

Т.С. Бойчук,

студентка факультету управління, сфери обслуговування та харчових технологій
Чернівецького торговельно-економічного інституту

Київського національного торговельно-економічного університету

науковий керівник: ***А.А. Вдовічен,***

доктор економічних наук, доцент кафедри менеджменту і туризму

Чернівецького торговельно-економічного інституту

Київського національного торговельно-економічного університету

МЕТОДИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ КРИЗИ

Анотація. У статті описується сутність стратегічного менеджменту в умовах кризи. Також розглянуто стратегічні та тактичні методи управління і запропоновано практичні рекомендації щодо функціональної реалізації цілей стратегічного управління на всіх етапах кризи.

Ключові слова: криза, стратегічний менеджмент, методи стратегічного управління.

Постановка проблеми. Сьогодні кризовий менеджмент є основною частиною стратегічного управління. Перш ніж реалізувати будь-які довгострокові цілі, кризовий менеджмент необхідний для забезпечення стабільності та безперервного успіху організації. Криза в світовій економіці привертає увагу теоретиків і практиків до низки стратегічних проблем управління. Робота професійної команди директорів провідних світових бізнес-корпорацій базується на принципах компетенції, демократії та чіткості. Часто вона не може запобігти кризовій ситуації, і таким чином, не може захистити корпорації від найбільш негативних змін. Незважаючи на об'єктивну складність управління великими ієрархічними структурами та їх передбаченням, однією з найважливіших проблем є збільшення невизначеності, щодо відповідальності за розподіл влади в рамках більшої частини стратегічних менеджерів. Перша серед таких проблем — функціональний розподіл стратегічного управління в умовах кризи. Кризові ситуації є невід'ємним атрибутом функціонування організації в ринковій економіці (в умовах економічної, фінансової та політичної нестабільності). З огляду на це, організації повинні адаптуватися до умов, які обумовлені зовнішніми факторами навколишнього середовища; менеджери повинні визначити план антикризової корпоративної діяльності та адаптацію до ситуації.

Стан дослідження. Широке коло питань, пов'язаних із дослідженнями стратегічного менеджменту, знайшли відображення в роботах багатьох вітчизняних та закордонних вчених. Так, витоки розуміння стратегічного управління в цілому та в період кризи досліджувались через Т.Р. Бекона, Д. Вайнера, Дж. Генрі, С.А. Грейзера, Е.Н. Джеймса, А. Кемпбелла та інші.

Виклад основного матеріалу. Кризовий стратегічний менеджмент спрямований на виявлення ознак кризи та створення необхідних передумов їх своєчасного запобігання, ослаблення та подолання щоб гарантувати продовження діяльності корпорації та запобігання банкрутству. Стратегічне управління в умовах кризи — це метод, який дає можливість визнати кризу та вживати заходів

для подолання своїх негативних наслідків. Методи управління кризовими ситуаціями включають ряд наступних кроків від розуміння впливу кризи на корпорацію до запобігання, пом'якшення та подолання різних видів кризи. Антикризові менеджери повинні мати чітке бачення системи, і вони повинні мати можливість аналізувати ряд взаємопов'язаних проблем, які можуть призвести корпорацію до банкрутства або до погіршення становища її персоналу.

Проблеми, що вирішуються стратегічним управлінням, можна представити наступним чином.



Рис. 1. Проблеми, що вирішуються стратегічним управлінням.
Джерело: розроблено самостійно на основі [3, с. 62].

Кризовий стратегічний менеджмент — це особливий тип управління, який має спільні функції управління та неспецифічні характеристики. По-перше, необхідно виділити основні принципи системи кризового стратегічного управління. Такі принципи: рання діагностика кризи фінансової діяльності фірми, швидкість реакції на кризові явища, адекватність реакцій на реальні загрози фінансовому достатку та досягнення загального потенціалу для подолання кризи.

Основними напрямками антикризового управління на рівні організації є постійний моніторинг соціально-економічних умов, розробка нових методів управління, фінансові та маркетингові стратегії, зменшення постійних та змінних витрат, залучення капіталу акціонерів та посилення мотивації персоналу. Немає стандартизованих методів підготовки до можливих глобальних кризових явищ. Однак, існує корисний досвід, отриманий внаслідок попередньої кризи [6, с. 22]. На прикладі корпорації Chrysler, що заснована в 1924 році відомим інженером і бізнесменом Вольтером Крайслером, можна проаналізувати деякі особливості корпоративного управління під час кризи [7, с. 21].

