

УДК 658.012.23:330.34

Стрільчук Р.М.

Рівненський державний гуманітарний університет

## **ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ АНТИКРИЗОВИХ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНО АКТИВНИХ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ**

У статті розкрито етапи та фактори впливу на формування та реалізацію антикризової стратегії нооуправління інноваційно активними машинобудівними підприємствами. Запропоновано підхід щодо вибору типу антикризової стратегії із врахуванням рівня конкурентоспроможності їх стратегічного потенціалу та ступеня прояву кризового стану. Рекомендовано використання модифікованого методу BSC для оцінки антикризового управління такими підприємствами.

**Ключові слова:** антикризове управління, стратегія, інноваційно активне машинобудівне підприємство, конкурентоспроможність, кризовий стан.

Strilchuk R.

## **FORMING AND REALIZATION OF ANTI-CRISIS STRATEGIES OF INNOVATION ACTIVE ENGINEERING ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS**

In modern conditions of managing, when crisis phenomena and processes are causing substantial pressure on activity of innovation active engineering enterprises, that causing a decline in their competitiveness and profitability of activity, one of the most important moments is the development of new approaches in the management, one of which will be anti-crisis noos-management.

Anti-crisis noos-management – a modern direction of anti-crisis management, basic task of which should become determining and implementing anti-crisis strategic measures in conditions of limitation of strategic opportunities of the enterprise based on the results of identifying the degree manifestation of crisis state and reasonable choice of anti-crisis strategy in order to achieve the necessary level of its efficiency as well as the real level of competitiveness of strategic potential and sufficient level of profitability of enterprise's activity.

The implementation of noos-management reaches maximum efficiency when change of attitude towards people, technology and innovation, system of knowledge is happening.

At the same time, like any other management, anti-crisis noos-management requires defining stages of the formation and implementation of strategies that should include: identifying strategic problems and the degree of manifestation of crisis state through implementing diagnostic procedures, detecting, on this basis, strategic opportunities and priorities, selection anti-crisis strategy, its implementation and control over implementation.

Consideration of limited production, marketing, financial, innovation-organizational, market, social, external economic and investment opportunities allows to make the process maximum reasonable. Establishing the degree of crisis state is equally important for the enterprise, as it allows to develop measures for prevention of manifestation or liquidation of crisis state of the enterprise.

In order to select anti-crisis strategy of noos-management in conditions of limited strategic opportunities of innovation active engineering enterprises should be used a model that allows from the set of possible strategies of this kind to select the most optimal, based on the criterion that takes into account the limitations of strategic opportunities of the enterprise and criterion that taking into account the degree of manifestation of crisis state; as optimization criterion, the size or growth of size of net profit should be choosen.

Results matrix allows to refine the selection of anti-crisis strategy of noos-management, as the key criteria of matrix the level of competitiveness of strategic potential and the degree of manifestation of crisis state of innovation active engineering enterprise should be chosen.

The use of BSC method is proposed for assessing the effectiveness of anti-crisis management, which allows to clarify prospects for the enterprise after the implementation of the program of anti-crisis measures.

**Key words:** anti-crisis management, strategy, innovation active engineering enterprise, competitiveness, crisis state.

Стрильчук Р.Н.

## **ФОРМИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ АНТИКРИЗИСНЫХ СТРАТЕГИЙ ИННОВАЦИОННО АКТИВНЫХ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

В статье раскрыты этапы и факторы влияния на формирование и реализацию антикризисной стратегии нооуправления инновационно активными машиностроительными предприятиями. Предложен подход к выбору типа антикризисной стратегии с учетом уровня конкурентоспособности их стратегического потенциала и степени проявления кризисного состояния. Рекомендовано использование модифицированного метода BSC как оценки антикризисного управления такими предприятиями.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, стратегия, инновационно активное машиностроительное предприятие, конкурентоспособность, кризисное состояние.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв’язок з важливими науковими й практичними завданнями.** В сучасних умовах господарювання, коли кризові явища та процеси спричинюють суттєвий тиск на діяльність промислових

підприємств, призводячи до зниження їхньої конкурентоспроможності та прибутковості діяльності, одним із найважливіших моментів постає формування та реалізація антикризових стратегій їх розвитку.

