

Savchenko, T. H., and Pavlenko, L. D. "Transferne tsinoutvorenna i ak instrument z zabezpechennia vnutrishnyobankivskoi rivnovahy" [Transfer pricing as a tool of inter balance]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 39 (2010): 134-148.

Sertakov, A. S. "Ot periodicheskogo k skolziaschemu biudzhetrovaniu" [From periodic to a rolling budgeting]. *Finansovyy menedzhment*, no. 6 (2006): 15-27.

Tiutiunnik, A. "Biudzhethnoe planirovanie v kommercheskom banke" [Budget planning in a commercial bank]. *Bukhgalteriia i banki*, no. 6-C (2000): 43-48.

Vasiurenko, O. V., Lazarenkova, H. M., and Pohorelenko, N. P. *Finansove planuvannia ta prohoznuvannia diialnosti bankiv* [Financial planning and forecasting activities of banks]. Kyiv: UBS NBU, 2009.

Vasiurenko, O. V. *Modeli otsinky bankivskoi diialnosti dlia zabezpechennia stabilnosti bankivskoi systemy* [Valuation banking to ensure the stability of the banking system]. Kyiv: UBS NBU, 2010.

УДК 33.011: 005.584.1

ЗАХОДИ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

ЗОСИМОВА Ж. С.

УДК 33.011: 005.584.1

Зосимова Ж. С. Заходи щодо реалізації антикризової стратегії в умовах нестабільного зовнішнього середовища

У статті проаналізовано послідовність етапів розробки та реалізації антикризової стратегії підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища, який має 7 етапів. Однак об'єктивний контроль реалізації стратегії вимагає зворотнього зв'язку, який передбачає здійснення всіх етапів послідовності розробки та реалізації антикризової стратегії, починаючи з першого. Це дозволить виявити зміни у стані зовнішнього середовища та у кризовому стані підприємства й за необхідності обрати іншу стратегію або скоригувати заходи щодо реалізації існуючої. Для того, щоб запропонований вибір антикризової стратегії був упроваджений у дію, пропонуються антикризові заходи, які забезпечать розвиток досліджуваних підприємств. Зазначені заходи (в умовах вибору антикризової стратегії) допоможуть машинобудівному підприємству слідувати обраній стратегії та уникнути банкрутства. В умовах кризового стану керівники та спеціалісти машинобудівних підприємств повинні бути зосереджені не стільки на проблемах усунення наслідків кризи, скільки на виборі такої антикризової стратегії, яка буде визначатися пріоритетами, пов'язаними із наслідками кризи, вмінням їх передбачати та прогнозувати з метою подальшого їх усунення.

Ключові слова: підприємство, антикризова стратегія, антикризові заходи, кризовий стан підприємства.

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 8.

Зосимова Жанна Сергіївна – кандидат економічних наук, викладач кафедри менеджменту та бізнесу, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: bilyabock@mail.ru

УДК 33.011: 005.584.1

Зосимова Ж. С. Мережія на реалізацію антикризової стратегії в умовах нестабільної зовнішньої середовища

В статті проаналізована послідовність етапів розробки та реалізації антикризової стратегії підприємства в умовах нестабільної зовнішньої середовища, яка включає в себе 7 етапів. Однак для об'єктивного контролю реалізації стратегії передбачається зворотній зв'язок, передбачаючий виконання всіх етапів послідовності розробки та реалізації антикризової стратегії, починаючи з першого. Це дозволить виявити зміни в стані зовнішньої середовища та в кризовому стані підприємства і за необхідності вибрати іншу стратегію або скоригувати заходи щодо реалізації існуючої. Для того, щоб запропонований вибір антикризової стратегії був упроваджений у дію, пропонуються антикризові заходи, які забезпечать розвиток досліджуваних підприємств. Зазначені заходи (в умовах вибору антикризової стратегії) допоможуть машинобудівному підприємству слідувати обраній стратегії та уникнути банкрутства. В умовах кризового стану керівники та спеціалісти машинобудівних підприємств повинні бути зосереджені не стільки на проблемах усунення наслідків кризи, скільки на виборі такої антикризової стратегії, яка буде визначатися пріоритетами, пов'язаними із наслідками кризи, вмінням їх передбачати та прогнозувати з метою подальшого їх усунення.

