

ча за відповідний період збільшилася на 3,0%, тобто практично залишилася на рівні базового періоду (2002 рік).

Індекс структурних зрушень  $I_{C3}^P$  визначає вплив динаміки структури випуску на прибутковість виробництва. Виходячи із розрахунків відповідний індекс  $I_{C3}^P$  (1,159) свідчить про збільшення рівня прибутковості у 2008 році в порівнянні із 2002 роком на 15,9%. Суттєвий вплив на збільшення прибутковості виробництва за аналізований період одержано за рахунок структурних зрушень, які відбулися в основному в будівництві та сфері послуг.

#### Висновки

У ході дослідження було проведено аналіз кількісних і якісних показників структурних зрушень та їх вплив на розвиток виробництва за 2002–2008 роки. Визначено вплив структурних зрушень на показники ефективності і розраховано систему індексів впливу структурних зрушень у випуску продукції на витрати на оплату праці, капіталовіддачу та прибутковість. Проведений аналіз впливу структурних зрушень на основні показники ефективності виробництва засвідчив про неефективне використання виробничих ресурсів в процесі виробництва товарів і послуг.

#### Література

1. Красильников О.Ю. Структурные сдвиги в экономике современной России. – Саратов: Изд-во «Научная книга», 2000. – 183 с.

2. Казинец Л.С. Измерение структурных сдвигов в экономике. – М.: Экономика, 1969.

3. Бутина М.А. Методы измерения структурных сдвигов и их приложения // Институт экономики переходного типа. – М., 2004. – 66 с.

4. Структурна гармонізація економіки України як чинник економічного зростання / За ред. д-ра екон. наук І.В. Крючкової. – К.: «Експрес», 2007. – 520 с.

5. Національні рахунки України за 2008 рік [Статистичний збірник]. – К.: Державний комітет статистики України, 2009. – 248 с.

6. Бурбела Т.М. Оцінка структурних чинників розвитку промислового виробництва // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. – Житомир: ЖДТУ, 2010. – №3(53). – С. 231–234.

7. Мусіна Л.А., Кваша Т.К. Підходи, індикатори та методи оцінювання впливу науково-технічної діяльності на економічний розвиток: Монографія. – К.: УкрІНТЕІ, 2009. – 252 с.

8. Таблиці «витрати–випуск» України за 2008 рік в цінах споживачів – [Статистичні збірники]. – К.: Державний комітет статистики.

9. Бессонов В.А. О динамике совокупной факторной производительности в российской переходной экономике. – М.: Институт экономики переходного периода, май 2004. – 66 с.

10. Гончарук А.Г. Эффективность экономики Украины: анализ и прогнозирование [монографія] / А.Г. Гончарук. – Одесса: Астропринт, 2005. – 332 с.

11. Захожай В.Б. Статистика: Підруч. для студ. вищ. навч. закл. / В.Б. Захожай, І.І. Попов. – К.: МАУП, 2006. – 536 с.

Н.Е. ЮРИК,

ст. викладач кафедри менеджменту у виробничій сфері, Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя

## Проблеми реалізації стратегії в умовах кризової ситуації на підприємствах машинобудівної галузі

У статті підлягають розгляду питання щодо проблем реалізації стратегії машинобудівних підприємств у кризових умовах функціонування. Враховуючи особливості діяльності підприємств даної галузі щодо здійснення заходів по виходу з кризи, пропонується розроблення блок-схеми впровадження, контролю, оцінювання і коригування антикризової стратегії машинобудівного підприємства.

В статье рассматриваются вопросы, касающиеся проблем реализации стратегии машиностроительных предприятий в кризисных условиях функционирования. Учитывая особенности деятельности предприятий данной отрасли по реализации мероприятий выхода из кризиса, предлагается разработка блок-схемы внедрения, контроля, оценивания и корректировки антикризисной стратегии машиностроительного предприятия.

The problems of strategy realization on the machine-building enterprises in the crisis situation are considered in the

article. Given the features of enterprises activity of this industry, proposed the development of an implementation flowchart, monitoring, evaluation and adjustment of anti-crisis strategy of the machine-building enterprises.

