

Обґрунтування основних принципів та аналіз аспектів розроблення антикризової стратегії машинобудівного підприємства

У статті підлягають розгляду питання щодо обґрунтування вибору основних принципів та аналізу аспектів розроблення антикризової стратегії машинобудівного підприємства. Пропонується удосконалення розроблення антикризової стратегії шляхом урахування основних принципів та індивідуальних особливостей кожного досліджуваного машинобудівного підприємства.

Ключові слова: криза, антикризова стратегія, кризовий стан, принципи реалізації антикризової стратегії, аспекти антикризової стратегії.

Постановка проблеми

Діяльність вітчизняних машинобудівних підприємств, яка характеризується невизначеністю і нестабільністю, дозволяє констатувати, що наявність антикризової стратегії є не тільки необхідною умовою виживання, але й подальшого розвитку будь-якого підприємства. За допомогою даної стратегії можна виявити, розвивати і використовувати як власні можливості підприємства, так і його ринкові переваги стосовно існуючих конкурентів; перспективні напрями діяльності, спрямувавши діяльність усього колективу підприємства на їх реалізацію.

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

Отже, правильний вибір принципів та врахування індивідуальних особливостей розроблення антикризової стратегії для кожного окремо взятого машинобудівного підприємства дозволить зосередити увагу на відповідних сприятливих можливостях і відкинути ті, які можуть бути потенційно небезпечними для стійкого розвитку та подальшого функціонування даних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Необхідність обґрунтування основних принципів та аналізу аспектів розроблення антикризової стратегії покликана сучасними реаліями життя і викликає значний інтерес з боку вчених-науковців.

Даній проблемі присвячені наукові праці та публікації багатьох зарубіжних та вітчизняних авторів, таких як, Е. Альтман, Т. Давенпорт, Л. Тойфсен, Е. Фризі, М. Хаммер, О.М. Скібіцький, І. Бланк, Л. Лігоненко, О. Пушкар, С.Б. Довбня, О.В. Щербина, С.Я. Салига, К.С. Салига, Є.І. Ляшенко, Н.В. Дацій, С.О. Корецька, Н.В. Нестеренко, В.П. Привалов, Г.В. Савицька, А.Д. Шеремета та ін.

Антикризовий менеджмент ставить певні вимоги до системи, механізму і процесу управління підприємством в умовах реалізації антикризової стратегії [1].

Юрик Наталія Євгенівна, старший викладач кафедри менеджменту у виробничій сфері, Тернопільський національний технічний університет імені І. Пулюя.

Саме тому менеджери або консультанти з управління в умовах кризи зобов'язані насамперед проаналізувати ті зміни, що повинні відбутися в системі при переході до варіанта антикризового управління [5].

Незважаючи на дану кількість наукових досліджень, проблеми обґрунтування основних принципів та аналізу аспектів розроблення антикризової стратегії недостатньо вивчені, залишаються актуальними та потребують подальшого вирішення.

Формулювання цілей статті

Оскільки теоретичні питання та методичні аспекти формування антикризової стратегії машинобудівних підприємств належать до найменш розроблених, тому цілями даної статті є обґрунтування вибору основних принципів та аналіз аспектів розроблення антикризової стратегії для даних підприємств, що підтверджує важливість цього дослідження.

Викладення основного матеріалу дослідження

Будь-яке підприємство, що прагне успіху та довготривалого існування на ринку, орієнтується на розвиток та зростання. Однак протягом своєї діяльності під впливом чинників внутрішнього та зовнішнього середовища створюються такі умови, які вимагають перегляду як загальної стратегії, так і функціональних стратегій підприємства та вибору оптимальної, яка не завжди може передбачати дотримання високих темпів зростання, але гарантує виживання в нестабільних умовах зовнішнього середовища.

Саме таким гарантом стабільного розвитку підприємства є антикризова стратегія. 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 стосуються методів виходу із кризи, що є достатньо вагомим аргументом на її користь [2].

Необхідність розроблення на підприємстві антикризової стратегії, зокрема на підприємствах машинобудівної галузі, спричинена такими передумовами:

- зростанням темпів змін, що істотно перевищують швидкість відповідної реакції підприємств;
- нездатністю своєчасного реагування на зміни;
- збільшенням частоти виникнення непередбачених подій, нетипових для функціонування підприємств даної галузі.

Виходячи з цього важливе значення у життєдіяльності підприємства та досягненні ним поставлених цілей відіграє вдалий вибір, розроблення та реалізація не тільки основної, базових або загальних стратегій розвитку, але й такої, яка могла б використовуватися не тільки в стабільних ринкових умовах, але й в умовах кризи [4].