Chrysler активно розвивається з кінця 1950-х років. У шістдесятих роках корпорація придбала європейські автотранспортні компанії. У 1970 році Mitsubishi Motors випустив під брендом Chrysler невеликі економні автомобілі

для продажу в США. Але в 1970-х роках це стало збитковим. Це можна пояснити як енергетичною кризою, так і передчасною індустріальною політикою, а також запуском ряду невдалих моделей та проблеми з якістю. У 1977 році Chrysler Eugene зазнав краху. Компанія призупинила виробництво цих автомобілів. Питання про реформування підприємства обговорювалися протягом тривалого часу, і такі особливості виявили наступне:

- проблеми з досягненням планів;
- споживчі дослідження показали, що дві третини покупців не були задоволені якістю автомобілів компанії, ці автомобілі були обрані в основному людьми похилого віку та з точки зору молоді, автомобілі Chrysler вважалися нудними. Клієнти виявили непривабливі як якість, так і дизайн цих автомобілів;
- старші менеджери не знали про реальність бізнес-ситуації;
- виникла проблема з вибором персоналу [7, с. 22].

З точки зору людських ресурсів та корпоративної культури, криза 1970-х років для Крайслера характеризується тим, що старший менеджмент був некомпетентним і не мав професійних навичок та з погляду культури управління компанії не сфокусоване на змінах.

Це спричинило ситуацію, коли оцінка власних ресурсів та статусу компанії загалом була завищена, але старші менеджери шукали причини відповідальні за їх складну ситуацію у зовнішньому середовищі. Chrysler вдалося втекти від кризи. Отже, це призвело до таких змін:

1. головне управління компанії було майже повністю відновлено та зібрано команду молодих досвідчених лідерів;
2. була створена система зв'язку, яка позитивно вплинула на систему розподілу інформації в компанії;
3. створено систему нематеріальної мотивації [7, с. 13].

Завдяки цій системі кожний роботодавець міг відчувати себе причетним до процесу виробництва. Таким чином, у вирішальний час корпорація «Крайслер» змогла відновити свої ресурси та переорієнтувати свої зусилля на досягнення бажаної мети. У 1978 році Chrysler Australia викупив Mitsubishi Motors [7, с. 21]. Друга нафтова криза закінчилася. Це зменшило кількість вантажних автомобілів та інших вантажних автомобілів Chrysler. Без належної виробничої лінії міні-автомобілі, Chrysler майже зіткнувся з банкрутством.

У 1998 році Chrysler приєднався до Daimler-Benz, який стає Daimler-Chrysler [7, с. 21]. Поєднуючи свої зусилля, компанії отримали можливість зменшити надмірну продуктивність, а також забезпечити лідируючі позиції на ринку двигуна, котрий міг допомогти конкурувати з General Motors, Ford та Toyota. Проте роки пройшли, перш ніж новий двигун гігант зумів досягти цих цілей. Такий довгий час можна пояснити головним чином тим, що процес комунікації був складним завдяки культурним бар'єрам.

У 2007 році Daimler-Chrysler продав свій підрозділ Chrysler за 7,4 мільярда доларів до фонду Cerberus 30 квітня 2009 року Chrysler оголосив про своє технічне банкрутство. Після виплат боргу частина їхніх акцій була продана Fiat. У січні 2014 року, після повної консолідації акцій американського Крайслера, рада

директорів Fiat підтвердила своє рішення щодо розвитку нової моторної компанії – Fiat Chrysler Automobiles – з штаб-квартирою в Нідерландах [7, с. 22]. Таким чином, Chrysler вдалося подолати кризи шляхом активної роботи з внутрішнім корпоративним середовищем (сировиною, продукцією організації, фінансами) і з зовнішнім середовищем (отримання гарантій кредитів). Проте погіршення зовнішнього середовища у XX столітті, зростаюча некомпетентність та зміни споживчого попиту призвели до того, що управлінський персонал Chrysler під час кризи неефективно вели бізнес (що призвело до банкрутства).

Практику стратегічного управління можна сформулювати за допомогою 11 основних методів управління кризовими ситуаціями. Методи варто розділити на дві групи з точки зору результатів, які корпорація може очікувати від їх використання (див. Таблицю 1).

Таблиця 1

Методи стратегічного менеджменту в умовах кризи

	Тактичні методи	Стратегічні методи
1.	Реорганізація	Ліквідація
2.	Скорочення	Створення нових корпоративних структур
3.	Банкрутство	Регуляризація
4.		Модернізація
5.		Об'єднання
6.		Диверсифікація
7.		Реструктуризація
8.		Реінжиніринг

Джерело: розроблено самостійно на основі [3, с. 87].