**Постановка проблеми.** В умовах економічної кризи кожне підприємство є унікальним за своїм існуванням, саме тому процес розроблення і реалізації стратегії для кожного з них буде також носити індивідуальний характер і залежати не лише від зовнішнього та внутрішнього середовища, а й від їхньої взаємодії.

Правильно сформована антикризова стратегія дозволить не тільки уникнути багатьох кризових ситуацій, але й згладити їх перебіг в організації. Фактично вона представляє собою план дій на відповідний період часу, який дозволяє максимально уникнути небезпечних ситуацій і направити підприємство на шлях зростання і зміцнення позицій на ринку.

Наукові дискусії, які проводяться з приводу особливостей реалізації антикризової стратегії, належать до найбільш відповідальних та вагомих питань, оскільки саме правильний вибір антикризових заходів забезпечує виведення підприємства зі стану кризи з найменшими втратами у найкоротші терміни, свідчить про актуальність даної проблеми.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** На основі проведених нами опрацювань різних наукових джерел можна констатувати, що на сьогодні на вирішення проблеми реалізації антикризової стратегії спрямовані дослідження зарубіжних та вітчизняних учених, таких як М. Хаммер, А. Градов, Е. Коротков, Е. Уткін, О. Большаков, В. Михайлов, О. Пушкар, О. Копилук, О. Кузьмін, Л. Лігоненко, О. Тридід, С. Іванюта, А. Чернявський, А. Штангрет, О. Скібіцький та багатьох інших.

У цілому погляди науковців зводяться до того, що для підприємства однаково важливі як розроблення націленої на успіх стратегії, так і її конкретна реалізація, що виявляється у визначених оперативних і тактичних діях [2]. Отже, ефективність управління підприємством сьогодні залежить від того, наскільки ефективно керівники розробляють і реалізують стратегію [4].

Особливої уваги заслуговують сучасні підходи до ролі та місця стратегії антикризової діяльності підприємств, викладені А.І. Дмитренко [1], Н.О. Сторчак [6].

Проведені нами дослідження дозволяють зробити висновок, що технологій реалізації антикризових стратегій існує не так уже й багато, бо сама ж практика використання даних стратегій порівняно нова, зокрема для машинобудівних підприємств, що підтверджує важливість даного дослідження.

**Мета статті.** З метою досягнення машинобудівним підприємством максимальних успіхів менеджери мають ефективно поєднувати процес розроблення стратегії із вдалою її реалізацією.

Саме тому метою даної статті є дослідження проблем, пов'язаних із реалізацією антикризової стратегії машинобудівного підприємства в умовах кризової ситуації.

**Виклад основного матеріалу.** Позитивний результат антикризового управління визначається рівнем антикризової готовності підприємства, ефективністю безпосереднього протистояння кризовій ситуації та рівнем своєчасних програмних профілактичних заходів, одним з яких є створення ефективної антикризової стратегії.

Антикризова стратегія – це свого роду гарант стабільного розвитку підприємства. Звичайно, не можна стверджувати, що дана стратегія дозволяє повністю уникнути кризових ситуацій. Вона тільки дозволяє знизити їх деякий відсоток, а у випадку виникнення – забезпечити їх як можна більш швидко і безболісне подолання. Поряд з цим антикризова стратегія дозволяє скоротити термін прийняття рішення, які торкаються методів виходу із кризи, що є достатньо вагомим аргументом на її користь [7].

Антикризова стратегія має включати в себе такі аспекти:

1. Сферу діяльності організації і основні напрями її розвитку. Необхідно визначити особливості сегмента ринку, який

займає дане підприємство з метою його ефективного аналізування і можливості недопущення кризи.

2. Цілі діяльності організації. Для антикризового управління найбільший інтерес мають довгострокові цілі, так як саме від них залежить напрям розвитку організації. Визначення цілей визначає усі подальші дії по розробленні антикризової стратегії.

3. Визначення методів і форм досягнення цілей. Цей момент дуже важливий, оскільки завдяки йому здійснюється пошук і вибір альтернатив. Від того, як буде здійснюватися процес досягнення кінцевого результату, залежатиме функціонування підприємства в цілому. Необхідно також відмітити, що методи досягнення цілей повинні розглядатися як з точки зору безпечності для діяльності підприємства, так і доцільності по відношенню до наявних ресурсів.

