

## ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Обґрунтовано необхідність розробки антикризової стратегії для підприємств торгівлі; запропоновано класифікацію антикризових стратегій для підприємств торгівлі в залежності від поточного фінансово-економічного стану; визначено вимоги та чинники, які впливають на формування антикризової стратегії торговельного підприємства.*

*Обоснована необходимость разработки антикризисной стратегии для предприятий торговли; предложена классификация антикризисных стратегий для предприятий торговли в зависимости от текущего финансово-экономического состояния; определены требования и факторы, влияющие на формирование антикризисной стратегии торгового предприятия.*

*The necessity of the development of the anti-crisis strategy for trade enterprises is outlined; the classification of the anti-crisis strategies for trade enterprises that depend on the current economic position is offered; the requirements and factors, that influence on the formation of the anti-crisis strategy of trade enterprises have been determined.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сучасний етап розвитку економіки України характеризується трансформаційною кризою економіки в цілому, гострими кризами галузей народного господарства та окремих підприємств. Негативні чинники, катаклізми та труднощі, які супроводжують реалізацію реформ, загострили проблему платоспроможності й активізували питання про передумови масового банкрутства вітчизняних підприємств торгівлі.

Процес виведення підприємств торгівлі з кризового стану має відбуватися не хаотично та безсистемно, він має бути належним чином організований та скоординований. Розуміння цього, на наш погляд, обумовлює доцільність вибору типових антикризових стратегій, що повинні розроблятися у процесі антикризового управління підприємств торгівлі. Отже, необхідно розглянути існуючі типові антикризові стратегії підприємств торгівлі для того, щоб використати найбільш прийнятні з них і забезпечити досягнення стратегічних цілей суб'єкта господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем розробки та формування антикризової стратегії підприємства як складової теорії антикризового управління присвячено праці низки

провідних науковців та практиків як вітчизняних, так і зарубіжних: А.А. Мазаракі, Л.О. Лігоненко, Н.М. Ушакова, М.В. Білошкурський, А.П. Градов, Г.З. Базаров, С.Г. Беляєв, В.І. Кошкина, З.Є. Шершньова, Г.О. Селезнєва, Н.В. Касьянова, С.А. Бурий, Дж. Дей, Г. Міцберг, С. Гошал, Дж.Б. Куїн, В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим, А.Г. Грязнова, Т.І. Ткаченко та ін.

Віддаючи належне науковим напрацюванням зарубіжних і вітчизняних вчених, слід відзначити, що питання розробки й формування антикризових стратегій для підприємств торгівлі потребують удосконалення й подальшого наукового дослідження. Значною мірою це зумовлено тим, що публікації присвячено переважно питанням аналізу проблем збитковості підприємства, а різні аспекти формування антикризової стратегії підприємства знаходяться на стадії становлення. Тому обраний напрям дослідження є досить актуальним, що зумовило вибір теми для написання даної статті.

**Мета та завдання статті.** Виходячи з наукової та практичної актуальності теми й спираючись на результати вивчення окремих її аспектів у світовій та національній економічній літературі, метою дослідження є необхідність розробки наукових підходів щодо механізму формування антикризової стратегії торговельного підприємства. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення наступних завдань, які й визначають структуру статті:

- уточнити вимоги до антикризової стратегії торговельного підприємства;
- розробити набір типових антикризових стратегій торговельного підприємства;
- розкрити сутність антикризових заходів;
- визначити чинники, які впливають на вибір типової антикризової стратегії торговельного підприємства, і позаомодельні обмеження.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** До теперішнього часу утвердилася думка, що до основних функцій антикризового управління належать не тільки проблеми банкрутства й санації збиткових підприємств, а також запобігання та пом'якшення криз. Це означає про зміщення пріоритетів у теорії антикризового управління підприємством з кризоцентричної на «оздоровчоцентричну» парадигму, тобто перехід від аналізу проблем збиткового підприємства до формування його антикризової стратегії.

Головне завдання стратегічного антикризового управління – це не тільки вироблення найменш ризикових управлінських рішень, які б дозволили досягти поставленої мети й результату з мінімумом додаткових засобів і при мінімальних негативних наслідках, але й розробка

антикризових стратегій підприємства й перетворення їх на стратегічні чинники успіху в складному, рухливому, невизначеному ринковому середовищі.