- Ефективність антикризової стратегії повинна визначатися такими критеріями:
- вмінням змоделювати ситуацію – здатністю зрозуміти проблему, проаналізувавши причини її виникнення і запропонувати варіанти вирішення даної проблеми;
 - усвідомленням необхідності змін – вчасне реагування на проблеми чи явища, які виникли в результаті впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства; готовність до різного роду дій у умовах невизначеності і непередбаченості;
 - вмінням розробляти стратегію змін, яка полягає в пошуку прийняттого варіанта і здійснюється на основі творчого процесу;

- вмінням здійснити правильний вибір методу впровадження змін;
- здатністю реалізувати антикризову стратегію на практиці;
- професіоналізмом суб'єкта антикризового управління та якістю його фахової підготовки;
- особистісними якостями суб'єкта антикризового управління, його здатністю приймати рішення в умовах невизначеності;
- психологією суб'єкта антикризового управління, його здатністю до здійснення управління в кризових ситуаціях;
- формуванням антикризової команди, здатної професійно, адекватно та творчо здійснювати виконання цілей підприємства, передбачених антикризовою стратегією;
- забезпеченням корпоративності, тобто інтеграції усіх ділових, соціально-психологічних та організаційних відносин;
- методологією розроблення ризикових управлінських рішень;
- якістю розробленої антикризової стратегії і адекватністю існуючим умовам та обмеженням антикризових заходів;
- належною оперативністю та гнучкістю антикризового управління, насамперед у період реалізації антикризових заходів;
- наявністю спеціального програмного забезпечення для проведення діагностичних та прогностичних процедур і досліджень.

Формування і реалізація кожної стратегії, в тому числі антикризової, на підприємстві повинні бути направлені і орієнтовані на досягнення певного кінцевого результату, тобто виходу з кризового стану й забезпечення діяльності в умовах післякризового розвитку [3].

В умовах нестабільності функціонування машинобудівних підприємств досягнення ефективності антикризової стратегії можливе тільки за умови дотримання таких основних принципів її розроблення: плановості; постійного контролю; швидкого реагування; цілеспрямованості; достовірності і повноти охоплення; прогнозованості; чіткості і послідовності; компетентності; орієнтованості (направленості); багатоваріантності; професіональності; колегіальності; максимізації результативності антикризових заходів; оптимізації співвідношення дієвості антикризових заходів та ризику їх реалізації.

Принцип плановості при формуванні антикризової стратегії підприємства використовується на усіх етапах даного процесу і забезпечується здійсненням як стратегічного, так і оперативного планування. Так, стратегічне планування охоплює етапи формування і вибору антикризової стратегії. У свою чергу, оперативне планування – такі етапи, як впровадження і реалізація антикризової стратегії; контролю і оцінювання антикризової стратегії; коригування антикризової стратегії.

Принцип постійного контролю полягає у проведенні антикризового моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, підтримці стану постійного очікування сигналів про небезпеку настання кризи, адекватній реакції на впливи (зазвичай негативні) з метою раннього визначення і запобігання кризи. У процесі формування антикризової стратегії контроль повинен бути оперативним, постійним і безперервним, що забезпечить ефективність його проходження.

Часові обмеження, які існують в процесі реалізації антикризових заходів, що передбачені антикризовою стратегією, вимагають швидкого реагування. Будь-яке зволікання, починаючи від запізнілої реакції на сигнали зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства й закінчуючи невчасними діями щодо організації та

виконання комплексу антикризових заходів, може призвести не тільки до загострення кризової ситуації підприємства, виникнення кризового стану, але й до посилення його негативних наслідків.

Принцип цілеспрямованості полягає у тому, що реалізація як усієї антикризової стратегії, так і її конкретних антикризових заходів повинна бути чітко направлена на досягнення стратегічної мети і заданого рівня ефективності підприємства.

Оскільки реалізація управлінських рішень, пов'язаних із формуванням антикризової стратегії повинна здійснюватися на основі достовірної, оперативної та повної первинної і вторинної інформації, то принципу достовірності і повноти охоплення повинна приділятися особлива увага. Від реалізації даного принципу будуть залежати дієвість та ефективність антикризової стратегії в цілому.

На основі принципу прогнозованості при формуванні антикризової стратегії реалізуються один із методів, а саме прогнозування. Саме за допомогою цього принципу здійснюється передбачення і моделювання розвитку подій і кінцевих результатів при виборі тієї чи іншої антикризової стратегії.

Від чіткості і послідовності реалізації усіх етапів антикризової стратегії та рангування цілей, завдань, управлінських рішень будуть залежати не тільки строки реалізації антикризової стратегії, але й подальша життєздатність даного підприємства.

Принцип компетентності полягає у висуванні високих професійних вимог до фахівців у сфері антикризового управління. Ефективність як формування, так і реалізації антикризової стратегії значною мірою буде залежати від компетентності та професійних навиків працівників (керівників, усієї команди), які повинні вміти працювати не тільки в стабільних, але й в умовах кризової ситуації.

