

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ FORMULATION OF BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY IN DOWN ECONOMY

У статті визначено суть і важливість формування стратегії розвитку підприємства в умовах кризи. Описано розроблений автором поетапний алгоритм антикризової стратегії підприємства. Побудовано інформаційну модель організаційної політики підприємства на основі реальної та нормативної матриць домінування з використанням теорії графів. Розкрито основні етапи побудови зазначеної моделі організаційної політики на прикладі діяльності підприємства, яке опинилося у кризовому стані. Детально розглянуто галузі які охоплюють інформаційну підсистему діяльності підприємства на мікро та макро рівнях.

Ключові слова: алгоритм, етапи, формування, антикризовий менеджмент, кризовий стан, збитковість, матриця.

В статье определена суть и важность формирования стратегии развития предприятия в условиях кризиса. Описан разработанный автором поэтапный алгоритм антикризисной стратегии предприятия. Построено информационную модель организационной политики предприятия на основе реальной и нормативной матриц доминирования с использованием теории графов. Раскрыты основные этапы

построения указанной модели организационной политики на примере деятельности предприятия, которое оказалось в кризисном состоянии. Детально рассмотрены области охватывающие информационную подсистему деятельности предприятия на микро и макро уровнях.

Ключевые слова: алгоритм, этапы, формирование, антикризисный менеджмент, кризисное состояние, убыточность, матрица.

The article defines the essence and significance of formulating the business development strategy in down economy. It describes an author-developed step-by-step algorithm for the anti-crisis strategy of an enterprise. The information model of the organizational policy of the enterprise is constructed based on the current and regulatory matrices of dominance using the theory of graphs. The main stages of construction of the specified model of organizational policy are outlined on the example of an enterprise's activity, which has faced crisis. The branches that cover the information subsystem of the enterprise activity on the micro and macro levels are considered in detail.

Key words: algorithm, stages, formulation, crisis management, crisis, unprofitability, matrix.

УДК 656.6:330.3

Переверзева І.Ф.

аспірант кафедри управління та економіки водного транспорту
Державний університет інфраструктури та технологій

Постановка проблеми. В Україні стає менше збиткових підприємств, проте, їх загальні втрати перевищують доходи прибуткових підприємств. Про це свідчать дані Державної служби статистики України [1], а саме: великі та середні підприємства України, крім банків, у 2016 році отримали 75,651 мільярда гривень прибутку до оподаткування проти 236,566 мільярда гривень збитку за 2015 рік. Згідно з наведеними даними, за 2016 рік фінансовий результат прибуткових підприємств України збільшився на 12,6% – до 328,918 мільярда гривень, тоді як фінансовий результат збиткових підприємств скоротився на 52,1%, до мінус 253,267 мільярда гривень. З цього випливає, що частка збиткових підприємств в Україні за підсумками року знизилася до 26,5% відповідно до 29,4% роком раніше, але повністю не ліквідована. Отже, важливість формування антикризової стратегії діяльності підприємства потребує подальшого вивчення та розробки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Значну увагу сутності розробки та формування стратегії підприємства за умов посиленої нестабільності середовища приділяли чисельні вітчизняні та зарубіжні науковці: І.К. Беляєвський [2] визначає стратегію, як комплекс базових рішень та принципів, спрямованих на досягнення генеральної мети підприємства, які виходять з оцінки та аналізу ринкової ситуації, можливостей конкурентів та власного потенціалу, І. Ансофф [3] уважає, що стратегія це комплексний план, сформова-

ний для здійснення місії організації та досягнення її цілей, М. Армстронг [4] наполягає, що саме стратегія визначає рамки ділової активності компанії та тип людської і економічної організації, а М. Карлоф [5] взагалі визначає стратегію, як узагальнену модель дій, що необхідні для координації та розподілу ресурсів компанії, тощо. Їх методичні підходи активно використовуються і дотепер.

