

АКУЛЮШИНА

Марина Олександрівна
akmarin@ukr.netк.е.н., доцент, Одеський
національний політехнічний
університет

КОБАЛЬЧИНСЬКА

Євгенія Олександрівна

асистент, Одеський національний
політехнічний університет

ГИЖИЦЯ

Марія Вікторівна

студент, Одеський національний
політехнічний університет

УДК 005.1:338.124.4

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ
ЕКОНОМІКИMANAGEMENT OF PRODUCTIVE ENTERPRISES' DEVELOPMENT IN CONDITIONS OF ECONOMIC
CRISIS

Стаття присвячена висвітленню основних аспектів управління розвитком виробничого підприємства в часи економічної кризи. Обґрунтована необхідність планування розвитку, стимулювання до нових стратегічних рішень. Також авторами акцентована увага на необхідності врахування етапу циклічного розвитку підприємства для визначення подальшого напрямку дій. Визначено фактори впливу на розвиток виробничих підприємств та узагальнено визначення «розвиток» відносно підприємства. Встановлений взаємозв'язок етапу циклічного розвитку із факторами кризових явищ, та зазначені можливі стратегії для кожного з етапів.

* * *

Статья посвящена освещению основных аспектов управления развитием производственного предприятия во времена экономического кризиса. Обоснована необходимость планирования развития, стимулирования к новым стратегическим решениям. Также акцентировано внимание на необходимости учета этапа циклического развития предприятия для определения дальнейшего направления действий. Определены факторы влияния на развитие производственных предприятий и обобщены определения «развитие» в отношении предприятия. Установлена взаимосвязь этапа циклического развития с факторами кризисных явлений, и указаны возможные стратегии для каждого из этапов.

* * *

Introduction. Conditions for the development of domestic manufacturing enterprises, over the past 10 years, have changed significantly. Enterprises need to pay more attention to external economic and market factors. Planning for further activity becomes impossible for a long-term period. The development of strategic plans becomes more detailed and justified. Today, the maximum possible are forecasts and plans for a period of up to 3 years with a constant adjustment for the current year. Management decisions require promptness, quick response to changes in business conditions. All these issues are certainly topical and important for domestic manufacturing enterprises. Despite the variety of recommendations of researchers and economists, a whole series of issues related to the management of enterprise development in crisis conditions are not sufficiently substantiated and studied. Thus, the work of the authors is timely, and the direction of the research is topical and in demand.

Purpose. It is to develop recommendations for adjusting the direction of development of domestic enterprises, taking into account the factors of the market and the external environment.

Results. Since the first wave of the economic crisis of 2008, domestic enterprises have faced a difficult choice of further activities and development. A large number of enterprises could not withstand the new economic conditions, the management turned out to be unable to work in the conditions of the rapid changes. Despite the fact that a number of enterprises have chosen a "survival" strategy in a crisis, some enterprises have tried to plan development. The managers understood that the "survival" strategy can only be applied for a very short period of the time, and can lead to an opposite negative trend. At best - to stagnation, at worst - will lead to a reduction of the market share.

Conclusions. In times of crisis, production enterprises can't always retain their positions and often refuse to plan for further development. This position of the leadership is erroneous, because the economic crisis must be perceived not only as a new problem, but as new opportunities and a challenge that leads to action.

Ключові слова: виробництво, розвиток, зовнішнє середовище, планування, криза, етапи циклічного розвитку

Ключевые слова: производство, развитие, внешняя среда, планирование, кризис, этапы циклического развития

Keywords: production, development, external environment, planning, crisis, stages of cyclical development

ВСТУП

Умови розвитку вітчизняних виробничих підприємств за останні 10 років суттєво змінились. Підприємствам все більше уваги необхідно приділяти зовнішнім економічним та ринковим факторам. Планування подальшої діяльності стає неможливим на довгостроковий період, а отже й побудування стратегічних планів стає більш детальним та меншим за періо-

дом. Сьогодні максимально можливими є прогнози та плани на період до 3 років із постійним коригуванням на поточний рік. Управлінські рішення потребують оперативності, швидкої реакції на зміни умов господарювання [2-4].

Всі ці питання є безумовно актуальним та важливими для вітчизняних виробничих підприємств.

Чинники розвитку підприємств, планування стратегічних рішень, коригування напрямів розвитку при

побудуванні планів виробництва вивчались у працях багатьох зарубіжних та вітчизняних авторів: Ф. Котлера, І. Ансоффа, Л. Швайки А., В.І. Бархатова та ін..

Основам антикризового управління як сучасної концепції у менеджменті присвячені праці зарубіжних учених Е. Альтмана, І. Ансоффа, У. Бівера, П. Друкера, А. Томпсона та ін..

Питання управління підприємством в умовах кризових явищ досліджена російськими та українськими вченими О. Бланком, А. Грязноюю, А. Кредісовим, Л. Ліоненко, А. Тельноюю, О. Терещенко та ін..

Але не зважаючи на різноманітність рекомендацій, тим не менш, ціла низка питань, пов'язаних з управлінням розвитком підприємств в умовах кризових явищ економіки є недостатньо обґрунтованими та вивченими. Таким чином робота авторів є своєчасною, а напрям дослідження актуальним та затребуваним часом.