Особливо актуально це для сектору інноваційно активних машинобудівних підприємств (ІАМП), більшість продукції яких експортувалась до Росії, а в умовах загострення україно-російських відносин потребує зміни векторів реалізації на інші ринки. Забезпечити ці зміни в змозі розробка антикризових стратегій на основі результатів ідентифікації ступеня прояву кризового стану та обґрунтованого вибору антикризової стратегії з метою досягнення необхідного рівня її ефективності.

Вирішення цих завдань дозволить підтримати економіку країни в складний період політичних і економічних деформацій розвитку, створить передумови для переорієнтації машинобудівного комплексу на європейський та інші міжнародні ринки високотехнологічної продукції.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Питання розвитку сучасної теорії управління на засадах нооменеджменту знайшли своє відображення в роботах [1; 4]. Розкриття проблем та напрямів застосування концепції та ефективності антикризового управління здійснено в дослідженнях таких вчених як Жариков В. В., Жариков І. А., Евсейчев А. І. [2], Колісник М. К. [3], Лігоненко Л. О. [5], Погребняк А. Ю. [6], Саркісян С. С. [7], Ситник Л. С. [8], Уэтлауфер С., Норман О., Бреннеман Г. [9], Јaman М.А. [10]. Проте, динамізм сучасних економічних процесів, загострення кризових ситуацій, спонукають до пошуку новаційних підходів у антикризовому управлінні підприємствами.

**Цілі статті.** Метою дослідження є визначення етапів формування та реалізації антикризових стратегій машинобудівних підприємств, встановлення факторів і умов визначення їх видів.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Найвні кризові явища, які діють в сучасній економіці, їх загострення у функціонуванні окремих підприємств, спонукає до розробки нових

підходів в управлінні, одним із яких покликане стати антикризове нооуправління.

Антикризове нооуправління – сучасний напрям антикризового управління, основним завданням якого повинні стати визначення та реалізація антикризових стратегічних заходів в умовах обмеженості стратегічних можливостей підприємства на основі результатів ідентифікації ступеня прояву кризового стану та обґрунтованого вибору антикризової стратегії з метою досягнення необхідного рівня її ефективності, а також реального рівня конкурентоспроможності стратегічного потенціалу й достатнього рівня прибутковості діяльності підприємства.

Максимальної ефективності здійснення антикризового нооуправління досягає, коли відбувається зміна ставлення до людей, техніки та інновацій, системи знань.

Як результат, вибір антикризової стратегії нооуправління ІАМП повинен відбуватись на базі результатів діагностування їх стратегічних можливостей та із врахуванням обмежень щодо повноцінного їх використання, враховуючи стратегічні пріоритети, що забезпечуватиме підвищення ефективності їх господарювання, нарощування експортного потенціалу, чистого прибутку від здійснюваної діяльності, що виступатиме основою перетворень на підприємствах.

В умовах динамізму зовнішнього середовища, загострення економічних проблем, значно зростає ризик недоотримання прибутку. Так, аналіз динамізму показників чистого прибутку ІАМП показав, що в групі досліджуваних підприємств (30 одиниць): 6,7 % підприємств отримували збитки впродовж усього періоду (ДП «Автоскладальний завод №1» ПАТ «Автомобільна компанія «Богдан Моторс», ПАТ «Чернігівський завод радіоприладів «Чезара»), 10,0 % – отримували збитки впродовж останніх 4 років (до попередніх підприємств додалося ПАТ «Норд»), 13,3 % – отримували збитки впродовж останніх 3 років (додалося ПАТ «Кременчуцький сталеливарний завод»), 23,3 % – отримували збитки впродовж останніх 2 років та 40,0 % – отримували збитки впродовж останнього звітного періоду (2013 р.). Отже, частка збиткових підприємств стрімко зростає, а тому

формування та розробка антикризових стратегій для даного сектору економіки є цілком обґрунтованою.

Загалом це свідчить про труднощі пристосування підприємств до умов наростаючої невизначеності та зростаючого ризику під час переходу від кризового періоду до періоду затяжної стагнації економіки.

Разом з тим, під час вибору антикризової стратегії нооуправління для ІАМП слід враховувати та використовувати наступні етапи її формування та реалізації (рис. 1).

Дотримання послідовності зазначених кроків дозволить створити передумови для підвищення ефективності управління, але особливу увагу слід приділяти й факторам, які необхідно враховувати в процесі розробки антикризової стратегії такого типу, адже варто також аналізувати стратегічні можливості та ступінь загрози кризового стану ІАМП (рис. 2).