Постановка завдання. Метою дослідження є поетапне формування стратегії розвитку підприємства з використанням інструментів антикризового менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розкриваючи стратегію розвитку підприємства необхідно на початку дослідження визначитися з трактуванням терміну, а також виділити головну мету формування стратегії. Отже, стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей, а також концепція, яка виражена або застосована лідером організації про довгострокові цілі. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься зараз та у перспективі, а також, яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану. Формування стратегії досить складна і трудомістка процедура, але значущість для організації значно перебільшує витрати на її реалізацію. Процес усвідомлення ситуації у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства, обговорення різних варі-

антів розвитку підвищують ступінь системності та обґрунтованості прийняття рішень та управління підприємством в цілому.

Стратегія антикризового менеджменту визначає напрями, масштаби, моделі та алгоритми дій підприємства, які забезпечують вихід їх кризової ситуації та відновлення стабільного та ефективного його функціонування. Якщо вірно сформулювати алгоритм виходу підприємства з кризового стану, враховуючи аналіз фінансового стану підприємства, то саме таке формування матиме позитивний результат. Алгоритм формування антикризової стратегії, з точки зору автора, повинен складатись з наступних шести етапів, які зображені на рисунку 1.

Перший етап – аналіз стану та економічних наслідків діяльності підприємства (розрахунок основних показників ліквідності, платоспроможності та рентабельності). Основним завданням є одержання надійної інформаційної бази для розробки антикризової стратегії та функціональних стратегій. Аналіз стану підприємства повинен окреслити шанси підприємства по виходу з кризового стану, головні умови для формування нових галузей діяльності, а також, де можуть бути створені стратегічні позиції успіху в реалізації антикризової стратегії.

Другий етап – побудова інформаційної моделі організаційної політики підприємства, на основі реальної та нормативної матриць домінування та розрахунку коефіцієнта сполучення – Кс. Саме на цьому етапі відбувається побудова інформаційної моделі на основі матриць, які між собою порівнюються та знаходиться кількість співпадінь та не співпадінь. За підрахунком суми цих двох показників розраховується коефіцієнт сполучення, на меті якого показати, який саме зв'язок між показниками інформаційної моделі.

Третій етап – визначення місії та цілей підприємства, де, спираючись на ці дані, ми можемо більш точно визначити необхідну стратегію.

Четвертий етап – проведення внутрішньо-організаційного аналізу підприємства – SWOT аналіз, а саме визначення сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз. За допомогою матриці Томсона – Стрікленда ми визначаємо стратегії підприємства.

П'ятий етап – вибір функціональних (локальних) антикризових стратегій – розробка заходів антикризової стратегії та контроль за ходом її виконання. Головне завдання п'ятого етапу – розробити стратегію, за допомогою якої будуть реалізовані визначені заходи. Таким інструментом є організаційна структура й регламент управління підприємством.

Шостий етап – впровадження в життя підприємства всі розробок та стратегій, які були визначені раніше. Можливий аналіз, який тільки завершає заходи по впровадженні визначеної стратегії.

Етап реалізації антикризової стратегії полягає в розробці оперативних планів і програм заходів, які деталізують у просторі і часі завдання, постійній координації й контролі за використанням поставлених цілей і завдань, а також коректуванні планів заходів на основі виявлених відхилень [6].

Отже, розглянемо більш детально другий етап розробки алгоритму – побудова інформаційної моделі організаційної політики підприємства, яка складається з двох підсистем:

- інформація про внутрішнє середовище (мікрорівень);
- інформація про зовнішнє середовище (макрорівень).

Метою створення інформаційної підсистеми на мікрорівні є одержання об'єктивної, змістовної, достатньої та своєчасної інформації для формального опису стану підприємства (рис. 1).

