

УДК 65.012.12

**МЕТОДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗИ**

К.В. Ковтуненко, к.е.н., доцент

О.О. Пар'єва

*Одеський національний політехнічний університет, Одеса, Україна**Ковтуненко К.В., Пар'єва О.О. Методи стратегічного управління в умовах кризи.*

Розглянуті основні напрями стратегічного планування діяльності підприємства, які необхідні для її ефективного функціонування в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Головна мета проведення стратегічного планування на підприємстві полягає в тому, щоб зібрати і провести аналіз інформації про кінцеві або проміжні результати, визначити зміни, що сталися, і сучасне перебування на підприємстві, оцінити вигоди і витрати і т.д.

*Ключові слова:* стратегічне планування, swot-аналіз, конкурентні переваги, стратегічний напрям розвитку, прогнозування

*Ковтуненко К.В., Пар'єва А.А. Методы стратегического управления в условиях кризиса.*

Рассмотрены основные направления стратегического планирования деятельности предприятия, которые необходимы для ее эффективного функционирования в условиях постоянных изменений внешней среды. Главная цель проведения стратегического планирования на предприятии состоит в том, чтобы собрать и провести анализ информации о конечных или промежуточных результатах, определить произошедшие изменения и современное состояние на предприятии, оценить выгоды и затраты и т.д.

*Ключевые слова:* стратегическое планирование, swot-анализ, конкурентные преимущества, стратегическое направление развития, прогнозирование

*Kovtunenکو K.V., Pareva A.O. Methods of strategic management in a crisis.*

In the article, the strategic planning of the company, which are necessary for its effective functioning in a constantly changing environment. Thema in goal of strategic planning for the company is to gather and analyze information about the final or interim results, to determine the changes effected and the current state of the company, assess the benefits and costs, establish – build are as for future improvement and development of the company.

*Keywords:* strategic planning, swot-analysis, competitive advantages, strategic direction

**З**агроза чергової світової економічної кризи актуальна на сьогоднішній день. Кризисні події кардинально трансформують ринкову позицію споживача і систему комунікацій, позначаються на стійкості і конкурентоспроможності підприємств, методах управління. В умовах глобальної кризи, наслідки якої сьогодні важко передбачити, на бізнес одночасно впливає безліч чинників, що виводять підприємства із стану стійкості. У цих умовах, як правило, товарний портфель і конкурентні переваги, напрацьовані багатьма вітчизняними підприємствами в стабільних умовах функціонування і розвитку, стають неефективними. З метою виживання підприємствам доводиться скорочувати непотрібні витрати, прагнучи підвищити ефективність основної діяльності. Тому керівництву будь-якого підприємства необхідний перелік заходів і методів антикризового стратегічного менеджменту для реагування на виникаючі кризисні ситуації в компаніях, так або інакше пов'язаних з кризою. Особливу роль в антикризовому управлінні грає уміння грамотно планувати представляючи поєднання стратегічних і тактичних елементів.

*Мета статті* – виділити основні методи стратегічного планування в кризисний період, які дадуть можливість встановити області майбутнього вдосконалення і розвитку діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу**

Сьогодні для виживання і успішного розвитку підприємства повинні постійно адаптувати свої маркетингову стратегію і тактику до умов змін середовища функціонування. Надійним інструментом вибору оптимальної маркетингової стратегії є swot-аналіз як досить простий і апробований спосіб оцінки, що дозволяє проінтегрувати різні аспекти зовнішнього і внутрішнього середовища з метою виявлення і структуризації сильних і слабких сторін компанії, встановлення потенційних можливостей і нівеляції погроз, для визначення напрямів розвитку бізнесу. За результатами swot-аналізу можна оцінити, чи володіє підприємство надійними здібностями і необхідною ресурсною базою для реалізації наданих сприятливих можливостей і протистояння погрозам зовнішнього оточення, які внутрішні недоліки вимагають швидкого усунення. Будучи фактично дзеркальним відображенням полягання справ в компанії, swot-ана-

ліз допомагає визначити стратегічні напрями подальшого розвитку, який виконується на етапі стратегічного аналізу, який у свою чергу становить основу стратегічного планування.

Стратегічне планування – система управління підприємством, заснована на механізмі узгодження поточних рішень – тактичних і оперативних – із стратегічними, а також механізмом коректування і контролю за реалізацією стратегії [2]. Процес вибору цілей організації і доріг їх досягнення. Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень.