Для вибору антикризової стратегії нооуправління в умовах обмежених стратегічних можливостей для ІАМП пропонуємо використання наступної моделі:

$$S_a = \sum_{i=1}^n (CSP, DC) \rightarrow \max NP,$$

- де  $S_a$  – обраний вид антикризової стратегії;
- $i = 1 \dots n$  – множина вибору існуючих антикризових стратегій;
- CSP – критерій, що враховує обмеженість стратегічних можливостей підприємства;
- DC – критерій, що враховує ступінь прояву кризового стану;
- NP – оптимізаційний критерій (величина чистого прибутку).

Тобто, для ІАМП критерієм результативності обраної антикризової стратегії повинна бути не мінімізація витрат, а максимізація чистого прибутку підприємства.

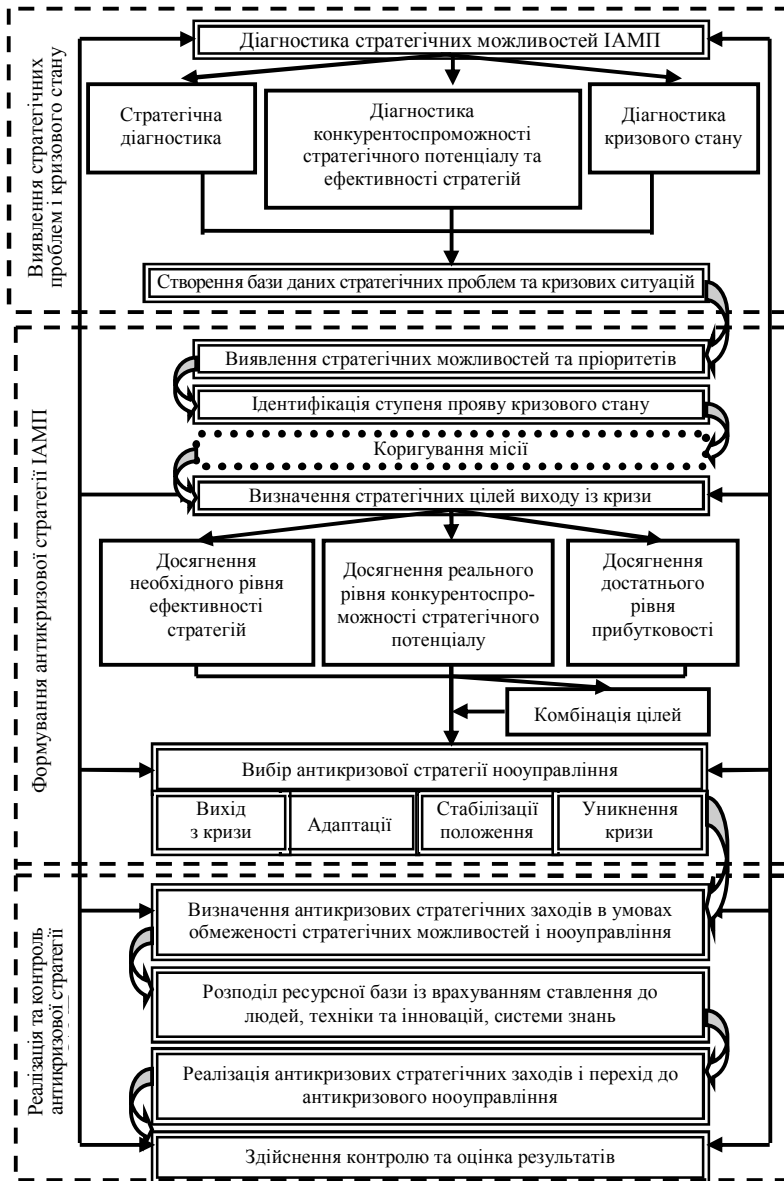


Рис. 1. Етапи формування та реалізації антикризової стратегії ноууправління ІАМП (розроблено автором)



Рис. 2. Фактори, що враховуються під час розробки антикризової стратегії ноуправління ІАМП (розроблено автором)

Не менш важливим моментом є вибір антикризової стратегії нооуправління ІАМП, який повинен здійснюватись із врахуванням двох критеріїв: рівень конкурентоспроможності стратегічного потенціалу та ступінь прояву кризового стану ІАМП (рис. 3).