Інформаційна підсистема на макрорівні призначена для одержання відомостей про фактори зовнішнього середовища, які досить умовно можна поділити на економічні, політико-правові, соціальні культурні, технологічні, та повинна охоплювати наступні галузі [7]:

- ринок та споживачі (основні зміни на ринку, слабкі та сильні сторони позиції підприємства, нові ринкові сегменти, зміни характеру поведінки покупців, можливі канали збуту, тощо);
- галузь і конкуренція (основні конкуренти, їх слабкі та сильні сторони, можливість появи на ринку нових конкурентів, тенденції розвитку галузі, її структури, ступінь концентрації, нові тенденції в управлінні галуззю, тощо);
- технологія (чи орієнтується підприємство у нових технологіях, які визначають розвиток галузі, наявність партнерських відносин з контрагентами, що дають можливість вдосконалення технологічних процесів, чи є загроза з боку нових технологій ділової активності, порівняння технологічного рівня підприємства й можливостей нових конкурентів);
- постачання (можливості більш тісного співробітництва з постачальниками, нові джерела постачання, варіанти партнерства, в тому числі за кордоном, доцільність виконання другорядних видів діяльності іншими підприємствами на договірних умовах, оцінка ризиків та загроз постачання, альтернативні джерела фінансування розвитку підприємства);
- демографічні та соціально-економічні зміни (ринки, що мають найбільший потенціал економічного зростання, зміни у складі населення, зміни у способі життя населення, що відбуваються на споживчому попиті, рівень життя населення, тощо);
- зміни у політиці та законодавстві (вплив на стан підприємства нових законів та рішень уряду);
- вимоги до охорони навколишнього середовища (вплив на поточні вимоги ринку стану