Ключевые слова: предприятие, антикризисная стратегия, антикризисные меры, кризисное состояние предприятия.

Рис.: 1. Табл.: 1. Библ.: 8.

Зосимова Жанна Сергеевна – кандидат экономических наук, преподаватель, кафедра менеджмента и бизнеса, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: bilyabock@mail.ru

UDC 33.011: 005.584.1

Zosymova Zh. S. Measures on Realisation of the Anti-Crisis Strategy under Conditions of Unstable Environment

The article analyses consecution of stages of development and realisation of anti-crisis strategy of an enterprise under conditions of unstable environment, which includes 7 stages. However, the objective control of realisation of the strategy assumes feedback, which envisages execution of all stages of the consecution of development and realisation of the anti-crisis strategy starting from the first one. This would allow detection of changes in the environment and in the crisis state of an enterprise and, if necessary, selection of another strategy or adjustment of measures on realisation of the existing one. In order to implement the proposed selection of the anti-crisis strategy, the article offers anti-crisis measures, which would ensure development of the studied enterprises. The said measures (under conditions of selection of an anti-crisis strategy) would help an engineering enterprise to follow the selected strategy and avoid bankruptcy. Managers and specialists of engineering enterprises should, under conditions of the crisis state, focus not only on problems of elimination of the crisis consequences but also on the selection of such an anti-crisis strategy, which would be determined by priorities connected with the crisis consequences and ability to foresee them and forecast in order to eliminate them.

Key words: enterprise, anti-crisis strategy, anti-crisis measures, crisis state of an enterprise.

Рис.: 1. Табл.: 1. Bibl.: 8.

Zosymova Zhanna S. – Candidate of Sciences (Economics), Lecturer of the Department of Management and Business, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: bilyabock@mail.ru

Антикризова діяльність підприємства в цілому та стратегічна антикризова діяльність зокрема повинна мати системний характер. Для цього необхідним, на погляд автора, є створення певної послідовності етапів розробки та реалізації антикризової стратегії, яка має ґрунтуватись на особливостях функціонування підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Мета статті – запропонувати заходи щодо реалізації антикризової стратегії в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Використання такої послідовності дозволить керівництву підприємства з великою ймовірністю завчасно попередити виникнення кризової ситуації, впровадити ефективні антикризові заходи, подолати кризу, а також спрямувати можливі її наслідки в подальшій діяльності підприємства в позитивне русло. Виходячи

з вищезазначеного, послідовність етапів розробки та реалізації антикризової стратегії має мати вигляд, представлений на *рис. 1*.

Першим етапом зазначеної послідовності є моніторинг зовнішнього середовища на основі аналізу факторів прямого та непрямого впливу. Слід зазначити, що такий моніторинг необхідно проводити як для зовнішнього середовища машинобудівної галузі в цілому, що дасть змогу виявити основні тенденції у ній, так і для безпосередньо зовнішнього середовища окремих підприємств, оскільки, хоча досліджувані підприємства й працюють в одній галузі, але всі вони мають свою специфіку, тобто їх зовнішнє середовище може відрізнятись.

Другим етапом є визначення стану стабільності зовнішнього середовища на основі таких характеристик: динамічності, складності та невизначеності.