		Ступінь прояву кризового стану на підприємстві			
		безпека	ризик	загроза	небезпека
Рівень конкурентоспроможності стратегічного потенціалу	високий	стратегія уникнення кризи	стратегія стабілізації положення	стратегія стабілізації положення	стратегія адаптації
	достатній	стратегія стабілізації положення	стратегія стабілізації положення	стратегія адаптації	стратегія виходу з кризи
	середній	стратегія стабілізації положення	стратегія адаптації	стратегія виходу з кризи	стратегія виходу з кризи
	низький	стратегія адаптації	стратегія виходу з кризи	стратегія виходу з кризи	стратегія виходу з кризи

Рис. 3. Матриця вибору антикризової стратегії для ІАМП (розроблено автором)

В якості методу оцінки антикризового управління ІАМП пропонуємо обрати модифіковану форму методу BSC (рис. 4).

<i>Фінансова перспектива</i>	<i>Збільшення величини чистого прибутку</i>	
Виробничі можливості	Зниження собівартості продукції	Рівень витрат на 1-цю продукції ↓
Маркетингові можливості	Нові моделі ціноутворення	Рентабельність продажу продукції ↑
Інноваційно-організаційні можливості	Зростання віддачі власного капіталу	Рентабельність капіталу підприємства ↑
Фінансово-інвестиційні можливості	Збалансованість фінансово-інвестиційних ресурсів	Показник автономії підприємства ↑
Ринкові можливості	Зростання грошових надходжень від реалізації продукції	Виручка від реалізації продукції ↑
Соціальні можливості	Зростання вмотивованості персоналу	Середньомісячна зарплата ↑



Зовнішньоекономічні можливості	Зростання фінансових потоків від реалізації за кордон	Надходження від експорту продукції ↑
--------------------------------	---	--------------------------------------

<i>Перспектива клієнта</i>	<i>Всебічне задоволення потреб клієнта</i>	
Виробничі можливості	Товарні новації	Асортимент продукції ↑
Маркетингові можливості	Інноваційні методи просування	Нові ринки / Нові продукти ↑
Інноваційно-організаційні можливості	Впровадження інновацій в організаційний процес	Віддача нематеріальних активів підприємства ↑
Фінансово-інвестиційні можливості	Формування інвестиційної привабливості	Фінансова стабільність підприємства ↑
Ринкові можливості	Реагування на запити споживачів за принципом «точно в час»	Ефективність логістичного сервісу ↑
Соціальні можливості	Сприяння ↑ освітнього рівня	Ціна/Якість ↔
Зовнішньоекономічні можливості	Реалізація сучасних рекламних кампаній	Покращення можливостей вибору продукції ↑
<i>Перспектива внутрішніх бізнес-процесів</i>	<i>Удосконалення внутрішніх бізнес-процесів</i>	
Виробничі можливості	Зростання віддачі обладнання	Продуктивність праці ↑
Маркетингові можливості	Своєчасне виконання замовлень	Затовареність готовою продукцією ↓
Інноваційно-організаційні можливості	Реінжиніринг логістичних процесів	Скорочення часу виконання замовлень ↓
Фінансово-інвестиційні можливості	Фінансово-інвестиційний моніторинг	Оборотність оборотних коштів ↑
Ринкові можливості	Імплементация ринкової програми стратегічних перетворень	Виручка від реалізації інноваційної продукції ↑
Соціальні можливості	Впровадження кадрових інновацій	Можливості кар'єрного зростання ↑
Зовнішньоекономічні можливості	Планування зовнішньоторговельних операцій	Втрати при реалізації ЗЕД ↓

<i>Перспектива навчання та розвитку</i>	<i>Забезпечення стабільності розвитку підприємства</i>	
Виробничі можливості	Виробничий реінжиніринг	Рентабельність продукції ↑
Маркетингові можливості	Маркетинговий реінжиніринг	Віддача маркетингових досліджень ↑
Інноваційно-організаційні можливості	Реінжиніринг бізнес-процесів	Віддача управлінського персоналу ↑
Фінансово-інвестиційні можливості	Фінансовий реінжиніринг	Зростання абсолютної ліквідності підприємства ↑
Ринкові можливості	Ринковий реінжиніринг	Зростання частки ринку продукції ↑
Соціальні можливості	Соціальний реінжиніринг	Ріст співвідношення середньомісячних зарплати 1 працівника під-ва/в галузі ↑
Зовнішньоекономічні можливості	Зовнішньоекономічний реінжиніринг	Частка продукції, що експортується ↑

Рис. 4. Оцінка ефективності антикризового управління на ІАМП з використанням методу BSC (розроблено автором)

**Висновки.** Реалії сучасного бізнесу вимагають формування та реалізації під час розробки програми стратегічних заходів антикризових стратегій, які слід розглядати з позицій номенеджменту.

