

І.В. Шварц, асист.

Вінницький національний технічний університет

Особливості та передумови ефективності антикризової політики підприємства

В статті досліджено ефективність стратегічного управління на м'ясопереробних підприємствах, запропоновано антикризову політику для цієї групи підприємств. стратегія, промислове підприємство, антикризове управління підприємством, коефіцієнт рангової кореляції, антикризова політика підприємства

В умовах масштабних ринкових перетворень, жорсткої конкурентної боротьби, масових кризових проявів, зокрема на мікрорівні, уваги до внутрішнього стану справ для успішного функціонування підприємства вже замало. Одним з першочергових завдань керівників промислових підприємств є виявлення та врахування у своїй діяльності можливих змін зовнішнього середовища, узгодження внутрішніх можливостей підприємства та очікуваних змін з метою попередження та (або) подолання кризових явищ, забезпечення стабільності та сталого розвитку. Сукупність зазначених складових складає основне коло завдань стратегічного управління.

Питанням теорії стратегічного управління присвячено велику кількість праць зарубіжних, а останнім часом і вітчизняних авторів [1-5]. Слід зазначити, що теорія стратегічного управління – відносно нова галузь економічної науки, в якій ще не до кінця сформовано теормінологічний та методичний апарати, неповною мірою визначені можливості застосування стратегічного управління для подолання (попередження) кризових станів підприємства.

З огляду на вище зазначене актуальним завданням є дослідження у напрямку створення стратегічної основи антикризового управління промисловим підприємством. Для реалізації поставленого завдання необхідно дослідити якісні характеристики існуючих стратегій на ряді промислових підприємств. Базою для дослідження є м'ясопереробні підприємства Вінницької обл.

Стратегію неможливо оцінити лише за одним узагальнюючим показником, оскільки вона охоплює різні напрями діяльності організації [5, с.251]. Для дослідження та оцінки стратегії можна застосувати методику, яка передбачає: формування переліку показників; встановлення нормативних співвідношень між темпами зростання цих показників, тобто побудову нормативної структури показників відповідно до конкретних умов; вибір нормативної структури показників з урахуванням особливостей ситуації; визначення фактичної структури показників, яка відображає реальний стан організації; оцінку відповідності між нормативною та фактичною структурою показників; виявлення внутрішніх і зовнішніх чинників, які визначають фактичну структуру показників і ступінь їхнього впливу; формулювання висновків про результативність діючих у минулому стратегій і доцільність розроблення нової стратегії [6, с. 111].

Цей нормативний ряд показників не може бути спадним. Порядок розміщення показників відображає певний стан організації, зумовлений характеристиками обраної стратегії. Якщо динаміка показників діяльності організації свідчить про наближення до нормативного, то стратегію розвитку організації можна вважати задовільною.

Ступінь відповідності нормативного і фактичного рядів показників прийнято визначати [5, 6] за коефіцієнтом К рангової кореляції (коефіцієнт Спірмена):

$$K = 1 - \frac{6S(d)^2}{n^3 - n}, \quad (1)$$

де $S(d)^2$ - сума квадратів різниць рангів показників ряду;

n - кількість рангів ряду.

Коефіцієнт K при повній відповідності двох послідовностей (нормативної і фактичної), коли кожний показник займає одне й те ж місце в обох рядах, дорівнює +1, що означає повну позитивну кореляцію. При негативній залежності, тобто якщо в одній послідовності показники розміщені в зворотному порядку порівняно з другою, то коефіцієнт дорівнює -1, що означає від'ємну кореляцію. Для решти випадків K займає положення між граничними значеннями. Зростання K від -1 до +1 характеризує збільшення відповідності між двома послідовностями. Отже, під час аналізу слід звертати увагу не тільки на знак і значення коефіцієнта Спірмена, а й на його розмах.

Для оцінки ефективності функціонування та стратегічного управління на м'ясопереробних підприємствах Вінниччини скористаємось вищезапропонованою методикою. Так, враховуючи виявлені в результаті аналізу кризові тенденції у розвитку цих підприємств у нормативний ряд для оцінки стратегії м'ясопереробних підприємств доцільно включити оптимальне співвідношення між розвитком відповідних інститутів підприємства, що математично може бути записано наступним чином:

$$I_{12} < I_{15} < I_3 < I_{11} < I_{10} < I_{16} < I_7 < I_4 < I_{14} < I_2 < I_9 < I_6 < I_5 < I_1 < I_8 < I_{13}, \quad (2)$$