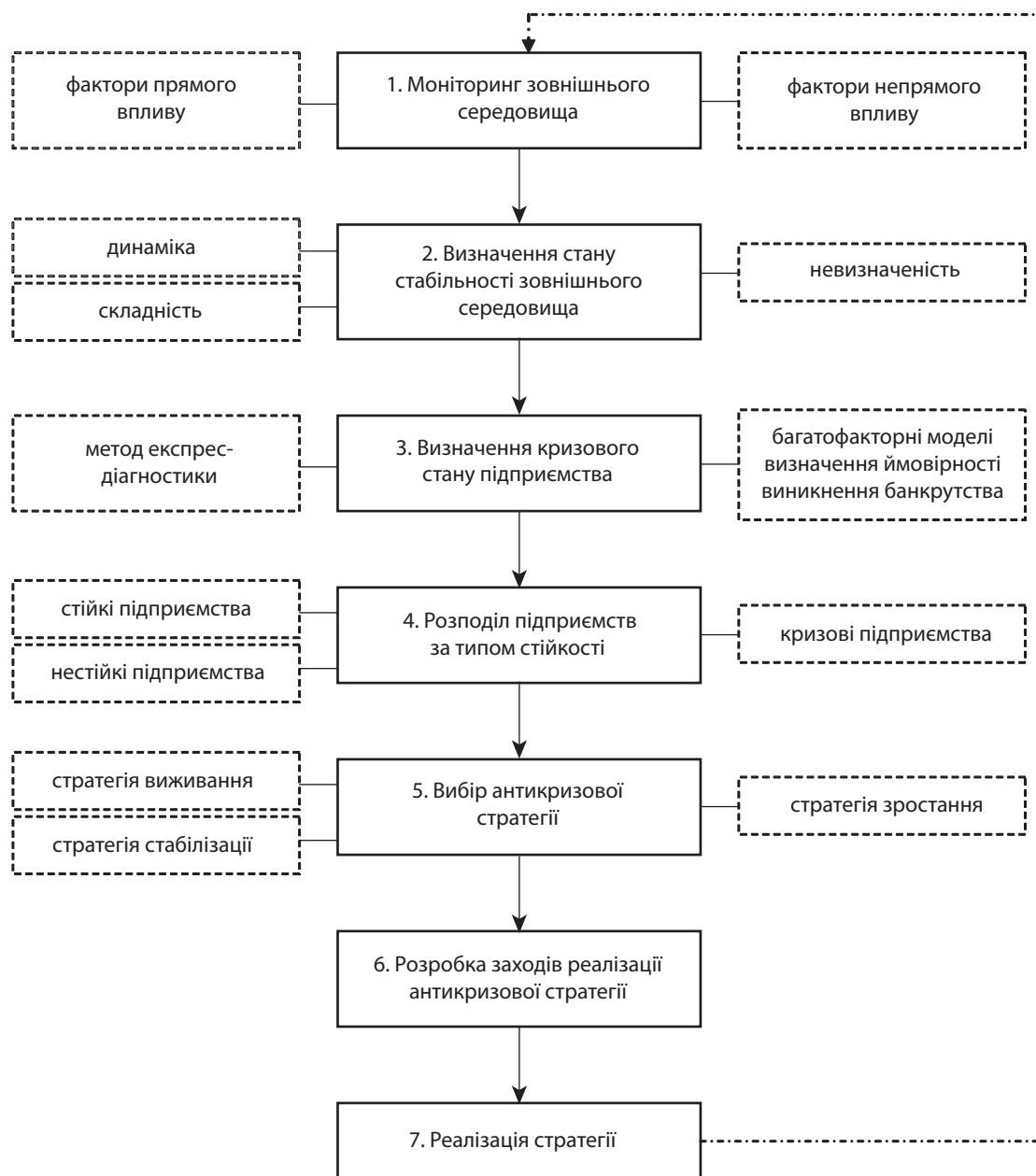


Рис. 1. Послідовність етапів розробки та реалізації антикризової стратегії в умовах нестабільного зовнішнього середовища

Проведення цього етапу дозволить керівництву аналізувати зовнішнє середовище та виявляти можливості та загрози середовища, в якому функціонує підприємство [1 – 8].

Третім етапом є визначення кризового стану підприємства, яке здійснюється на основі аналізу фінансових показників за допомогою комбінації застосування методу експрес-діагностики та семи багатофакторних моделей визначення ймовірності виникнення банкрутства. Це дозволить більш чітко визначити кризовий стан, в якому підприємство знаходиться на момент аналізу.

Четвертий етап містить в собі визначення типу стійкості підприємств і розподіл їх за групами, що дає змогу визначити особливості діяльності підприємств і в подальшому дозволить вибрати найбільш ефективну антикризову стратегію залежно від типу стійкості підприємства.

П'ятий етап пов'язаний безпосередньо з вибором антикризової стратегії для підприємств за типом їх стійкості та на основі фінансових показників, які необхідно покращувати в найкоротші терміни.

Шостий етап зазначеної послідовності передбачає розробку заходів щодо реалізації вибраної на попередньому етапі антикризової стратегії. Більш детально цей етап буде розглянутий нижче.

Сьомий етап передбачає безпосереднє впровадження розроблених заходів щодо реалізації антикризової стратегії, що й визначить ефективність обраної стратегії. Але слід зазначити, що результат реалізації стратегії залежить не тільки від правильності обраної стратегії, але й від виконавців, які будуть здійснювати її.