Разом з тим, як і будь-яке інше управління, антикризове ноуправління потребує визначення етапів формування та реалізації стратегії, які повинні передбачати: виявлення стратегічних проблем і ступеня прояву кризового стану шляхом здійснення діагностичних процедур, виявлення на цій основі стратегічних можливостей та пріоритетів, вибір антикризової стратегії, її здійснення та контроль за реалізацією.

Врахування обмежених виробничих, маркетингових, фінансових, інноваційно-організаційних, ринкових, соціальних, зовнішньоекономічних та інвестиційних можливостей дозволяє зробити даний процес максимально обґрунтованим. Не менш важливим є встановлення ступеня кризового стану для

підприємства, адже дозволяє розробити заходи щодо запобігання прояву або ліквідації кризового стану підприємства.

Для вибору антикризової стратегії нооуправління в умовах обмежених стратегічних можливостей для ІАМП слід застосовувати модель, яка дозволяє із множини можливих стратегій такого характеру обрати оптимальну, виходячи з критерію, що враховує обмеженість стратегічних можливостей підприємства та критерію, що враховує ступінь прояву кризового стану; в якості оптимізаційного слід обирати розмір або приріст величини чистого прибутку.

Уточнити вибір антикризової стратегії нооуправління дозволяє матриця результатів, в якості ключових критеріїв для якої слід обирати рівень конкурентоспроможності стратегічного потенціалу та ступінь прояву кризового стану ІАМП.

Для оцінки ефективності антикризового управління слід використовувати метод BSC, який дозволяє уточнити перспективи підприємства після впровадження програми антикризових заходів (фінансові, можливості клієнта, внутрішніх бізнес-процесів, навчання та розвиток). Застосування даного методу включає 7 напрямів, за рекомендованого використання від 3 до 7: виробничі, маркетингові, фінансово-інвестиційні, інноваційно-організаційні, ринкові, соціальні та зовнішньоекономічні можливості.

У сукупності це дозволяє не лише чітко обрати одну із антикризових стратегій нооуправління ІАМП, але й забезпечує уточнення перспективності розвитку бізнесу підприємства.

Подальші розвідки у цьому напрямку повинні бути спрямовані на виявлення резервів додаткового зростання ІАМП за рахунок отримання синергетичного ефекту від консолідації використання стратегічних можливостей підприємства.

1. Бояринова К. О. Інноваційний розвиток підприємств машинобудування на засадах нооуправління / К. О. Бояринова // Проблеми економіки. – 2014. – № 2. – С. 230–235.

2. Жариков В. В. Антикризисное управление предприятием : учебное пособие / В. В. Жариков, И. А. Жариков, А. И. Евсейчев. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – 128 с.

3. Колісник М. К. Антикризове управління виробничо-господарськими структурами у машинобудуванні : Монографія / Колісник М. К. – Львів : Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2009. – 208 с.

4. Коростелев В. Неумолимый императив номенеджмента / Коростелев В. // Устойчивое развитие. – 2012. – Вып. 3. – С. 69–76.

5. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / Л. О. Лігоненко. – К. : КДТЕУ, 2001. – 580 с.

6. Погребняк А. Ю. Проблеми та напрями застосування концепції антикризового управління у діяльності промислового підприємства / А. Ю. Погребняк // Сучасні проблеми економіки і підприємництва : збірник наукових праць. – 2012. – Вип. 10. – С. 276–282.

7. Саркисян С. С. Проблема определения эффективной системы антикризисного управления на промышленном предприятии / С. С. Саркисян // Вестник Удмуртского университета. Экономика и право. – 2010. – Выпуск 3. – С. 50–53.

8. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. економ. наук : спец. 08.06.01 “Економіка, організація та управління підприємствами” / Л. С. Ситник. – Донецьк : НАН України, Інститут економіки промисловості, 2002. – 32 с.

9. Уэтлауфер С. Управление в условиях кризиса / С. Уэтлауфер, О. Норман, Г. Бреннеман и др. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. – 272 с.

10. Jaman M. A. Crisis management in joint stock companies: situational methods and models / M. A. Jaman. – SPb. : SPbGTU, 2001. – 176 p.