Головна мета проведення стратегічного планування на підприємстві полягає в тому, щоб зібрати і провести аналіз інформації про кінцеві або проміжні результати, визначити зміни, що сталися, і сучасне перебування на підприємстві, оцінити вигоди і витрати, встановити області майбутнього вдосконалення і розвитку діяльності підприємства, а потім використовувати ці дані для вирішення наступних завдань [3] :

Таблиця 1. Цілі стратегічного планування

Цілі	Характеристика
Розподіл ресурсів	Даний процес включає розподіл обмежених організаційних ресурсів, таких як фонди, дефіцитні управлінські таланти і технологічний досвід.
Адаптація до зовнішнього середовища	Адаптацію слід інтерпретувати в широкому сенсі слова. Вона охоплює всі дії стратегічного характеру, які покращують стосунки компанії з її оточенням. Компаніям необхідно адаптуватися до зовнішніх як сприятливим можливостям, так і небезпекам, виявити відповідні варіанти і забезпечити ефективне пристосування стратегії до навколишніх умов. Стратегічне планування процвітаючих компаній має справу із створенням нових сприятливих можливостей за допомогою розробки досконаліших виробничих систем, шляхом взаємодії з урядом і суспільством в цілому і так далі
Внутрішня координація	Вона включає координацію стратегічної діяльності для відображення сильних і слабких сторін фірми з метою досягнення ефективної інтеграції внутрішніх операцій. Забезпечення ефективних внутрішніх операцій в організаціях, великих або малих, є невід'ємною частиною управлінської діяльності.
Усвідомлення організаційних стратегій	Це діяльність передбачає здійснення систематичного розвитку мислення менеджерів шляхом формування організації, яка може вчитися на минулих стратегічних рішеннях. Здатність вчитися на досвіді дає можливість організації правильно скоректувати свій стратегічний напрям і підвищити професіоналізм в області стратегічного управління. Роль керівника вищої ланки полягає в більшому, ніж проста ініціація процесу стратегічного планування, вона також пов'язана із здійсненням, об'єднанням і оцінкою цього процесу.

Аналізом зовнішнього середовища є процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні по відношенню до підприємства чинники, щоб визначити можливості і погрози для фірми. Аналіз зовнішнього середовища допомагає отримати важливі результати. Він дає організації час для прогнозування можливостей, час для складання плану на випадок можливих погроз і час на розробку стратегій, які можуть перетворити колишні погрози на будь-які вигідні можливості. Аналіз макрооточення включає вивчення впливу економіки, правового регулювання і управління, політичних процесів, природного середовища і ресурсів, соціальною і культурною складових суспільства, науково-технічного і технологічного розвитку суспільства, інфраструктури і тому подібне Безпосереднє оточення аналізується по наступних основних компонентах: покупці, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили. Аналіз внутрішнього середовища розкриває ті можливості, той потенціал, на який може розраховувати фірма в конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє також краще з'ясувати цілі організації, вірніше сформулювати місію, тобто визначити сенс і напрями діяльності фірми. Внутрішнє

середовище аналізується по наступних напрямках [1]:

- кадри фірми, їх потенціал, кваліфікація, інтереси і т. п.;
- організація управління;
- виробництво, що включає організаційні, операційні і техніко-технологічні характеристики і наукові дослідження і розробки;
- фінанси фірми;
- маркетинг;
- організаційна культура.

На сьогоднішній день більшість керівників компанії розглядають стратегічне планування як найважливіший інструмент управління компанією в кризисні часи. Причому стратегічне планування має бути не лише оперативним, але і середньостроковим. Проте поняття середньостроковості в кризисні часи міняється. У ситуації кризи змінюється роль річного плану в управлінні компанією. Раніше все, план стає не стільки набором фінансових показників, скільки вказівкою до дії залежно від реалізації різних чинників ризику. У умові кризи необхідно задавати напрям розвитку і позначати пріоритети компанії, залишаючи при цьому свободу в плані конкретного трактування. Це дозволить при стратегічному плануванні зберегти

єдиний напрям руху, залишивши можливість вибору доріг, по яких компанія розвиватиметься. В умовах кризи зростає значущість координуючої

функції стратегічного планування, що забезпечує узгодженість антикризових дій всіх підрозділів компанії.

Таблиця 2. Підходи стратегічного планування в умовах кризи

Підхід	Характеристика
Від «прожиткового мінімуму»	Активно використовується компаніями з галузей, що найбільш постраждали від кризи, або компаніями з відносно благополучних галузей, що увійшли до кризи із значним борговим навантаженням. При даному підході ключовим завданням є підтримка ліквідності компанії.
Від сценаріїв розвитку зовнішнього середовища	Критично значний для компаній, бізнес яких істотно залежить від динаміки макроекономічних показників і вирішень властей. Перш за все, це відноситься до імпортерів і експортерів, компаній-монополістів. Стратегічне планування розробляється на підставі аналізу ринку, прогнозів економічної ситуації, вирішень уряду по галузях. Ключовими показниками, від яких відштовхуються при плануванні, стають такі показники як курс долара, ціна на нафту, інвестиційна програма Газпрому і так далі
Від цільових показників	Характерний для компаній, вплив кризи на бізнес яких трохи. Як правило, при плануванні відштовхуються від тих же показників, що і в докризовий період.

Стратегічне планування повинне дозволити приймати оперативні рішення у відповідь на поточні зміни зовнішнього середовища. Керівництву компанії максимальну увагу слід приділяти ефективному обміну інформацією між підрозділом і

забезпеченню зворотного зв'язку на всі рівні управління. Ключовими особливостями підходу до стратегічного планування в кризовий період є зниження деталізації, підвищення гнучкості і оперативності.