Однак об'єктивний контроль реалізації стратегії вимагає зворотнього зв'язку, який передбачає здійснення всіх етапів послідовності розробки та реалізації антикризової стратегії, починаючи з першого. Це дозволить виявити зміни у стані зовнішнього середовища та у кризовому стані підприємства й за необхідності обрати іншу стратегію або скоригувати заходи щодо реалізації існуючої.

Розглянемо більш детально етап вибору заходів реалізації антикризової стратегії в умовах нестабільного зовнішнього середовища на машинобудівних підприємствах.

Для того, щоб запропонований вибір антикризової стратегії був впроваджений у дію, пропонуються антикризові заходи, які забезпечать розвиток досліджуваних підприємств. Зупинимось більш детально на антикризових заходах для групи підприємств, яка за типом стійкості відноситься до «кризових». Серед антикризових заходів необхідно виділити:

1. *Реструктуризацію підприємства*, яка повинна включати забезпечення виробництва; оновлення технологій; оновлення устаткування; соціальну політику; оптимізацію замовлень матеріалів; забезпечення безпеки; продаж, модернізацію основних фондів; використання реінжинірингу; імпорт продукції.

2. *Реорганізацію підприємства*, що передбачає злиття з іншими підприємствами; оборотний лізинг; часткову або повну приватизацію; дроблення підприємства; продаж окремих підрозділів.

3. *Фінансову санацію*, яка включає реструктуризацію кредиторської заборгованості; мобілізацію внутрішніх засобів; рефінансування дебіторської заборгованості; залучення додаткових засобів; зміну структури оборотного капіталу; зниження дебіторської заборгованості.

4. *Інноваційну політику* – підвищення якості продукції; інформаційне забезпечення; оцінку інноваційного потенціалу; прогнозування управлінських рішень.

5. *Систему управління через створення потужної інформаційно-аналітичної системи*; перепідготовку управлінської ланки; зміну організаційної структури; зміну системи керування; реорганізацію системи управління персоналом.

У *табл. 1* запропонований вибір першочергових заходів щодо стабільного розвитку та недопущення банкрутства для кризових машинобудівних підприємств.

Таблиця 1

Вибір заходів щодо стабільного розвитку та недопущення банкрутства для кризових підприємств

| Підприємство | Заходи | | | | |
|--|--------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ПАТ «Харківський завод «Гідропривід» | | + | | + | |
| ПАТ ХЕЗ «Укрелектромаш» | + | | + | | + |
| ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе» | + | + | + | | + |

Разом з тим, окрім зазначених, можна запропонувати такі заходи для певних машинобудівних підприємств, ґрунтуючись на вибраній антикризовій стратегії.

1. Для ПАТ «Харківський завод «Гідропривід» (стратегія виживання) потрібно використовувати:

- ✦ перегляд поточної стратегії на підприємстві;
- ✦ послідовне зниження витрат на продукцію;
- ✦ продаж частини активів.

2. Для ПАТ ХЕЗ «Укрелектромаш»:

- ✦ оптимізувати співвідношення між прибутковістю та ризиком з метою максимізації прибутку та вартості майна підприємства як на даний час, так і на перспективу;
- ✦ зменшити запаси матеріалів, готової продукції, дебіторської заборгованості;
- ✦ збільшити власні джерела коштів за рахунок повторної емісії акцій.

3. ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе» має найгірші показники оцінки кризового стану на підприємстві в порівнянні з ПАТ «Харківський завод «Гідропривід» і ПАТ ХЕЗ «Укрелектромаш». Тому з метою розвитку виробництва та недопущення банкрутства пропонується реалізація заходів у двох напрямках: у стратегічному й тактичному. Слід зазначити, що оскільки значна частка акцій досліджуваного підприємства закріплена за державою, на ньому мають бути впроваджені заходи державного значення, які можна поділити на стратегічні й тактичні.

Стратегічний напрям включає заходи тривалого характеру щодо вдосконалення організації економічної системи держави на основі вирішення теоретичних і

практичних питань цієї складної проблеми із застосуванням усього інструментарію економічних досліджень: імітаційного та математичного моделювання, економічного експериментування і прогнозування, експертних методів і статистичного аналізу тощо. Нині економічні дослідження слід розглядати як пріоритетні, враховуючи надто загрозливу ситуацію системної соціально-економічної кризи в країні та нагальну необхідність наукового забезпечення процесів реформування.