Стратегія – це модель прийняття рішень, що визначає та розкриває цілі й завдання підприємства, формує його основну політику та плани реалізації поставлених цілей, визначає сферу бізнесу, у якій зосереджена основна діяльність підприємства, тип економічної та людської організації, якої дотримується або до якої схильне підприємство, а також природу економічних і позаекономічних досягнень, які воно має намір запропонувати акціонерам, найманим службовцям, покупцям і суспільству в цілому [1, с.76].

Під антикризовою стратегією торговельного підприємства мається на увазі завчасно розроблений план досягнення та підтримання на прийнятному рівні антикризової стійкості підприємства та введення в дію спеціальних антикризових заходів у тих випадках, коли фактичний рівень негативного впливу кризогенних факторів перевищує поріг стійкості. У широкому сенсі антикризова стійкість – це така характеристика внутрішнього стану підприємства і його положення в бізнес-просторі, при належному рівні якої в разі виникнення кризової ситуації воно не знижує своєї ринкової вартості або здатне швидко відновити її з мінімальними витратами.

Антикризова стратегія для виконання своєї основної функції – підтримки стійкості торговельного підприємства до впливу кризових ситуацій – повинна відповідати таким основним вимогам.

Превентивний (завчасний) характер розробки базової антикризової стратегії, що дозволяє «озброїти» менеджмент торговельного підприємства типовими рішеннями, прийнятими раніше, в гострій фазі кризи і в період виходу підприємства з кризової ситуації.

Еволюційність – здатність базової антикризової стратегії безупинно адаптуватися до змін зовнішнього середовища й власних характеристик торговельного підприємства.

Комплексність, тобто можливість враховувати всю сукупність чинників, здатних як знизити, так і підвищити антикризову стійкість торговельного підприємства.

Оперативна гнучкість антикризової стратегії, що передбачає можливість екстреної її зміни в режимі on-line. За даними А. Томпсона і А. Стрікланда, у кризових ситуаціях формування нової стратегії здійснюється практично на наступний день [2, с. 23].

Узгодженість антикризової стратегії зі стратегією розвитку торговельного підприємства в цілому.

Антикризова стратегія, з огляду на високу ймовірність непередбачених і, можливо, кардинальних змін характеристик середовища функціонування підприємства, не повинна бути надмірно складною й деталізованою. Р. Кох наголошує, що «... найкраща стратегія та, яка є простою» [3, с.107].

Передумовою коректного формування антикризової стратегії торговельного підприємства є попередня розробка набору типових антикризових стратегій, кожна з яких представляє собою проект реалізації специфічних чинників підвищення антикризової стійкості підприємства в специфічних умовах.

Можна сформувати такий набір типових антикризових стратегій, реалізація кожної з яких доцільна в залежності від поточного фінансово-економічного стану торговельного підприємства і його оточення.

Стратегія фінансового оздоровлення (відновлююча). Націлена на запобігання банкрутства та стабілізацію фінансового стану торговельного підприємства, що знаходиться в кризовому стані, шляхом оптимального використання наявних ресурсів. У рамках цієї стратегії вирішуються два взаємопов'язані завдання: відновлення платоспроможності торговельного підприємства та забезпечення його беззбиткової діяльності.

Інтеграційна стратегія. Передбачає інтеграцію торговельного підприємства до структури бізнес-системи, що забезпечує його антикризову стійкість за рахунок доступу до інвестиційних ресурсів.

Інноваційна стратегія. Дозволяє підвищити антикризову стійкість торговельного підприємства за рахунок зростання конкурентоспроможності у разі реалізації інновацій, а також зростання гнучкості та адаптивності підприємства.

Підтримуюча стратегія (мінімізація ризиків). Базується на попередженні криз за рахунок спеціалізованих заходів, орієнтованих на протидію конкретних груп кризогенних чинників, а також на мінімізацію наслідків кризового процесу, які вже почалися на торговельному підприємстві. Передбачає використання системи моніторингу зовнішнього середовища та інструментарію ризик-менеджменту.

Проблема вибору антикризової стратегії полягає в тому, щоб у залежності від ситуації на торговельному підприємстві і в його оточенні обрати одну з представлених вище типових стратегій, реалізація якої дозволить забезпечити прийнятний рівень антикризової стійкості підприємства в межах наявних ресурсів – інвестиційних, інтелектуальних і матеріальних.