де I_{1-16} - відповідні інститути підприємства:

1 - інститут маркетингу; 2 - інститут ресурсозабезпечення; 3 - інститут логістики; 4 - інститут виробництва; 5 - інститут планування; 6 - інститут прийняття рішень та управління; 7 - інститут дисципліни і контролю; 8 - інститут інновацій; 9 - інститут фінансів; 10 - інститут кадрового забезпечення; 11 - інститут взаємовідносин персонал - середній менеджмент - керівництво; 12 - інститут взаємовідносин у колективі; 13 - інститут кризового реагування; 14 - інститут страхування (управління ризиками); 15 - інститут взаємовідносин із зовнішнім середовищем; 16 - інститут отримання та реалізації інформації та знань.

Відповідно до результатів оцінювання антикризового потенціалу за даними попередніх років м'ясопереробні підприємства Вінниччини були виділені у три групи з п'яти теоретично можливих - підприємства з середнім, низьким та дуже низьким рівнем антикризового потенціалу. Розглянемо по одному підприємству з кожної групи. У табл. 1. розраховані коефіцієнти рангової кореляції для оцінки відповідності фактичних стратегій обраних репрезентативних підприємств нормативному ряду.

Таблиця 1 - Коефіцієнти рангової кореляції для репрезентативних підприємств Вінниччини

Підприємства	Значення коефіцієнту кореляції у:			
	2003 р.	2004	2005	2006 р.
А	0,8912	0,88824	0,67353	0,85
Б	0,57941	0,4309	0,81471	0,58529
В	0,5471	0,5265	0,62353	0,3441

Як видно з даних табл. 1, динаміку коефіцієнта рангової кореляції на досліджених підприємствах можна охарактеризувати як неоднозначну, що більш точно продемонстровано на рис. 1.

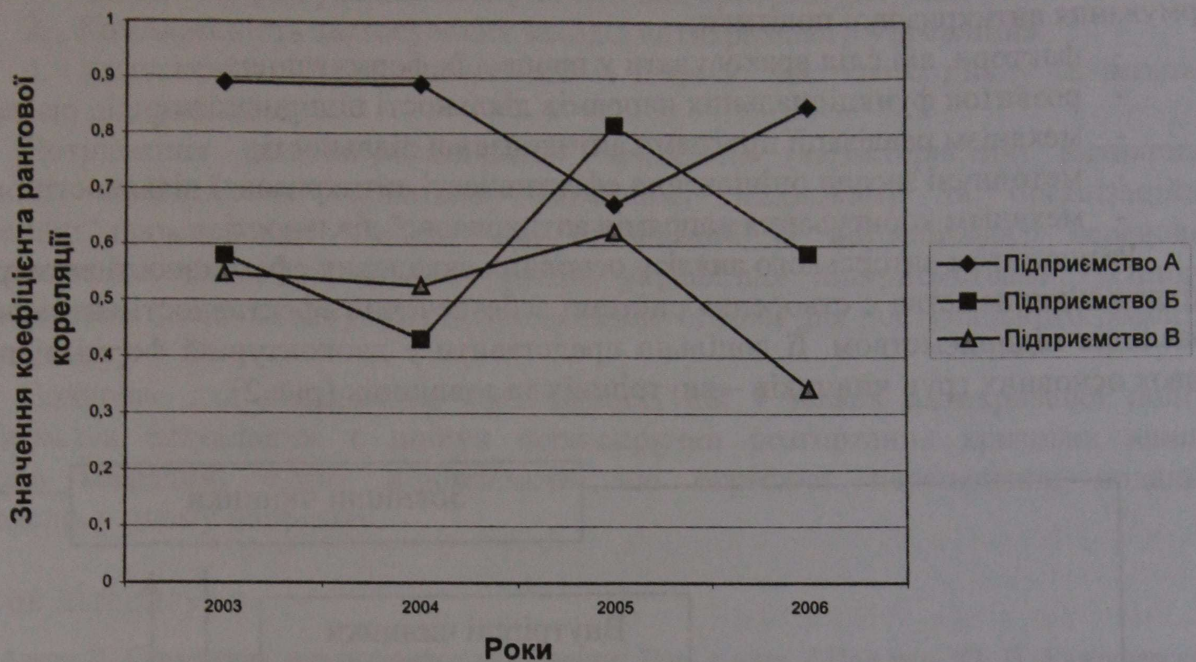


Рисунок 1 – Динаміка коефіцієнта рангової кореляції для репрезентативних м'ясопереробних підприємств

Як видно з рис.1, динаміка коефіцієнта рангової кореляції має хвилеподібний характер, причому довжина хвилі коливається переважно у межах двох-чотирьох років. Це свідчить про те, що в управлінні організацією головну роль відіграють поточні та оперативні рішення й відсутня певна стратегічна орієнтація. Цей факт підтверджує й те, що місця з першого по восьме (половина рангового ряду) займають по черзі багато показників.