Перша група включає в себе тактичні методи. Вони включають перебудову, скорочення та банкрутство. Ці методи спрямовані на швидке вдосконалення корпоративних фінансових показників, тобто подолання наслідків кризи. Проте використання цих методів не завжди є достатнім для усунення причин кризи, якщо це неефективні системи управління [4, с. 78]. Іншу групу можна умовно назвати стратегічними методами. Як правило, корпорація не відразу бачить результати цих методів, але їх використання змінює сутність ділових та якісних характеристик, таких як конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість, орієнтація на клієнта та інновації.

Реорганізація – це перший метод, який застосовує більшість корпорацій, які переживають кризу. Цей метод поєднує в собі фінансово-економічні, виробничо-технологічні, організаційні та соціальні заходи, спрямовані на негайне покращення фінансового стану фірм за рахунок зміни структури корпоративних активів та пасивів [5, с. 18]. Методи реорганізації – оренда та реалізація обороту основних засобів, які корпорації не використовують, заміна короткострокового боргу на довгострокову заборгованість, передача соціальних об'єктів у муніципальну власність тощо.

Як правило, результати реорганізації носять тимчасовий характер, якщо вони не зафіксовані структурними реформами. Проте, слід пам'ятати, що

коригування відіграє важливу роль фінансового поліпшення для зростання ефективності.

Скорочення є ще одним методом, який може негайно покращити темпи корпоративної активності. Це зменшення надлишкової потужності та зменшення зайнятості ряду промислових та адміністративних корпоративних працівників відповідно до ринку реального попиту. Цей метод призводить до значного скорочення витрат і зменшення ціни на виробництво [2, с. 349].

Використання наступних методів у процесі кризового стратегічного управління спрямоване на підвищення якісних характеристик корпоративної активності. Основні методи включають об'єднання у межах однієї корпорації різних стадій виробництва, розподілу та диверсифікації за видами діяльності.

Регуляризація — це впровадження сучасних підходів до кризового стратегічного управління. Такі підходи включають формування стратегічного планування та управління рахунками, створення комбінованої системи фінансового контролю та планування, комп'ютерно-обчислювальних систем обліку та потужного маркетингу. За допомогою цих підходів корпорації формують системи управління, які можуть вирішити багато проблем, пов'язаних із ринковими умовами та пошуком нових міжнародних ринків. Реструктуризація є складним методом кризового стратегічного управління, який останнім часом набув поширення. Цей метод пов'язаний із змінами в організаційній структурі та системі стратегічного управління. Під час реструктуризації всі бізнес-процеси використовують такі принципи, як самофінансування та саморегулювання; вони отримують заздалегідь визначений ступінь економічної незалежності. Корпорації використовують цей метод лише тоді, коли їх поточна система управління не зможе одночасно досягти ефективного розвитку в усіх напрямках своєї корпоративної діяльності. Головна ідея реінжинірингу — реконструкція корпоративних бізнес-процесів.

Наявність кількох методів корисно з двох причин: 1) наявність декількох підходів до антикризового стратегічного управління та 2) різний характер та причини переважаючих кризових явищ. На відміну від стратегічних методів використання тактичних, залежить від глибини кризи та підходів до антикризового управління. Ефективне стратегічне управління під час кризи передбачає комбінацію наступних елементів:

- професійні знання членів організації, які здійснюють стратегічне управління, та їх обізнаність про особливості стратегічного управління бізнесом;
- досвід антикризової діяльності та роботи антикризових груп;
- управлінський професіоналізм.

Основним елементом стратегічного управління кризою є розробка списку зацікавлених сторін, які відповідають за успіхи функцій антикризового управління (збори акціонерів, рада директорів, виконавче агентство, аудиторський комітет). Перша умова - дотримання законодавчих норм та правил корпоративних відносин. Дотримання цих норм та правил створює основу для максимального забезпечення акціонерами корпорації, а також накладає на них певні обмеження щодо їхньої волі та їхніх дій. Другий елемент — необхідність гармонізації системи

стратегічного управління з міжнародними стандартами управління. Третій елемент полягає в тому, що необхідно враховувати різні характеристики ролей стратегічних менеджерів у кожній корпорації щодо розробки функцій антикризового управління. Роль може бути:

- інформаційна — своєчасне інформування широкого кола зацікавлених сторін про перші ознаки кризових явищ та про ймовірність банкрутства;
- консультативна (щодо акціонерів та (або) загальних зборів акціонерів) - попереднє дослідження проблемної діяльності корпорації; оцінка ступеня впливу факторів кризи від навколишнього середовища на корпоративну діяльність; формування стратегічних антикризових альтернатив; ефективні та тактичні антикризові заходи;
- участь в процесі прийняття рішень іншими керівниками стратегії та розробки альтернатив;
- контролююча — здійснення стратегічного та ефективного контролю за антикризовими програмами та планами, затвердженими керівниками стратегії, а також групування та участі менеджерів у функціонуванні підсистеми управління в корпорації [1, с. 115]

Отже, для того, щоб включити перераховані заходи стратегічного управління кризами в дію та отримати всі необхідні результати за короткий проміжок часу, з мінімальними ресурсами, доцільно:

1. покращити якість інформації, оскільки надання своєчасної та повної інформації на всіх етапах прийняття рішень сприяє успішному подоланню кризи;
2. негайно реагувати із передбаченням на кризову ситуацію. Раптовість кризи та негативні наслідки вимагають від менеджерів невідкладного інформаційного аналізу. Кожна демонстрація ознак виникаючої кризової ситуації повинна бути негайно розглянута і врахована;
3. реалізація стратегічного планування. Це найважливіший фактор стабільності та корпоративного розвитку в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.
4. підвищити якість спільних рішень, організувати обговорення проблем та враховувати всі точки зору, щоб зменшити ймовірність того, що лідер діятиме окремо;
5. вжити заходи щодо врегулювання кризових ситуацій у напрямку: фінансово-економічна діяльність, культура стратегічного управління, моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища та підбір раціональних критеріїв прийняття рішень.

Висновки. Таким чином, успіх стратегічного врегулювання криз залежить від своєчасного виявлення самої кризи та застосування найбільш ефективних методів її усунення.

Успішне стратегічне управління можливе лише за умови використання ряду стратегічних та тактичних методів стратегічного управління. Стратегічними методами є ліквідація корпорації, створення нових корпоративних структур, регуляризація, модернізація, об'єднання, диверсифікація, реструктуризація та реінжиніринг. Реорганізація, скорочення та банкрутство визначаються як

тактичні методи управління кризовими ситуаціями. Рання діагностика кризи в фінансовій діяльності організації, швидке реагування на різні кризові явища, адекватна реакція корпорацій на реальну фінансову небезпеку та повна реалізація внутрішнього потенціалу фірми – все це необхідно для ефективного стратегічного управління кризами. Кожен етап розвитку кризової ситуації характеризується низкою функцій і завдань, які необхідно планувати та впровадити для ефективного стратегічного управління для подолання кризи.

На етапі кризи необхідно забезпечити аналіз ролі зовнішніх обставин, оцінку можливих наслідків негативних факторів та реалізація профілактичних заходів. Необхідно визнати та ілюструвати ознаки кризи, проаналізувати причини цього, виявити тип ймовірної глибини кризи та ведення переговорів про антикризові програми. Оцінка посткризових умов, визначення контрольних та неконтрольованих кризових чинників, розробка нових стратегій та відбір та реалізація стратегії є необхідними для подолання наслідків кризи.

Відносно напрямків подальших досліджень у сфері стратегічного врегулювання криз, слід зазначити, що важливо реформувати процеси стратегічного управління та звернути увагу на загальні тенденції, а також враховувати особливості стратегічного управління, маркетингових підходів та зростання інноваційної діяльності для подолання кризових явищ.

Література

1. Бекон Т.Р. Управління відносинами в організації: Посібник / Т.Р. Бекон. – К.: Онікс, 2010. – 242 с.
2. Вайнер Д. Кризові комунікації: Управління корпоративною репутацією: Підручник / Д. Вайнер. – К.: ЦУЛ, 2013. – 400 с.
3. Генрі Дж. Управління інноваціями та викликами / Дж. Генрі, Д. Мейл // Підручник. – А.: Open University, Business School, 2002. – 294 с.
4. Грейзер С.А. Корпоративна репутація бренду та управління кризовими марками: Посібник / С.А. Грейзер. – К.: Світові фінанси, 2012. – 112 с.
5. Джеймс Е.Н. Лідер під тиском: від виживання до процвітання; під час та після кризи / Е.Н. Джеймс, Л.П. Вутен // Illustrated. 2014. – №2. – 28 с.
6. Кемпбелл А. Використання кризи для створення кращих рад: Посібник / А. Кемпбелл, С. Сінклер. – М.: Статистика та публікації, 2009. – 78 с.
7. Льюїс Р.А. Сім законів бізнесу, який зробив Chrysler найгарячішою автомобільною компанією у світі. Illustrated. 2008. – №3. – 26 с.