Керівництву торговельного підприємства пропонуємо розглянути наступні варіанти антикризових стратегій: перервно-послідовну, безперервно-послідовну, паралельну, паралельно-поетапну, паралельно-послідовну стратегію структурних перетворень.

Перервно-послідовна антикризова стратегія структурних перетворень передбачає, що за час (період структурної перебудови) підприємство може вкладати додаткові кошти в нові товари або бізнес, тобто диверсифікувати свою діяльність. Унаслідок цього через деякий час починають зростати системо-утворювальні параметри – доходи, обсяг продажів, прибуток. Отримані від диверсифікаційного розвитку кошти повинні покрити витрати на структурну перебудову підприємства, тому часто підприємство починає отримувати чистий прибуток тільки через тривалий час.

Безперервно-послідовна антикризова стратегія структурних перетворень передбачає попередній аналіз можливих негативних тенденцій розвитку підприємства в конкурентному середовищі з метою своєчасного спрямування коштів на реконструкцію бізнесу й реструктуризацію системи управління підприємством. Запасу часу для перебудови підприємства немає, отже, усі перетворення та антикризові заходи повинні здійснюватися безперервно в поточному режимі.

Паралельно антикризову стратегію структурних перетворень застосовують, коли необхідна швидка модифікація товару. У результаті сумарні обсяги продажу не встигають суттєво зменшитися, підприємству гарантується стабільність і конкурентоспроможність на ринку.

Паралельно-поетапна антикризова стратегія структурних перетворень використовується, коли паралельний перехід на нові товари неможливий, бо це вимагає великих додаткових витрат і підприємство змушене тимчасово застосовувати перехідну модель з метою поліпшення свого фінансового стану.

Сутність паралельно-послідовної антикризової стратегії структурних перетворень полягає в тому, що підприємство за певний проміжок часу може реалізувати додаткові маркетингові заходи щодо підвищення конкурентоспроможності своїх товарів і продовжувати роботу з приростом обсягів продажу й доходів.

Структурними одиницями стратегії торговельного підприємства є управлінські рішення, які, стосовно антикризової стратегії, можна назвати антикризовими заходами. У широкому сенсі під антикризовими заходами маються на увазі будь-які управлінські рішення, спрямовані на забезпечення, підтримання та підвищення антикризової стійкості торговельного підприємства. Згідно з розподілом властивостей

стійкості на стійкість функціонування й стійкість розвитку, слід виділити дві основні групи антикризових заходів:

- оперативно-тактичні – забезпечують стійкість функціонування торговельного підприємства;
- стратегічні – забезпечують стійкість розвитку торговельного підприємства.

Стійкість функціонування дозволить торговельному підприємству уникнути кризи в короткостроковій перспективі, в умовах фактичного співвідношення сильних і слабких сторін, а також загроз із боку зовнішнього оточення. Завдання забезпечення стійкості функціонування торговельного підприємства є першочерговим за часом, але недостатнім для надання йому властивостей стійкості повною мірою, а саме сталості розвитку, необхідної для успішного пристосування до будь-яких змін зовнішнього оточення, у тому числі до появи нових, ще не виявлених загроз.

Найважливішим чинником, що наділяє економічні системи властивістю саморозвитку, є інновації. Цю тезу підтверджують емпіричні спостереження за вітчизняними торговельними підприємствами, що опинилися в кризовій ситуації, основною проблемою яких є зниження обсягу реалізації товарів. Іншою важливою причиною кризового стану торговельного підприємств є відсутність стійких корпоративних зв'язків з партнерами. Очевидно, що вирішення цієї проблеми слід також шукати за межами підприємства, а саме на макрорівні економіки.

Таким чином, для реалізації стратегічних антикризових заходів, що забезпечують стійкість розвитку торговельного підприємства, не достатньо бажання й зусиль певного суб'єкта господарювання, а потрібна координація дій як мінімум кількох підприємств, що проводиться на рівні бізнес-системи.

Антикризові заходи можна також класифікувати залежно від їх цільової спрямованості:

- екстрені – спрямовані на запобігання або зниження шкоди від фактично реалізованих загроз, що вимагають отримання ефекту в найкоротші терміни;
- превентивні – здійснювані до моменту реалізації загроз з метою недопущення їх реалізації або зниження потенційного збитку в разі реалізації загроз.

Екстрені заходи за своєю суттю непродуктивні, оскільки вони не приносять додатковий дохід підприємству, а тільки зменшують очікувану величину збитку від впливу кризових ситуацій і сповільнюють зниження рівня антикризової стійкості торговельного підприємства.