4. Кадрову політику, яка визначає внутрішню структуру персоналу підприємства, рівень взаємовідносин між підрозділами.

5. Організацію виробничого процесу. В умовах кризи це дуже відповідальний процес, оскільки сюди входять розподіл ресурсів, оцінювання технічної бази, забезпечення підприємства сучасними технологіями тощо. Зазвичай кризи, що виникають і охоплюють підприємство, викликані внутрішніми причинами, пов'язаними із ускладненням виробничого процесу внаслідок нераціонального використання наявних ресурсів.

6. Оцінювання внутрішнього і зовнішнього середовища бізнесу. Від якості проведеного аналізування буде залежати в цілому уся подальша діяльність підприємства, так як антикризова стратегія формується саме на основі цих даних.

Розроблення маркетингової програми. В сучасних кризових умовах функціонування підприємства дана програма є невід'ємною складовою будь-якої стратегії, в тому числі і антикризової [5].

Ефективність будь-якої антикризової стратегії передбачає розроблення системи адаптаційних механізмів її реалізації, яка включає в себе:

1) визначення цілей і завдань розвитку як підприємства в цілому, так і його структурних підрозділів;

2) розроблення мотиваційних механізмів розвитку підприємства в умовах кризи;

3) створення техніко-організаційних й організаційно-економічних моделей функціонування та розвитку підприємства в умовах кризи.

Оскільки підприємство своєю суттю є мікроекономічною системою, його розвитку притаманні властивості циклічності. У перебігу своєї життєдіяльності (від створення до ліквідації) підприємство проходить сукупність стадій, що в теорії менеджменту отримали назву «життєвий цикл підприємства». Кожна з цих стадій відрізняється особливостями формування ресурсного потенціалу, досягнутими результатами функціонування [3].

Саме тому постає проблема формування такої антикризової стратегії, реалізація якої б могла відбутися при наявних можливостях підприємства і в жорстко обмежений часовий

## МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

термін. Такі дії не тільки прискорять реалізацію антикризових заходів, а й змусять здійснювати їх паралельно, або у крайньому випадку за системою «кост-пласт».

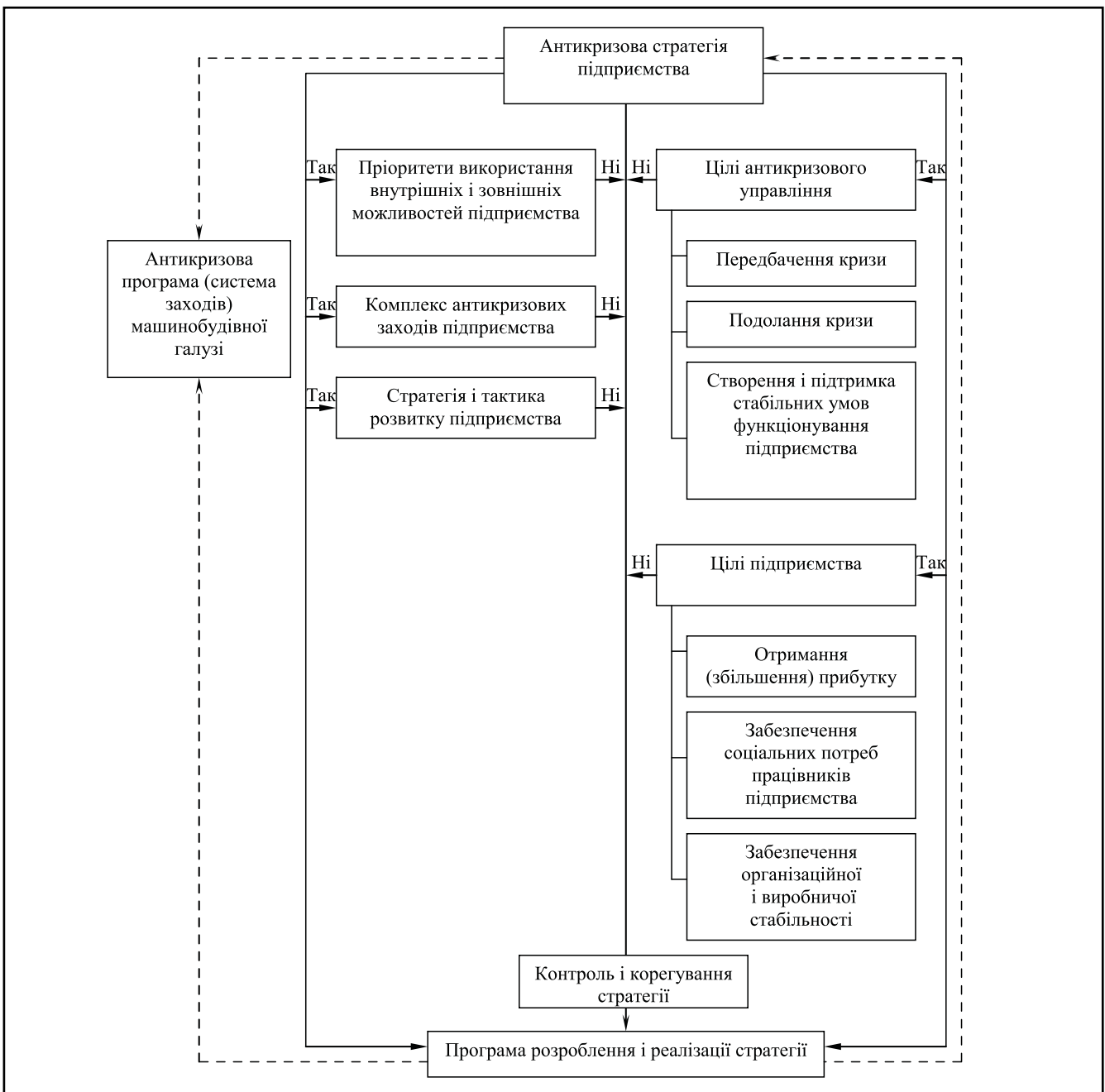
Стратегія в умовах кризи не тільки має бути «рятувальним колом», а й способом забезпечення досягнення головної мети та цілей підприємства, яке постійно зіштовхується із небезпечними впливами факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, які, в свою чергу, є джерелами виникнення кризових явищ, кризової ситуації і кризового стану.