Таблиця 3. Етапи сценарного планування на підприємстві

Етапи	Характеристика
1. Визначення ключових чинників зовнішнього середовища, що впливають на компанію	Дуже важливо підходити індивідуально до питання виділення впливових чинників для кожної конкретної компанії. Не варто захоплюватися надмірним аналізом і прогнозуванням зовнішніх макроекономічних чинників, які, з одного боку, можуть бути не настільки вже значимими для компанії, а з іншого боку, часто не можуть бути точно прогнозовані навіть спеціалізованими експертними структурами. Кількість реально впливових чинників може бути невеликою.
2. Формулювання сценаріїв на якісному рівні	При сценарному прогнозуванні дуже поважно сформулювати якісно різні варіанти розвитку подій. Часто компанії обмежуються складанням песимістичних, реалістичних і оптимістичних сценаріїв, що неправильно, оскільки по суті є математичними варіаціями одного і того ж сценарію. Окрім цього скласти адекватні кількісні прогнози часто дуже складно, тоді як визначити основні можливі тенденції і напрями розвитку реалістичніше. Характерною особливістю поточної кризи є переважно песимістичні прогнози бізнесу. Часто це виправдано. Проте часто виявляються ситуації, коли позитивні можливості і небанальні антикризові ідеї навіть не намагаються шукати.
3. Оцифрування сценаріїв	Прогноз розвитку чинників і прогноз розвитку ринків. Побудова математичних моделей прогнозування, укрупнене оцифрування сценаріїв потрібне, оскільки дозволяє перейти до розробки планів компанії, які завжди в «цифрі».
4. Визначення ризиків і можливостей для компанії в кожному сценарії.	На цьому етапі закладаються основні передумови для формулювання у відповідь заходів.
5. Виявлення критичних подій і визначення контрольних точок розвитку сценаріїв.	На цьому етапі визначаються показники двох видів: 1) Події зовнішнього середовища, настання яких буде індикатором зміни сценаріїв. 2) Показники, по яких регулярно відстежується розвиток сценаріїв. Наприклад, будується два набори контрольних цифр: для базового варіанту («дно» в галузі досягнуте) і дуже жорсткого варіанту. Другий варіант (варіант «ж») опрацьовується в розрізі заходів паралельно із створенням бюджетів базового варіанту. Передбачається, що при погіршенні зовнішнього оточення компанія синхронно переходить на варіант «ж» і кожен керівник тримає в голові набір необхідних заходів, щоб зробити цей перехід.

Детальність опрацювання середньострокового плану може бути понижена до індикативного планування. План повинен забезпечувати рівно ту міру деталізації, яка дозволяє менеджменту управляти підприємством. У умові кризи в рамках стратегічного планування часто використовується

такий інструмент як ковзне планування. Ковзний план розробляється на три місяці і передивляється приблизно 2-3 рази в місяць. Важливо пам'ятати, що при значній варіабельності і гнучкості середньострокових і оперативних планів, стратегічні плани компанії повинні мінятися лише в

особливих випадках. Це означає, що при незмінності стратегічних цілей і місії оперативні плани повинні повністю відповідати реаліям оточення бізнесу.

Виділяють 3 підходи до стратегічного планування в умовах кризи (табл. 2).

Безумовно, ключовим інструментом стратегічного планування в умовах високої невизначеності є сценарне планування. Існує 5 основних етапів сценарного планування в компанії (табл. 3).

#### **Висновки**

Ретельний swot-аналіз, здійснюваний на постійній основі з певною періодичністю, дозволяє підприємству вибирати оптимальну дорогу свого

розвитку, уникаючи загрози (небезпеки), максимально ефективно використовуючи наявні в його розпорядженні ресурси, використовуючи надані ринком сприятливі можливості. Світова практика показує, що стратегічне планування в умовах кризи передбачає планування ще задовго до кризисних ситуацій на підприємстві. Відсутність такої методики і подібного плану, розробленого «до того як», відволікає ресурси на планування «в час того як» і заставляє компанію хитрувати, обманювати співробітників, суспільство, інвесторів на ринку, звиватися в судорожних спробах повернутися в стабільний стан.

#### **Список літератури:**

1. Антикризисное управление: [учебное пособие] / Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 432 с.
2. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: учебное пособие для вузов / А.Т. Зуб. – [2-е изд., испр. и доп.]. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
3. Баранчев В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация / В. Баранчев; [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str037.html>

Надано до редакції 02.05.12

Ковтуненко Ксенія Валеріївна / Kseniya V. Kovtunenکو  
[dmitrij-kovtunenکو@yandex.ru](mailto:dmitrij-kovtunenکو@yandex.ru)

Пар'єва Олександра Олександрівна. / Oleksandra O. Pareva

#### **Посилання на статтю / Reference a Journal Article:**

*Методи стратегічного управління в умовах кризи [Електронний ресурс] / К.В. Ковтуненко, О.О. Пар'єва // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2012. – № 2 (3). – С. 84-87. – Режим доступу до журн.: <http://www.economics.opu.ua/n3.html>*