Потрібно ґрунтовніше визначити пріоритети реформування у стратегічному плані. Розв'язання проблеми покращення виробничої сфери треба здійснювати при оптимальному поєднанні великого, середнього і малого бізнесу.

Заходи тактичного напрямку повинні мати характер форсованих і чітко керованих впливів щодо подолання затяжної кризи виробничої сфери в умовах практичної відсутності інвестицій.

Підвищення ефективності управління проявляється як об'єктивний закон для будь-якої соціальної організації. Крім того, серед основних шляхів подолання кризи виробництва слід назвати й такі, що тісно пов'язані між собою, як створення в економіці мотиваційного механізму покращення виробництва та суттєве підвищення сукупного попиту на продукцію вітчизняного виробництва.

Підвищення ефективності державного управління економікою має реалізуватися в таких взаємозв'язаних напрямках:

- ✦ *активізація управління розвитком конкуренції.* Держава повинна не тільки сприяти розвитку конкуренції (шляхом антимонопольного законодавства), а й стати її активним учасником, використовуючи державний сектор національної економіки і гнучку систему держзамовлень на конкурсній основі;
- ✦ *розвиток системи управління державним сектором економіки, підвищення рівня ефективності його функціонування на основі вдосконалення процедури прийняття рішень, системи оцінки, контролю та відповідальності його керівництва;*
- ✦ *розробка та поступове впровадження системи сертифікації якості діяльності підприємств з відповідним стимулюванням, незалежно від форм власності за критеріями: 1) виконання умов ліцензування (для відповідних видів діяльності); 2) ефективність діяльності; 3) динаміка розвитку.*

Другим важливим комплексом заходів щодо подолання кризи є створення в економіці мотиваційного механізму піднесення виробництва. Його головною метою є, *по-перше*, створення умов рівновігдності різних сфер економічної діяльності при певному пріоритеті виробничої діяльності на період виходу з кризи.

По-друге, мотиваційний механізм має створювати умови для забезпечення ефективності збільшення маси прибутку (доходу) головним чином не внаслідок підвищення його норми, а в результаті розширення об-

сягу виробництва і обсягів реалізації товарів та послуг. Тобто, треба створити систему мотивації зниження цін (або хоча б стримування їх зростання) при відповідному збільшенні обсягу продажу (згідно із законом попиту).

По-третє, має бути створений пільговий режим для прямих вітчизняних і зарубіжних інвестицій безпосередньо у виробничу сферу в цілому, та в машинобудівну зокрема, у поєднанні з відповідною фінансово-кредитною політикою та виробничою діяльністю за критерієм – мінімальний строк подолання кризи виробництва.

Головним чинником мотиваційного механізму має бути вдосконалена система оподаткування з активною стимулюючою та регулюючою функціями. Порівняно з існуючою вона повинна бути спрощеною і включати меншу кількість податків, особливо непрямих. Враховуючи бажану націленість її на зниження цін, об'єктом оподаткування треба зробити ту частку ціни, яка формується продавцем. Це може бути додана вартість, але без амортизаційних відрахувань (як фактора відновлення основного капіталу). Цей податок пропонується зробити основним, замінивши ним два податки – на прибуток і на додану вартість. Перший податок в умовах нестабільності економіки, збитковості значної частки підприємств та неопрацьованої ще системи моніторингу діяльності суб'єктів підприємництва поки ще не виконує достатньою мірою свою регулюючу функцію, як це є в країнах з розвинутою ринковою економікою.

Оптимізація ставок і порядку стягування податку на додану вартість зменшить ціну реалізації товару і збільшить купівельну спроможність покупця, що сприятиме зростанню обсягу продажу та виробництва продукції. При цьому, безумовно, потрібно буде переглянути перелік підакцизних товарів і ставки акцизу.

Для стимулювання нагромадження власного капіталу норма доходу має визначитися не відносно собівартості товару (щоб запобігти штучному її завищенню), а щодо власного капіталу без урахування обігових коштів (останні, як відомо, у позитивній тенденції повинні відносно зменшуватися). Це стимулюватиме інвестування.