Дана стратегія має розроблятися на найвищому корпоративному рівні в межах загальних стратегій, а її основні положення і напрями мають відображатися в усіх інших існуючих

на підприємстві стратегіях і реалізовуватися на усіх рівнях управління, із залученням усього персоналу підприємства.

Основною метою антикризової стратегії має стати вирішення суперечностей і неузгодженості між цілями підприємства, наявними можливостями (зазвичай обмеженими) та впливом (зазвичай негативним) внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Виходячи з цього процес вибору механізму реалізації антикризової стратегії повинен починатися не з аналізування стану підприємства та здійснення надзвичайних заходів по запобіганню фінансової неспроможності, а з правильного вибору місії підприємства, вироблення концепції, головної



**Блок-схема впровадження, контролю, оцінювання і коригування антикризової стратегії машинобудівного підприємства\***

Джерело\*: авторська розробка.

стратегії його діяльності, формування і підтримки на відповідному рівні стратегічного потенціалу підприємства, здатного забезпечувати протягом тривалого періоду його конкурентну перевагу як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Досліджуючи технології реалізації антикризових стратегій, доцільно відмітити, що існування великої кількості причин кризи, спонукає керівництво організації набувати вміння своєчасного їх розпізнавання, що є дуже важливим при здійсненні антикризового управління. Одним із варіантів реалізації антикризової стратегії може бути такий, при якому фірма свідомо вибирає стратегію в умовах кризи і наперед передбачає можливість або неминучість останньої, готуючись до неї, розробляючи заходи щодо послаблення її впливу. В цьому випадку підприємство отримує більше результатів від реалізації стратегічного плану, аніж від передбачення кризових ситуацій. Іншим варіантом може бути варіант, при якому здійснюється свідоме ініціювання кризи, яке допоможе зруйнувати застарілі тенденції і методи діяльності підприємства. В цьому випадку криза виступає своєрідним поштовхом до інновацій. Враховуючи особливості такої ситуації для антикризового управління, дуже важливим є своєчасне вирішення проблем, яке передбачає як своєчасне прийняття рішень, так і правильність розрахунку часу на їх реалізацію. Адже в кризових ситуаціях не вирішені своєчасно проблеми тільки погіршують становище фірми.