Превентивні заходи, як правило, мають подвійний ефект: знижують очікуваний збиток і приносять додатковий дохід торговельному підприємству. Збільшення витрат на рекламу може не тільки запобігти зниженню продажів і прибутку, але й принести додатковий прибуток, розмір якого перевищить додаткові витрати.

Розглянемо чинники, що істотно впливають на вибір типової антикризової стратегії торговельного підприємства: мобільність (гнучкість) стратегії; відношення очікуваних результатів практичного використання типової антикризової стратегії торговельного підприємства до витрат на реалізацію; фактичний рівень антикризової стійкості торговельного підприємства, у тому числі його платоспроможність, рентабельність і т. ін.; потреба в інвестиційних ресурсах для реалізації відповідної стратегії; наявність ключових компетенцій у торговельного підприємства; креативність персоналу торговельного підприємства; рівень новизни й наукоємності типової антикризової стратегії торговельного підприємства; інноваційний потенціал торговельного підприємства.

При виборі антикризової стратегії необхідно враховувати й позамоделльні обмеження, наприклад: суб'єктивні переваги менеджменту підприємства в області вибору прийнятною антикризовою стратегією, які обумовлені наявністю відповідних знань та практичного досвіду; прагнення власника зберегти статус підприємства як юридичної особи; можливі коригування стратегії з урахуванням соціальної значущості підприємства для регіону, держави.

**Висновки.** Підсумовуючи результати проведеного дослідження слід зазначити, що домінуюча антикризова стратегія – це типова стратегія, яка найкращим чином відповідає внутрішньому стану торговельного підприємства й умовам зовнішнього середовища, що склалися на даний період. Ця стратегія є основою формування реальної антикризової стратегії, однак остання може бути доповнена елементами інших типових стратегій, з урахуванням індивідуальних особливостей торговельного підприємства.

#### *Список літератури*

1. Минцберг, Г. Стратегический процесс [Текст] : [пер. с англ.] / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.
2. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Текст] : учебник / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
3. Кох, Р. Стратегия. Как создать и использовать эффективную стратегию [Текст] / Р. Кох. – СПб. : Питер, 2003. – 320 с.

4. Беляев, С. Г. Теория и практика антикризисного управления [Текст] : учебник / Г. З. Базаров, С. Г. Беляев, Л. П. Бельх. – М. : Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 469 с.

5. Градов, А. П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой [Текст] : учебник / А. П. Градов. – СПб. : Спец. лит., 1996. – 510 с.

6. Клівець, П. Г. Стратегія підприємства [Текст] : навчальний посібник / П. Г. Клівець. – К. : Академвидав, 2007. – 320 с.

7. Мазаракі, А. А. Економіка торговельного підприємства [Текст] : підручник / А. А. Мазаракі, Н. М. Ушакова, Л. О. Лігоненко. – К. : Хрещатик, 1999. – 800 с.

8. Пономаренко, В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи [Текст] : монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Х. : ІНЖЕК, 2003. – 328 с.

9. Штангрет, А. М. Антикризове управління підприємством [Текст] : навчальний посібник / А. М. Штангрет, О. І. Копилок. – К. : Знання, 2007. – 335 с.

Отримано 15.09.2009. ХДУХТ, Харків.

© Т.І. Свобода, 2009.

УДК 338. 246. 027.

Д.Є. Філіпська, асп.

## **МАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ЯК ЕКОНОМІЧНА КАТЕГОРІЯ**

*Розглянуто сутність та взаємозв'язок таких категорій, як «потреби», «мотивація», «стимулювання». Проаналізовані різні підходи щодо визначення цих категорій та чинники впливу на мотивацію праці найманих робітників. Визначено вирішальну роль матеріального стимулювання у підвищенні мотивації праці.*

*Рассмотрена сущность и взаимосвязь таких категорий, как "потребность", "мотивация", "стимулирование". Проанализированы разные подходы относительно определения этих категорий и факторы влияния на мотивацию труда наемных работников. Определена решающая роль материального стимулирования в повышении мотивации труда наемных работников.*

*The essence and correlation such categories as "requirement", "motivation", "stimulation" was examined. Different approaches were analyzed concerning definition of these categories and factors of the influence on the labour motivation of hired workers. The decisive role of the material stimulation was defined into the motivation rise of hired workers labour.*