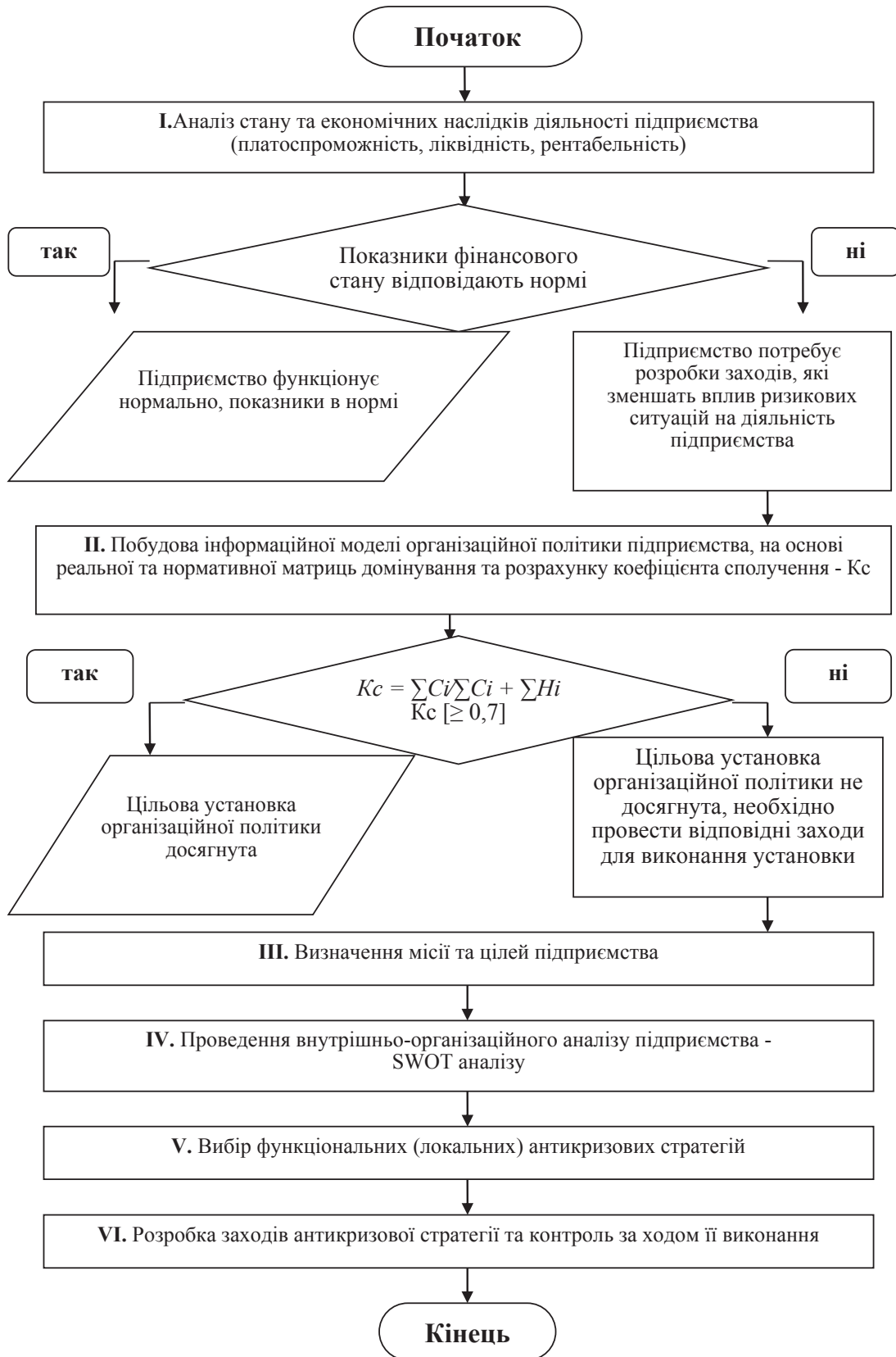


Рис. 1. Алгоритм формування антикризової стратегії підприємства

оточуючого середовища, показники діяльності підприємства з точки зору охорони оточуючого середовища).

Ретельний збір та обробка такої інформації дозволяє виокремити фактори, що перетворюють зовнішнє середовище підприємства та сформулювати перспективи його розвитку, визначити завдання, реалізація яких дозволить підприємству не тільки вийти з кризового стану, але й завоювати провідні позиції в умовах зміненого середовища.

Для побудови інформаційної моделі організаційної політики підприємства по виходу з кризи доцільно застосувати ранжування системи показників за темпами динаміки, що дозволяє отримати достатню інформацію про господарську ситуацію, побудова якої складається з наступних етапів, зображених на рисунку 2.

На першому етапі для КСБСРЗ¹ пропонується наступна рангована система показників :

1. Виручка (валовий дохід) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).
2. Прибуток від реалізації продукції.
3. Балансовий прибуток.
4. Товарна продукція .
5. Матеріальні витрати.
6. Витрати на просування товару (реклама, персональний продаж, стимулювання збуту тощо).
7. Середньорічна виробнича потужність.
8. Вартість активної частини основних засобів.
9. Вартість основних засобів.
10. Фонд оплати праці персоналу.

11. Фонд оплати праці адміністративно-управлінського персоналу.

12. Чисельність персоналу.

13. Чисельність адміністративно-управлінського персоналу.

14. Затрати на виробництво реалізованої продукції (товарів та послуг).

15. Повні затрати на виробництво й реалізацію продукції (товарів та послуг).

На другому етапі – формування цільової установки – доцільно застосувати теорію графів [8]. Замкнений граф – це граф, отриманий з вихідного шляхом включення в нього всіх дуг, які відображають ієрархічність показників на рисунку 3.

Показаний на рисунку 3 граф характеризує нормативне співвідношення динаміки показників динаміки, включених в інформаційну модель, тобто найбільшими темпами повинен зростати балансовий прибуток, а найменшими – повні затрати на виробництво й реалізацію продукції. Більш точно ієрархічне співвідношення динаміки показників можна подати у вигляді матриці домінування, яка передбачає, що на перетині рядка і графа ставиться 1, якщо показник, що наведений у рядку, повинен зростати швидше, ніж показник наведений у графі, а у протилежному випадку в клітині ставиться 0. Матриця домінування для КСБСРЗ показана у таблиці 1.