МЕТА РОБОТИ полягає в розробці рекомендацій по коригуванню напрямів розвитку вітчизняних підприємств з урахуванням чинників ринкового та зовнішнього середовища.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, матеріали періодичних видань, ресурси Internet.

При проведенні дослідження використано методи структурно-логічного аналізу, порівняння та узагальнення.

РЕЗУЛЬТАТИ

Починаючи з першої хвилі економічної кризи 2008 р. вітчизняні підприємства стали перед нелегким вибором подальшої діяльності та розвитку. Велика кількість підприємств не змогли витримати нові умови господарювання, керівництво виявилось не здатним працювати в умовах швидких змін [5-6].

Не зважаючи на те, що ряд підприємств обрали в кризових умовах стратегію «виживання», деякі підприємства намагались планувати розвиток. Управлінці розуміли, що стратегія «виживання» може бути застосована лише на дуже невеликий період часу, та може привести до зворотної негативної тенденції. У

кращому випадку – стагнації, у гіршому – призведе до скорочення частки ринку.

Світові практики засвідчили, що навіть у роки великої кризи є місце розвитку підприємства на ринку. Необхідно лиш обрати вірний напрям цього розвитку, враховуючи такі фактори як:

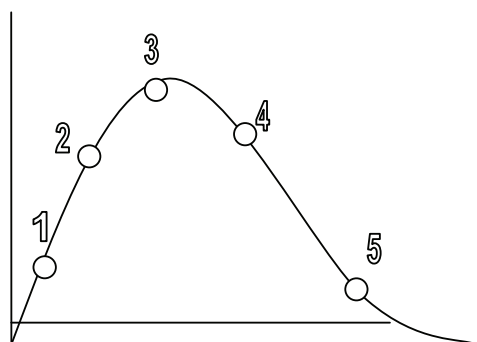
- позиція підприємства на ринку;
- конкурентоспроможність продукції підприємства;
- рівень конкуренції у визначеному сегменті;
- рівень інноваційності продукції;
- клас споживача;
- рівень платоспроможного попиту;
- рівень насиченості ринку;
- можливість виходу на нові ринки;
- репутація підприємства серед партнерів;
- відповідність вимогам виходу на міжнародні ринки;

- популярність продукції у споживача;
- рівень маркетингової діяльності та необхідність стимулюючих заходів;
- можливість активізації внутрішніх резервів;
- слабкі ланки у керівництві;
- рівень впливу зовнішніх факторів та оцінка ступеню їх впливу на діяльність підприємства [1,2,6].

У науковій літературі, узагальнюючи термін «розвиток», можна визначити його як напрям руху підприємства в економічному просторі залежно від таких чинників:

- терміновість (залежність від періоду часу);
- вектор розвитку (питання планування "куди?", тобто визначення напрямку та цілей які стоять перед підприємством);
- результативність та ефективність (досягнення результатів та визначення ефекту від реалізації завдань стратегічного планування);
- цілісність (комплексний підхід від постановки цілей до отримання результатів) [8].

Важливим елементом у визначенні напрямку розвитку є етап оцінювання потенційних можливостей підприємства залежно від рівня кризових явищ та стадії циклічного розвитку підприємства (рис. 1).



- 1 – вихід на ринок
- 2 – зондування ринку
- 3 – захват других ринків, а також розширення сфери послуг та налагодження процесу виробництва
- 4 – старіння продукції, нові конкуренти
- 5 – завершальна стадія що приводить до реструктуризації підприємства

Рис. 1. Етапи циклічного розвитку суб'єкту господарювання

У літературі зазвичай виділяють 5 основних етапів циклічного розвитку підприємства:

- експлерентний;
- пацієнтний;
- валентний;
- комутантний;
- леталентний.

Визначимо основні характеристики кожного з етапів та перспективи розвитку підприємств.

Так, підприємства, що знаходяться на стадії розвитку експлерентний, – це підприємства, що тільки «зародились» на ринку і проходять етап формування своєї первісної структури. Основними характеристиками є велика частка інновацій у продуктах чи послугах. Новий вид діяльності, новий ще не сформований колектив, з великим креативним потенціалом, ідеями. Керівництво підприємства приділяє увагу оцінюванню та зондуванню ринку, пошуку свого сегменту. Основний напрям розвитку – це завоювання репутації, захват свого споживача, охоплення як можна більшої частки компонентів ринку, для швидкого проникнення та отримання прибутку.

З т.з. впливу кризових явищ це найбільш уразлива стадія розвитку, діяльність дуже ризикована, в першу чергу через недосвідченість керівництва та обмеженість в ресурсах. Також на даному етапі рідко достатньо уваги приділяється плануванню, що негативно відображається на фінансових результатах діяльності.

