

## ВЫБОР СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

*Запропоновано матрицю вибору базових стратегій підприємства в умовах економічної кризи, яка дороблена з урахуванням фактору синергетичного ефекту.*

*Предлагается матрица выбора базовых стратегий предприятия в условиях экономического кризиса, доработанная с учетом фактора синергетического эффекта.*

*Постановка проблемы.* Экономическая нестабильность в Украине, глобальный экономический кризис поставили многие отечественные предприятия перед фактом выживания. Оздоровление финансово-экономической ситуации может дать позитивный результат преимущественно с учетом мер на уровне государства по стабилизации основных макроэкономических показателей и выбора рациональной стратегии развития предприятий и организаций в условиях кризиса.

*Обзор публикаций по теме.* Вопросы стратегического развития и оздоровления предприятий, находящихся на постсоветском пространстве, рассмотрены в работах многих ученых, таких как Беляева С.Г., Бланка И.А., Брюховецкой Н.Е., Булеева И.П., Градова А.П., Грязновой А.Г., Иванова Г.П., Короткова Э.М., Лигоненко Л.А., Минаева Э.С., Панагушина В.П., Слюсаренко О.А., Терещенко О.О., Чернявского А.Д., Юна Г.П. и многих других. Популярность данной тематики обусловлена тем, что формирование отечественной экономики и основного ее звена – предприятий и организаций произошло в период кризиса начала 90-х годов прошлого века, затем последовал значительный спад и стагнация промышленности в 1996-1998 годах, после этого наметилась некоторая тенденция к стабилизации ситуации, а сегодняшние реалии таковы – девальвация национальной валюты и как следствие очередное «вымывание» оборотных средств отечественных предприятий, являющееся прямым шагом к банкротству. Все это требует, с нашей точки зрения, дальнейшего рассмотрения вопросов стратегического развития предприятия и смещения центра внимания с управления кризисной ситуацией на предприятии на умение управлять предприятием в условиях кризиса.

*Цель работы* заключается в обосновании

выбора стратегии развития предприятия в условиях экономического кризиса с учетом фактора синергетического эффекта.

*Изложение основного материала.* Выбор базовой стратегии предприятия в условиях экономического кризиса начинается с выбора модели его поведения – защитной или наступательной. Формализацию выбора модели поведения возможно произвести с помощью оценки внешнего потенциала предприятия: высокому потенциалу соответствует наступательная модель, низкому – защитная [1].

Защитная модель поведения предприятия сводится к проведению сберегающих мероприятий по сокращению всех расходов, связанных с производством и сбытом, содержанием основных фондов и персонала, что ведет к сокращению производства в целом. Это направление, хотя и кажется привлекательным, так как ведет к сокращению убытков и издержек, эффективно не для всех предприятий и невыгодно для экономики страны.

Более предпочтительной моделью поведения предприятия является наступательная, когда наравне с сокращением убытков и расходов проводится активный маркетинг, внедрение перспективных технологий, обновление основных фондов, завоевание новых рынков, смена руководства, совершенствование системы управления.

После выбора защитной или наступательной модели поведения происходит выбор одной из четырех базовых стратегий предприятия в условиях экономического кризиса (рис. 1).

Стратегия выживания используется для градообразующих предприятий, имеющих социальное или стратегическое значение для региона, полное прекращение деятельности которых негативно скажется на его развитии. Также

\* Дорошук Г.А. – доцент кафедры менеджменту Одеського національного політехнічного університету, канд. екон. наук, доцент, м. Одеса.

Защитная модель поведения		Наступательная модель поведения
Стратегия выживания	Высокий внутренний потенциал	Стратегия развития
Низкий внешний потенциал		Высокий внешний потенциал
Стратегия ликвидации	Низкий внутренний потенциал	Стратегия перепрофилирования

Рис. 1. Матрица выбора базовой стратегии предприятия в условиях экономического кризиса

эта стратегия используется для предприятий с малой возможностью освоения новых рынков и низким уровнем специфических производственных знаний и технологий.

Основой стратегии выживания является минимизация затрат на производство, а также поиск альтернативных вариантов дохода (сдача в аренду зданий, земель, продажа интеллектуальной собственности, плата за право пользования нематериальными активами – патентами, лицензиями, технологиями, торговыми марками) или же открытие очень рентабельного диверсифицированного производства, позволяющего в сумме выходить на точку безубыточности. Такая стратегия близка к стратегии выживания более выгодной рыночной конъюнктуры или улучшения экономического положения (роста платежеспособного спроса), или перехода на государственное финансирование. Однако подобная политика бездействия является достаточно рискованной, поэтому ее целесообразно использовать в краткосрочном периоде.