Четвертий етап – контроль за реалізацією цільової установки – полягає в тому, що реальна матриця домінування, побудована на основі фактичної дина-

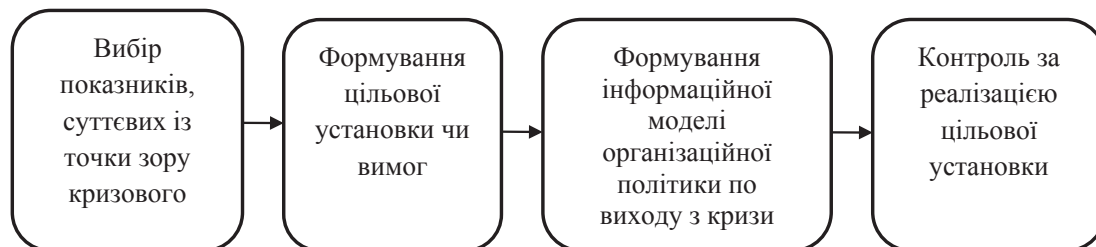


Рис. 2. Етапи побудови інформаційної моделі організаційної політики підприємства

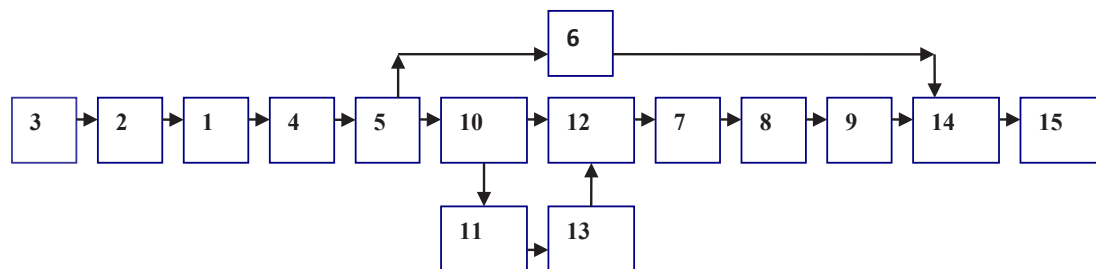


Рис. 3. Інформаційна модель організаційної політики підприємства – замкнений граф (на прикладі КСБСРЗ)

¹ Кілійський суднобудівний судноремонтний завод (далі по тексту КСБСРЗ)

Таблиця 1

Нормативна матриця домінування по КСБСРЗ

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	x	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	x	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	1	1	x	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	0	0	0	x	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	0	0	0	0	x	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	0	0	0	0	0	x	0	0	0	0	0	0	0	1	1
7	0	0	0	0	0	0	x	1	1	0	0	0	0	1	1
8	0	0	0	0	0	0	0	x	1	0	0	0	0	1	1
9	0	0	0	0	0	0	0	0	x	0	0	0	0	1	1
10	0	0	0	0	0	0	1	1	1	x	1	1	1	1	1
11	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	x	1	1	1	1
12	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	x	1	1	1
13	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	x	1	1
14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	x	1
15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	x

Таблиця 2

Реальна матриця домінування по КСБСРЗ

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	x	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0
2	0	x	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0
3	0	0	x	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
4	0	0	1	x	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0
5	0	0	0	0	x	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
6	0	0	0	0	1	x	1	0	0	0	0	0	0	0	0
7	0	0	0	0	0	0	x	0	0	0	0	0	0	0	0
8	1	1	1	1	1	1	1	x	1	1	1	1	1	1	1
9	1	1	1	1	1	1	1	0	x	1	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	1	1	0	0	x	1	1	1	0	0
11	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	x	1	1	0	0
12	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	x	1	0	0
13	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	x	0	0
14	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	x	0
15	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	x

міки показників, зіставляється з нормативною матрицею. При наявності суттєвих відхилень між ними можна констатувати, що цільова установка організаційної політики не досягнути, а підприємство знаходиться у передкризовому або у кризовому стані.