З цієї метою нами пропонується блок-схема впровадження, контролю, оцінювання і коригування антикризової стратегії машинобудівного підприємства (див. рис.).

Дана блок-схема дозволить не тільки зекономити час на впровадження антикризової стратегії та реалізацію заходів, пов'язаних з нею, а й дає змогу оцінити організуючу і стимулюючу дію державної програми антикризового регулювання галузей машинобудівного комплексу. Як видно із даної блок-схеми, при необхідності зміни стратегії процес обґрунтування відповідності вказаним ключовим параметрам повторюється. На практиці зазвичай всі етапи, представлені на блок-схемі, можуть здійснюватися паралельно, і результати такої діяльності в кризових умовах можуть бути основою для виживання підприємства.

Реалізація стратегії за допомогою запропонованої блок-схеми дасть можливість визначити поетапність розвитку подій. Маючи намічені шляхи реалізації розробленої стратегії, керівництво відходить від звичного «ручного режиму» управління, керуючись інтересами не окремих груп, а всього підприємства.

Доцільно також зауважити, що в умовах невизначеності, в яких перебуває більшість підприємств машинобудівної галузі, процес реалізації антикризової стратегії характеризується високим ступенем суб'єктивності. Це зумовлено недостатньою кількістю необхідної інформації та нездатністю представлення більшості показників у кількісному вираженні.

Тому виходячи з вищесказаного виведення підприємства зі стану кризи має розглядатися як стратегічна мета, на ре-

алізацію якої має працювати весь потенціал підприємства. В процесі реалізації антикризової стратегії повинні застосовуються такі управлінські технології, які в специфічних умовах вітчизняної економіки виявилися найбільш ефективними у вирішенні усіх поточних завдань підприємства, а не тільки в усуненні тимчасових кризових ускладнень.

У міру завершення реалізації заходів антикризової програми та отримання позитивних результатів потреба в розробленні стратегії діяльності актуалізується, оскільки саме в стратегічному плані мають бути закріплені отримані здобутки та створені передумови для запобігання повторення кризових явищ.

У цілому проблема визначення економічного ефекту вибору варіантів реалізації антикризової стратегії потребує як перевищення кінцевих результатів від її реалізації над витратами на розроблення, так і зіставлення кінцевих результатів з результатами реалізації аналогічної антикризової стратегії.

### Висновки

На підставі вищевикладеного можна зробити висновок, що запропонована блок-схема впровадження, контролю, оцінювання і коригування антикризової стратегії допоможе вирішити проблеми з якими зіштовхуються машинобудівні підприємства, особливо в умовах кризової ситуації, які тісно пов'язані як з процесом вибору антикризової стратегії, так і з процесом її реалізації.

Саме ці обставини обумовлюють необхідність вдосконалення розроблення механізму реалізації антикризової стратегії машинобудівного підприємства, враховуючи його галузеву специфіку, що і є перспективою подальших наукових розробок в цьому напрямку.

### Література

1. Дмитренко А.І. Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств / А.І. Дмитренко // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. – 2009. – №4 (20). – С. 49–53.
2. Лігоненко Л.О. Реструктуризація підприємства як інструмент антикризового управління та економічного зростання суб'єктів підприємництва / О.Л. Лігоненко // Вісник Донецького університету. – Серія В: Економічні науки. – 1999. – Вип. 3. – С. 45.
3. Пашута Н. Антикризисное управление предприятием: проблемы и пути решения в условиях Украины / Н. Пашута, Л. Федулова // Персонал. – 2000. – №11. – С. 84–90.
4. Погорелов Ю.С. Модель вибору стратегії розвитку як складник загальної моделі розвитку підприємства / Ю. С. Погорелов // Економіка. Менеджмент. Підприємництво: збірник наукових праць. – 2010. – №22 (II). – С. 84–90.
5. Пушкарь А.І. Антикризисное управления: стратегии, модели, механизмы / А.І. Пушкарь, А.Н. Тридид, А.Л. Колос. – Х: ХДЭУ, 2005. – 452 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. Туленков Н.В. Антикризисный менеджмент / Н.В. Туленков // Персонал. – 2008. – №6. – С. 19–25.