Стратегия развития используется для предприятий с большой возможностью освоения новых рынков, но уровень специфических производственных знаний и технологий для самостоятельного существования которых достаточно велик, что затрудняет изменение ассортимента продукции, соответственно, производственного процесса. Реализация данной стратегии возможна за счет собственных средств, часто ее реализация оказывается привлекательной и выгодной для инвесторов. Она предполагает, прежде всего, активный маркетинг: изучение рынка, поиск потребителей, поиск возможностей для расширения рынка (географически, новые ниши, новые услуги), агрессивную рекламу. Маркетинг, направленный на расширение числа потребителей, соответственно, на увеличение объемов производства и реализации, предпола-

гает наличие хорошо организованного, автоматизированного и механизированного производственного процесса, постоянно обновляемых технологий, обновление парка оборудования. Стратегия развития предполагает постоянную разработку новых товаров и услуг, удовлетворяющих возрастающие качественные потребности. Эта стратегия предполагает частичную смену персонала в пользу роста его квалификации, найм творческих работников, а также смену части управленческого персонала, который не способен разглядеть перспективы для предприятия и экономно хозяйствовать.

Стратегия перепрофилирования используется на предприятиях с низким внутренним и высоким внешним потенциалом. Это предприятия, которые быстро могут выйти на новые рынки за счет освоения новой – «родственной» продукции, доля специфических производственных знаний которых мала либо устарела. Эта стратегия предусматривает частичную либо полную смену профиля выпускаемой продукции, что приводит к необходимости научно-исследовательской и опытно-конструкторской работы самого предприятия, но наиболее предпочтительным вариантом является покупка документации на готовое изделие либо франчайзинг. Разработка и организация нового производственного процесса потребует увольнения персонала и набора персонала соответствующей квалификации. Также будет необходимость в повышении квалификации либо переквалификации. На начальном этапе реализации данной стратегии необходимы серьезные маркетинговые исследования, подтверждающие востребованность рынком новой продукции, точное описание качественных характеристик продукции и определения требуемого количества. Данная стратегия в большинстве случаев требует внешнего финансирования по причине высо-

кой изношенности основных производственных фондов.

Стратегия ликвидации используется в случае отсутствия у предприятия перспектив дальнейшего развития (если есть возможность продажи предприятия и вложения средств в более выгодный бизнес, либо собственник желает извлечь свои средства). При рассмотрении возможности реализации стратегии ликвидации, предполагающей закрытие предприятия и распродажи его активов, следует иметь в виду, что стоимость распродаваемых по отдельности активов может оказаться значительно ниже стоимости предприятия в целом. Это объясняется, например, тем фактом, что при ликвидации теряются нематериальные активы, составляющие в некоторых случаях значительную долю интегральных активов предприятия. В тех случаях, когда отсутствует возможность продолжения деятельности предприятия либо его продажи, оперативная ликвидация с финансовой точки зрения более оправдана по сравнению с банкротством, при котором может пострадать имидж всего портфеля сфер бизнеса.

Каждая базовая стратегия может использоваться как для всего предприятия в целом, так и для отдельных его подразделений, при этом стратегия предприятия будет представлена в виде комбинации базовых стратегий.

С нашей точки зрения, выбор стратегии для всего предприятия в целом или для отдельных направлений бизнеса будет зависеть от наличия эффекта синергии. Именно утрата эффекта синергии при ведении бизнеса и привела к краху многих отечественных предприятий. Отсутствие восприятия бизнеса как единого целого, видения инновационных целей его развития лежит в основе большинства банкротств. Разрыв хозяйственных связей предприятий в начале 90-х годов прошлого века, привел к тому, что большинство из них начали выживать за счет непрофильных видов деятельности, либо за счет реализации стратегии «сбора урожая» по профильным направлениям.

Положительный либо отрицательный эффект синергии можно оценить с помощью синергетического баланса, предложенного в 1986 г. авторами Prahalad С.К. & Doz Y.L. [2; 3] (табл. 1).