Побудуємо реальну матрицю домінування для КСБСРЗ – таблиця 2, на основі вихідних показників діяльності КСБСРЗ.

Для оцінки співпадання реальної і нормативної матриць домінування використовуємо коефіцієнт сполучення, який визначається за формулою :

$$K_c = \frac{\sum C_i \sum C_i + \sum N_i}{\sum C_i \sum C_i + \sum N_i}$$

де C_i – число співпадань знаків у клітинах по i -му показнику;

N_i – число не співпадань знаків у клітинах по i -му показнику;

Коефіцієнт K_c змінюється в межах від 0 до 1, при наближенні його величини до нуля співпа-

дань матриць слабке, а до одиниці – сильне. Вважається, що при $0,7 \leq K_c \leq 0,9$ співпадінь досить сильне, а при $K_c \geq 0,9$ – дуже сильне. Щоб розрахувати K_c для КСБСРЗ визначимо значення $\sum C_i$ та $\sum N_i$ (таблиця 3).

Отже, найвищий рівень співпадінь знаків притаманний показникам № 6, 7, а найменший – показникам № 2, 3, 5, 8, 9, 10, 11, 14, 15. В цілому по сукупності показників коефіцієнт сполучення дорівнює:

$$K_c = 80/80+130 = 0,381.$$

Таким чином, можна зробити висновок, що по КСБСРЗ ступінь співпадінь реальної та нормативної матриць домінування низький, що зумовлене в першу чергу значним зростанням витрат, первісної вартості основних засобів, а також їх активної частини, які ще не знайшли адекватного відображення у результатах господарської діяльності та фінансових параметрах.

Таблиця 3

Число спів падань та не співпадань знаків реальної і нормативної матриць домінування по КСБСРЗ

№ показника	Число співпадань ΣC_i	Число не співпадань ΣH_i
1	7	7
2	5	9
3	3	11
4	7	7
5	5	9
6	11	3
7	10	4
8	3	11
9	3	11
10	4	10
11	4	10
12	7	7
13	6	8
14	3	11
15	2	12
Разом	80	130

Цільова установка організаційної політики КСБСРЗ виконується лише на 38,1 %, що свідчить про наявність передумов погіршення стану підприємства у майбутньому та теперішньому часі. Якщо його керівництво не здійснить відповідні заходи для забезпечення виконання цільової установки, кризова ситуація не зміниться.

Висновки з проведеного дослідження. Проведене дослідження показує, що для того, щоб розробити ефективну стратегію діяльності підприємства в умовах кризи необхідно мати чіткий послідовний антикризовий алгоритм дій по виведенню

підприємства з кризи, а також мати велику кількість вихідних даних підприємства – інформаційну систему для застосування різних інструментів антикризового менеджменту. Застосування теорії графів та матриць домінування (реальної на нормативної) дало можливість вирахувати коефіцієнт сполучення та оцінити цільову установку організаційної політики даного підприємства. У подальших дослідженнях необхідно приділити увагу розробці стратегій антикризового менеджменту із застосуванням математичних методів та моделей.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Сайт Державної служби статистики України – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз. – М.: Финансы и статистика. – 2001. – 318 с
3. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.-520 с.
4. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / (Пер. с англ. Н.В. Гринберга). – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
5. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. – М.: Издательство «Экономика», 1991. – 239 с.
6. Крутик А.Б., Муравьев А.И. Антикризисный менеджмент. – СПб. Питер, 2001. – 432 с.
7. Болюх М. А., Бурчевський В.З. Економічний аналіз: Навч. посібник / М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбатов та ін.; За ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченка. – Вид. 2-ге, перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2003. – 556 с.
8. Трохимчук Р.М. Теорія графів. В Навчальний посібник для студентів факультету кібернетики – К.: РВЦ «Київський університет», 1998. – 43 с.