Зазначені заходи (в умовах вибору антикризової стратегії) допоможуть машинобудівному підприємству слідувати обраній стратегії та уникнути банкрутства.

Слід зазначити, що в умовах кризового стану керівники та спеціалісти машинобудівних підприємств мають бути зосереджені не стільки на проблемах усунення наслідків кризи, скільки на виборі такої антикризової стратегії, яка буде визначитися пріоритетами, пов'язаними із наслідками кризи, вмінням їх передбачати та прогнозувати з метою подальшого їх усунення.

Запропоновані види антикризових стратегій мають свої специфічні характерні особливості та повинні застосовуватися кожним підприємством індивідуально, враховуючи реальний стан підприємства, його можливості, силу впливу і обмеження зовнішніх і внутрішніх ситуаційних чинників на діяльність підприємства.

Саме ці обставини обумовлюють необхідність вдосконалення розроблення механізму вибору антикризової стратегії машинобудівного підприємства, зокрема шля-

хом врахування стратегічних напрямів розвитку та його галузевої специфіки.

ВИСНОВКИ

Таким чином, для того, щоб досягти стабільності підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища, потрібно використовувати запропоновану загальну схему розробки та реалізації антикризової стратегії машинобудівного підприємства. ■

ЛІТЕРАТУРА

- 1. Осадник В.** Значение интеграции рыночного и ресурсного подходов для стратегического управления предприятием / В. Осадник // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 4. – С. 80 – 85.
- 2. Пономаренко В. С.** Стратегічне управління підприємством / В. С. Пономаренко. – Х. : Основа, 1999. – 620 с.
- 3. Портер М.** Международная конкуренция / М. Портер / Пер. с англ. – М. : Междунар. отношения, 1993. – 869 с.
- 4. Пушкарь А. И.** Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы : научное издание / А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед, А. Л. Колос. – Х. : ООО «Модель Вселенной», 2001. – 452 с.
- 5. Скібіцький О. М.** Антикризовий менеджмент : навч. посібн. / О. М. Скібіцький. – К. : Центр навч. літ-ри, 2009. – 568 с.
- 6. Сторчак Н. О.** Місце антикризового управління в економічній стратегії фірми / Н. О. Сторчак // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. – 2009. – № 3 (19). – С. 59 – 63.
- 7.** Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под общ. ред. А. П. Градова, Б. И. Кузина. – СПб. : Специальная литература, 1996. – 398 с.

8. Тесленок І. М. Визначення місця зовнішнього середовища у стратегічному управлінні підприємством / І. М. Тесленок // Економічний простір. – 2009. – № 21. – С. 270 – 275.

REFERENCES

- Osadnik, V. "Znachenie integratsii rynochnogo i resursnogo podkhodov dlia strategicheskogo upravleniia predpriiatiem" [The value of market integration and resource approaches to strategic management]. *Problemy teorii i praktiki upravleniia*, no. 4 (2000): 80-85.
- Ponomarenko, V. S. *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom* [Strategic management]. Kharkiv: Osнова, 1999.
- Porter, M. *Mezhdunarodnaia konkurentsia* [International competition]. Moscow: Mezhdunarodnye otnosheniia, 1993.
- Pushkar, A. I., Trided, A. N., and Kolos, A. L. *Antikrizisnoe upravlenie: modeli, strategii, mekhanizmy* [Crisis management: models, strategies and mechanisms]. Kharkiv: Model Vselenny, 2001.
- Skibitskyi, O. M. *Antykryzovyi menedzhment* [Crisis Management]. Kyiv: Tsentri navchalnoi literatury, 2009.
- Storchak, N. O. "Mistse antykryzovoho upravlinnia v ekonomichnii stratehii firmy" [Place of crisis management in the economic strategy of the firm]. *Visnyk Kryvorizkoho ekonomichnoho instytutu KNEU*, no. 3(19) (2009): 59-63.
- Strategiia i taktika antikrizisnogo upravleniia firmoy* [The strategy and tactics of crisis management firm]. St. Petersburg: Spetsialnaia literatura, 1996.
- Teslenok, I. M. "Vyznachennia mistsia zovnishnyoho sere-dovyshcha u stratehichnomu upravlinni pidpriemstvom" [Determination of the place of the environment in strategic business management]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 21 (2009): 270-275.