и оценки некоторых показателей процессов и составляющих их работ и процедур эту методологию обычно не используют.

1. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. *Реконструктуризация предприятий и компаний.* – М., 2000. 2. Марка Д., МакГоуэн К. *Методология структурного анализа и проектирования.* – М., 1993. 3. *Управление инвестициями: В 2-х т. Т. 1 / В.В. Шеремет и др.* – М., 1998.

УДК 330.33.01

О.В. Калініченко

Київський Національний університет технології та дизайну

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАПОБІГАННЯ ПОЯВИ КРИЗОВИХ ЯВИЩ В МІКРОЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМАХ**

© Калініченко О.В., 2003

**Досліджено актуальність стратегічних питань в конкурентному середовищі. Показано взаємозв'язок між стратегією функціонування підприємства в ринковому середовищі та кризовими явищами на підприємстві. Визначено основні засади антикризового функціонування підприємств та їх взаємозв'язок між стратегічним управлінням інвестиційними процесами. Визначено важливим напрямком діяльності підприємства розробку короткотермінових та довготермінових інвестиційних стратегій.**

**The actuality of strategic issues in competitive environment is being searched in this article. Interconnection between strategy of enterprise functioning in market environment and crisis events at an enterprise is shown. The main bases of anticrisis functioning of enterprises and their correlation with strategic management of investment processes are defined. Elaboration of short-term and long-term investment strategies is defined as the important direction of enterprise functioning.**

Поняття “стратегія” з’явилося як економічний термін у 40-і роки, а остаточно зміцнилося в 60-і роки ХХ століття. Спочатку значення стратегії перебувало у визначенні або

перегляді позиції підприємства, тобто в тому, щоб знайти такі сфери діяльності і концепції конкурентної боротьби, які б забезпечили стабільний потенціал успіху. Сьогодні стратегія, на нашу думку, має більш вагомий вплив на стабільність функціонування підприємства. Основною передумовою постійної актуальності стратегічних питань є передусім підвищення конкурентної боротьби в ринковому середовищі, що призводить до постійного переосмислення та перегляду основних напрямків функціонування підприємства. Стратегія, невід'ємною функцією якої є формування майбутнього підприємства, являє собою не що інше, як концепцію всебічного розвитку підприємства.

Одним з основних завдань стратегічного управління підприємством, на наш погляд, є постійний перегляд конкурентних переваг підприємства на ринку та розробка подальших напрямків розвитку. Розглядаючи стратегічне управління як процес визначення напрямків подальшого розвитку підприємства, як мікроекономічна система, ми можемо розглядати його, як недопущення та попередження кризових явищ функціонування підприємства.

Причина багатьох кризових явищ, на нашу думку, лежить саме у стратегічній сфері. Вивчаючи кризові явища, ми дійшли висновку, що такі процеси проходять в певній послідовності.

Спочатку виникають структурні кризи, коли підприємство не пристосувалося до нових умов навколишнього ринкового середовища, що змінилися. Криза, як правило, протікає так: вона починається з непомітної **стратегічної кризи**, коли економічні показники ще добрі і є ліквідні засоби, що створює видимість безпеки. Далі починається, спочатку непомітна **криза поточних результатів**, при цьому переважно не бракує ліквідних засобів і є присутнім позитивний прибуток. За цим наступає **криза ліквідності**, коли криза стає відчутною і виникає питання, чи можна, з огляду на недостатню фінансову мобільність, вийти з неї, не здійснюючи жорстких заходів.

Маючи справу з кризою ліквідності, управління підприємством переходить до так званого *стабілізаційного менеджменту*, який є, зрозуміло, частиною стратегічного управління підприємством, оскільки включає в себе операції з розробки стратегії, головною ціллю якої є розробка механізму виходу з кризи та недопущення дестабілізації показників роботи підприємства.

Стабілізаційний менеджмент у сучасній літературі розглядається як окремий методологічний підхід, метою якого є забезпечення знаходження об'єкта управління в заданій ділянці значень параметрів або недопущення переходу цього об'єкта до критичного стану, тобто втрати керованості ним.

Алгоритм прийняття рішень у рамках цього типу менеджменту передбачає такі додаткові види робіт: дослідження динаміки зміни параметрів об'єктів управління; оцінка часу, протягом якого мають бути реалізовані управлінські дії та отримані результати (тобто час, впродовж якого об'єкт із заданою вірогідністю буде контрольованим); розподіл часу на операції підготовки, прийняття та виконання рішень з метою запобігання погіршенню стану об'єкта та завчасному переходу в некерований стан; генерація компенсуючих впливів, які зменшують прояви проблемної ситуації, до отримання позитивного результату прийнятого управлінського рішення.

Стабілізаційний менеджмент має враховувати, по-перше, рухливість зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, швидкість змін їх окремих параметрів та інтенсивність їх впливу на стан підприємства; по-друге, тривалість циклу управління, тобто час, який проходить від прийняття рішення до отримання його результату.

На нашу думку, при розробці управлінських рішень рекомендується ідентифікувати стан, в якому перебуває підприємство: бажаний, допустимий, небажаний, недопустимий [1]. Перехід підприємства з одного стану в інший відбувається під впливом зовнішнього оточення або внутрішніх збурень і може розглядатися як випадкова подія. Говорячи про стан підприємства, потрібно сказати, що стан підприємства завжди повинен розглядатися як відносний показник, який визначається порівнянням різних показників його роботи. Варто зауважити, що стан підприємства визначається завжди двома основними чинниками: зовнішнім та внутрішнім станами, на що дуже часто звертають увагу західні економісти [2]. В такому випадку можуть виникати деякі суперечності в аналізі стану підприємства, тому що не виключена ситуація, при якій внутрішнє оточення підприємства дуже сприятливе, а зовнішнє оточення бажає бути кращим, що призведе до суперечностей між ресурсами та можливостями підприємства.