Спостерігається часта зміна цілей і напрямів розвитку досліджуваних підприємств. Велика амплітуда зміни коефіцієнта рангової кореляції свідчить про негативні тенденції розвитку організацій, їх спадну ефективність.

Отримані результати дають підстави для усвідомлення необхідності створення основ антикризової політики таких підприємств. Необхідність розроблення такої політики обумовлена потребою в стратегічному управлінні кризовими процесами, починаючи з їх перших симптомів.

В умовах мінливого зовнішнього середовища (технічного, організаційного, господарського, політичного, культурного) антикризова політика підприємства має передбачати послідовну цілеспрямовану комплексну діяльність щодо зміни будь-якого з параметрів бізнесу. Її суть – у систематичній розробці правил, запрограмованих рішень, “формул дій” для управлінського персоналу у різних ситуаціях середовища, що швидко змінюється. Це обумовлено тим, що на промислових підприємствах зі складною внутрішньою структурою керівники вищої ланки не в змозі контролювати зміни ситуації у всіх підрозділах та оперативно розробляти відповідні управлінські рішення. Ще більшої актуальності усе вищезазначене набуває під час кризового періоду розвитку організації, коли управлінська реакція на зміну ситуації повинна бути миттєвою. Такі умови потребують наявності у арсеналі менеджменту широкого набору “управлінських формул” для їх застосування при прийнятті рішень у ситуаціях, що швидко змінюються.

Здійснення антикризової політики має здійснюватися на основі певних норм і правил, які охоплюють [2, с.99-134]:

- організаційні, правові та інші процедури, що визначають порядок формування антикризової політики;

- фактори, які слід враховувати у процесі їх формування;
- розвиток функціональних напрямів діяльності підприємства;
- механізм реалізації програми антикризової діяльності;
- методичні засади оцінювання ефективності антикризової діяльності;
- механізм коригування напрямів антикризової діяльності.

Результатом авторського аналізу основних складових ефективності антикризової політики підприємства є створення системи забезпечення ефективності антикризового управління підприємством. Її доцільно представити у двоконтурній формі відповідно до двох основних груп чинників – внутрішніх та зовнішніх (рис.2).



Рисунок 2 – Система забезпечення ефективності антикризового управління підприємством

За умов відповідності складових та структури системи забезпечення ефективності антикризового управління підприємством вищенаведеної схеми досягатиметься вищий рівень якості управління підприємством, а отже, і його стійкості проти кризових явищ різного походження.

Таким чином, авторський аналіз передумов ефективності антикризового управління дозволив виділити такі основні характеристики, які, на нашу думку, повинна мати система антикризової політики підприємства:

1. Швидкість реагування на перші сигнали кризової ситуації.
2. Комплексність застосування заходів антикризового управління.
3. Узгодженість антикризових дій із стадією життєвого циклу та загальною стратегією підприємства.

Дотримання вищезапропонованих принципів (характеристик) антикризової політики підприємства сприятиме загальному майновому та організаційному зміцненню промислових підприємств, стабілізації їх внутрішнього середовища; вдосконаленню діяльності вищих органів управління підприємствами; успішному попередженню (подоланню) кризи; формуванню основи для поступального розвитку у майбутньому.

Водночас для підвищення ефективності дій у межах антикризової політики підприємства актуальним є пошук першопричин розгортання кризових явищ та процесів всередині самих підприємств, що окреслює перспективи подальших досліджень у цьому напрямку.

Список літератури

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление: Пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Кантуревского. – СПб.: Питер, 2002.– 234 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. / Под ред. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989.– 321 с.
3. Василенко В.А., Ткаченко Г. І. Стратегічне управління: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2003.
4. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. – К.: КНЕУ, 2001.
5. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. – К.: Знання, 2006.
6. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.

В статье исследована эффективность стратегического управления на мясоперерабатывающих предприятиях, предложена антикризисная политика для этой группы предприятий.

Efficiency of strategic management of meat industry enterprises has been investigated in the article, crisis policy for these enterprises has been proposed.