Таблица 1

**Баланс, использующийся в процессе измерения синергетических взаимосвязей**

Потенциальные активы	Потенциальные пассивы
Сокращение издержек и контроль над добавлением стоимости	Утрата высшим руководством фокуса в бизнесе
Технологическая целостность	Потеря гибкости
Развитие глобальной инфраструктуры	Сокращение инноваций
Соответствие основным конкурентам	Издержки координации
Заключение договоренности с правительством	Утрата правильного восприятия результатов бизнеса

Наложение этого баланса на приведенную матрицу позволяет получить трехмерную матрицу с осями «внутренний потенциал», «внешний потенциал», «синергетический эффект» и уже исходя из этого, избирать стратегию предприятия в кризисе. Наиболее предпочтительными стратегиями будут являться безусловно те, которые реализуют положительный эффект синергии и используют стратегию развития и репрофилирования. То есть основополагающими факторами развития отечественных предприятий является наличие синергии и максимальное использование возможностей со сто-

роны внешней среды.

*Выводы.* В заключение хотелось бы отметить, что выведение отечественных предприятий из экономического кризиса возможно лишь в том случае, если предприятия будут использовать стратегию развития и направлять управленческие усилия для получения положительного синергетического эффекта, так как только он является отличительным конкурентным преимуществом и его полная реализация позволяет значительно увеличить прибыль предприятия. Вместе с тем дальнейших и более глубоких исследований требуют вопросы количествен-

ной оценки влияния внутреннего, внешнего потенциала предприятия, синергетического эффекта на выбор стратегии развития.

#### Литература

1. Продиус И.П., Дорошук А.А. Формирование стратегии предотвращения банкротства на предприятии: Монография. — Одеса: Изд-во Одеського юридиче-

ского института НУВД, 2003. — 137 с.

2. Эванс Фрэнк Ч., Бишоп Дэвид М. Оценка компаний при слияниях и поглощениях: Создание стоимости в частных компаниях / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 418 с.
3. Ивашковская И. Слияния и поглощения: ловушки роста // Управление компанией. — 2004. — № 7. — С. 26-29.

Поступила до редакції 12.12.08

© Г.А. Дорошук, 2008

УДК 631.152:004

В.М. Ченін\*

### СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

*У статті розглянуті проблеми вдосконалення управління конкурентоспроможністю вітчизняних промислових підприємств, що дозволяє підвищити ефективність функціонування підприємства і поліпшити його конкурентне положення на ринку на основі реалізації конкурентних переваг.*

*В статье рассмотрены проблемы совершенствования управления конкурентоспособностью отечественных промышленных предприятий, что позволяет повысить эффективность функционирования предприятия и улучшить его конкурентное положение на рынке на основе реализации конкурентных преимуществ.*

*Постановка проблеми.* Сучасні умови економічної кризи характеризуються посиленням конкуренції на ринку товарів і послуг, що обумовлює необхідність пошуку нових шляхів підвищення промисловими підприємствами конкурентоспроможності. Це вимагає впровадження відповідних інструментів і технологій управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. Досягнення конкурентних переваг вітчизняними підприємствами як на українському, так і на світовому ринках, неможливо без техніко-технологічного оновлення виробництва, використання прогресивних, високоєфективних методів організації виробничих процесів. Відповідність технологій, які використовуються промисловими підприємствами, зростаючим вимогам, багато в чому стала визначати рівень конкурентоспроможності промислових підприємств. У той же час, ефект будь-яких змін на підприємстві: впровадження нових технологій або прогресивних організаційно-економічних перетворень, може бути досяг-

нуте тільки при відповідному підкріпленні інтелектуальними ресурсами. В такому сенсі персонал представляє конкурентний потенціал підприємства, який необхідно розвивати разом з іншими ресурсами, щоб досягти стратегічних цілей.

Сьогодні в усьому світі конкурентоспроможність підприємства, поряд з технологіями і методами організації виробництва, визначають забезпеченість кваліфікованою робочою силою, ступінь мотивації персоналу, організаційні структури і форми роботи, що дозволяють досягти високого рівня конкурентоспроможності працівників та більш ефективно використовувати їх трудовий потенціал. Таким чином, тільки на перетинанні трьох складових — конкурентоспроможні технології, конкурентоспроможні методи організації виробництва і праці, конкурентоспроможний персонал — можливе досягнення інтегральної конкурентоспроможності підприємства в цілому, що, у свою чергу, є запорукою його

\* Ченін В.М. — аспірант Херсонського національного технічного університету, м. Херсон.