Стратегічний менеджмент передбачає розробку довготривалих цілей і політик, установок і 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 у його зовнішньому оточенні. Сутність теорії стратегічного менеджменту полягає у використанні концепції “від майбутнього до сучасного, а не від минулого до майбутнього” [3], що було традиційним для класичного підходу до управління, в посиленні уваги менеджерів до зовнішнього оточення, в організації систематичного подолання опору змінам у реалізації наміченої стратегії в результаті дії внутрішніх та зовнішніх чинників.

У деяких роботах з питань стратегічного управління навіть набув поширення термін “антикризова стратегія підприємства” [4] як довготермінова програма попередження та усунення кризових явищ. Термін “антикризова стратегія” використовується в різних значеннях: як частина, функціональний напрямок фінансової стратегії підприємства, як загальна концепція організації роботи з антикризового управління, включаючи його цілі, поточні завдання, пріоритети в розподілі ресурсів, основні напрямки робіт, які мають бути проведені. Використання теоретичних розробок стратегічного менеджменту обумовило і застосування такого поняття, як антикризова політика [5], яке визначається як частина загальної фінансової стратегії підприємства та полягає в розробці системи методів діагностики загрози банкрутства з включенням механізмів фінансового оздоровлення для виведення підприємства з кризового стану. Під політикою тут розуміють деталізовані та короткотривалі принципи управління, конкретну програму дій підприємства з врахуванням конкретних обставин, специфіку діяльності підприємства.

Стратегічне мислення зумовлює необхідність проведення оцінки та прогнозування впливу зовнішнього середовища на розвиток кризових явищ та можливості їх подолання, оцінки стратегічної позиції підприємства як необхідної передумови дослідження можливості його виживання.

Якщо раніше домінував принцип концентрації виробничо-економічного потенціалу, зростання фірми будь-якою ціною, то сьогодні переважають принципи розвитку внутрішнього потенціалу підприємства, зовнішні ресурси превалюють над внутрішніми. За цих умов підприємство все більше перетворюється на найскладнішу організаційну систему ресурсів та організаційного устрою, в якій вартість залучення ресурсів є функцією від часу їх застосування.

Останнім часом традиційна управлінська наука, на нашу думку, все менше відповідає потребам практики. Її орієнтація на аналіз, прогнозування та управління вступає у

суперечності з невизначеністю та швидкістю змін у зовнішньому оточенні підприємства. За цих умов посилюється інтерес до розробки методологічних основ формування так званих *адаптивних систем управління*, які ґрунтуються на теорії хаосу та самоорганізації.

Говорячи про адаптивні системи управління, найоптимальнішою для підприємства, на нашу думку, є система, в якій діяльність підприємства розглядається як низка інвестиційних проектів, головною метою кожного з яких є отримання максимального прибутку при мінімальних затратах. При такому підході ми пропонуємо вважати за основу стабілізаційного менеджменту стратегічне управління інвестиційною діяльністю підприємства.

Стратегічне управління інвестиційною діяльністю є одним із наймалодосліджених сфер управлінської науки. Існує дуже багато методів розрахунку вигідності (рентабельності, прибутковості) інвестиційних проектів, але дуже мало уваги звертається саме на зв'язок між антикризовим управлінням та стратегічним управлінням інвестиційною діяльністю. Тут потрібно сказати, що головним завданням стабілізаційного менеджменту є розробка загального плану підприємства виведення або недопущення кризового стану [6]. В ньому описано низку потрібних для стабілізації ситуації дій, при тому, що кожне таке рішення передбачає розробку відповідного інвестиційного проекту. Важливість розробки інвестиційних проектів диктується ринковими законами, тому що кожний процес на підприємстві характеризується відповідними витратами, що передбачають отримання прибутку.

Функціонування підприємства в конкурентному середовищі вимагає перегляду основних підходів до принципів управління підприємством. Така необхідність диктується тим, що конкурентне середовище вимагає постійного підвищення так званих конкурентних переваг (підвищення якості продукції, зниження ціни та матеріальних витрат тощо), та недопущення кризових явищ, що вимагає постійної розробки стратегічних програм, скерованих на вищезгадані цілі. Виходячи з вищесказаного, ми вважаємо, що одним з найважливіших напрямків діяльності підприємства є розробка короткотермінових та довготермінових інвестиційних стратегій.

В українській економічній літературі термін інвестиційна стратегія зустрічається дуже рідко. Переважно в роботах сучасних авторів описані методики розрахунку вже вибраної стратегії, але нічого не сказано про те, як проходить процес прийняття рішення щодо обрання тієї чи іншої стратегії подальшої діяльності підприємства.

Нагальні вимоги часу формують нові завдання, які постають перед кожним підприємством. Переважно це проблеми виходу на світові ринки, що веде до неминучого переобладнання матеріальної бази та зміни асортименту продукції, що випускається, для переорієнтації підприємства на випуск конкурентоспроможної продукції, що за наявності покупної спроможності споживача приведе до отримання фінансових вигод.

1. Портер М. *Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів*. – К., 1997. 2. Савчук В.П., Пилипенко С.И., Величко Е.Г. *Анализ и разработка инвестиционных проектов: Учеб. пособие*. – К., 1999. 3. Завадський Й.С. *Менеджмент. Management. Т. I*. – К., 1997. 4. *Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. А.П. Градова, Б.И. Кузина*. – СПб., 1996. 5. Бланк И.А. *Основы финансового менеджмента. В 2 т.* – К., 1999. 6. Лігоненко Л.О. *Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій*. – К., 2000.