Підприємства-пацієнти – це підприємства, що при вдалому розвитку подій продовжують рости й вступають у новий етап. Він вимагає узгодженості дій, встановлення організаційної структури, делегування повноважень. На даному етапі керівництво має вже низку налагоджених каналів постачання та збуту продукції. Заключені перші довгострокові контракти із підприємствам-партнерами. З'являються постійні споживачі, підприємство вже більше орієнтується у своєму сегменті ринку. За даними спостережень управлінська ланка будує плани просування продукції. Даний етап характеризується напрямками розвитку в рамках стратегій «охоплення ринку», «глибокого проникнення», «новий ринок – старий товар», «обмеженого зростання» тощо. Такі стратегічні рішення дозволяють розвиватись із врахуванням можливостей підприємства, ринкових умов та впливу зовнішніх факторів.

Валентний етап розвитку – характеризується досвідченістю, стійкою репутацією на ринку, відомістю торгівельної марки, стійким фінансово-економічним становищем. Даний етап досить складний для управління в умовах кризових явищ за рахунок консерватизму у прийнятті управлінських рішень. Криза вимагає швидкої реакції на зміни, а керівництво «зрілих» підприємств зикає до стагнації, та часто не може відповідно реагувати на зміни. Як не дивно саме таким підприємствам часто доводиться наймати в штат антикризових менеджерів для розробки плану антикризових дій. Підприємство може впровадити стратегію подальшого розвитку у вигляді освоєння нових ринків, виходу на міжнародні ринки, організацію й впровадження нових розробок, покращення конкурентних позицій продукції Але це можливо лише за умови своєчасного усунення внутрішніх факторів

кризи та нівелювання зовнішніх.

Таке підприємство може або утримати свої позиції, або втратити їх, а значить перейти до рівня комутанту. Це стан підприємства в період його занепаду. Такі підприємства характеризуються в першу чергу втратою частки ринку, кола споживачів. Даний етап супроводжується погіршенням найбільш значимих показників життєздатності. Структура підприємства має тенденції до скорочення або згорання. Найбільша загроза для підприємств-комутантів – це конкуренція.

Грамотний керівник при розробці стратегії зможе стримати підприємство від «падіння», або ж повернути його на етап зростання (пацієнтний).

Якщо ж управлінські рішення не дали очікуваних результатів то підприємство переходить на єдину стадію, яка не має перспектив до розвитку – леталентну. Часто на таку стадію циклічного розвитку переходять підприємства діяльність яких втратила свою актуальність в умовах сучасності, або ж послуги, які вона пропонує дуже застарілі та не відповідають вимогам ринку (наприклад стаціонарна телефонія). Виходом з такої ситуації може бути повна переорієнтація підприємства на нову діяльність із переходом на етап експлорента.

Вивчаючи фактори росту й можливі причини прояву кризових явищ, варто відзначити, що етап циклічного розвитку підприємства, важливий для розробки стратегії його подальшої діяльності.

ВИСНОВКИ

В умовах кризи виробничі підприємства не завжди мають змогу втримати свої позиції та часто відмовляються від планування подальшого розвитку. Така позиція керівництва є помилковою, адже економічну кризу потрібно сприймати не тільки як нову проблему, а як нові можливості та виклик, спонукаючий до дій.

Список використаних джерел

1. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс: пер с англ. Москва, 2007
2. Ансофф И. Стратегическое управление: пер. с англ. Москва, 2001.
3. Бархатов В.И. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. Челябинск: ЮУрГУ, 2001.
4. Захарченко В.І. Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах. Донецьк, 2014.
5. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства. Львів, 2006. 268 с.
6. Філіппова С.В., Харічков С.К., Акулюшина М.О., Панченко М.О., Городецька Т.Б., Кобальчинська Є.О. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: колективна монографія. Київ, 2017.
7. Коваленко Н.О. Бізнес-план як інтегративна система показників антикризового управління авіаційним підприємством. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2012. № 4. С. 84-86.
8. Решетняк Е. И. Планирование бизнеса в условиях нестабильности внешней среды. Проблемы экономики. № 1. 2010.

References

1. Kotler F. Fundamentals of Marketing. Brief course: translate from English. Moscow, 2007. (in Russian).
2. Ansoff I. Strategic management: translate from English

Moscow, 2001. (in Russian)

3. Barkhatov V.I. *Forecasting and planning in market conditions*. Chelyabinsk: Ural State University, 2001. (in Russian).

4. Zakharchenko V.I. *Development of strategic approaches to enterprise management in unstable conditions*. Donetsk, 2014. (in Ukrainian).

5. Schwaika L.A. *Planning of enterprise activity*. Lviv, 2006. (in Ukrainian).

6. Filyppova S.V., Harichkov S.K., Akuliushyna M.O., Panchenko M.O., Gorodetska T.B., Kobalchynska E.O. *Mechanisms and tools for managing the activity of a modern enterprise: collective monograph*. Kyiv, 2017. (in Ukrainian).

7. Kovalenko N.A. *Business Plan as an Integrative System of Indicators of Crisis Management by Aviation Enterprise*. *Bulletin of the Berdyansk University of Management and Business*. 2012. № 4. pp. 84-86. (in Ukrainian).

8. Reshetnyak E.I. *Planning business in conditions of instability of the external environment*. *Problems of the economy*. № 1. 2010. (in Russian).

9. Reshetnyak E.I. *Problems of the economy*. № 1. 2010. (in Russian).