Принцип багатоваріантності полягає у формуванні та оцінюванні не одного рішення, а досить великої кількості альтернатив. Потреба в розробленні багатоваріантних пропозицій обумовлюється необхідністю вибору оптимального переліку заходів, що забезпечується оцінкою кожного запропонованого варіанта (антикризової стратегії) з наступним порівнянням наслідків та корисності; зміною умов діяльності підприємства, стану зовнішнього середовища, глибини кризи, що обумовлює доцільність попереднього розроблення альтернативних варіантів дій на випадок очікуваних та неочікуваних змін; можливістю нереалізації запланованих антикризових заходів, їх недостатньою результативністю, що обумовлює потребу в їх доповненні (оновленні) з урахуванням реалій сьогодення.

Згідно з принципом професіональності визначається необхідність професійного підходу, доцільність залучення фахівців (експертів) у процесі підготовки проекту антикризової програми, генерування альтернатив та оцінювання їх наслідків.

Згідно з принципом колегіальності визнається доцільність використання групи фахівців (експертів) з метою групового прийняття управлінських рішень, пов'язаних з вибором та реалізацією антикризової стратегії, а також з її вдосконаленням.

Відповідно до принципу максимізації результативності антикризових заходів перевага має надаватися антикризовим інструментам та заходам, які забезпечують максимальну віддачу (у вигляді приросту прибутковості) на одиницю сукупних (прямих та непрямих) витрат, пов'язаних з їх підготовкою та проведенням.

Принцип оптимізації співвідношення дієвості антикризових заходів та ризику їх реалізації обумовлює потребу диверсифікації антикризової стратегії для врахування ризиків неефективності окремих заходів та отримання додаткового ефекту синергізму у випадку їх спільного проведення.

Дотримання запропонованих принципів, короткий зміст яких наведено в таблиці 1, дозволить врахувати усі значущі аспекти в процесі розроблення антикризової стратегії машинобудівного підприємства.

Таблиця 1 – Принципи розроблення антикризової стратегії

Принцип	Доцільність використання
Плановість	Забезпечує планомірність перебігу процесу формування і реалізації антикризової стратегії в цілому
Постійний контроль	Забезпечує перевірку і доцільність реалізації етапів стратегії та внесення необхідних коректив
Швидке реагування	Забезпечує процес подолання й недопущення кризової ситуації на підприємстві, сприяє стабілізації діяльності підприємства
Цілеспрямованість	Забезпечує конкретизацію та доведення стратегічних цілей і місії підприємства у процесі реалізації антикризової стратегії до кожного виконавця, що сприяє ефективному їх досягненню
Достовірність і повнота охоплення	Забезпечує достовірність та повноту охоплення вихідної інформації, від якої буде залежати процес виходу з кризового стану підприємства
Прогнозованість	Забезпечує створення моделі формування і реалізації антикризової стратегії, обґрунтування доцільності вибраної стратегії і негативних наслідків кризи
Чіткість і послідовність	Забезпечує конкретизацію антикризових заходів, виконання яких здійснюється у чіткій визначеній послідовності, що дозволить прискорити реалізацію антикризової стратегії
Компетентність	Забезпечення високої компетентності та відповідної кваліфікації керівників та задіяного персоналу сприяє вчасному виконанню поставлених стратегічних цілей та основної мети, пов'язаних з виходом підприємства з кризи
Орієнтованість (направленість)	Забезпечує реалізацію намічених цілей і основної мети підприємства на основі індивідуального вибору та формування антикризової стратегії кожним підприємством, враховуючи галузеву специфіку машинобудування
Багатоваріантність	Забезпечує розроблення багатоваріантних пропозицій вибору і реалізації антикризової стратегії
Професіональність	Забезпечення професійного підходу до формування антикризової стратегії сприяє ефективній реалізації антикризової стратегії
Колегіальність	Забезпечення залучених груп фахівців (експертів) до прийняття основних управлінських рішень щодо вибору та формування антикризової стратегії
Максимізація результативності антикризових заходів	Забезпечує надання переваги антикризовим інструментам та заходам, які здійснюють максимальну віддачу (у вигляді приросту прибутковості) на одиницю сукупних (прямих та непрямих) витрат, пов'язаних з їх підготовкою та проведенням
Оптимізація співвідношення дієвості антикризових заходів та ризику їх реалізації	Забезпечується потреба диверсифікації антикризової стратегії для врахування ризиків неефективності окремих заходів та отримання додаткового ефекту синергізму у випадку їх спільного проведення

Примітка: Розроблено автором за матеріалами авторських досліджень

При формуванні нової стратегії, зокрема антикризової, керівники машинобудівних підприємств повинні не тільки дотримуватися вищеперелічених принципів, але й враховувати увесь його наявний потенціал, величина якого може призвести до

стратегічного розриву між новою стратегією і можливостями підприємства, на базі обмежених ресурсів.

З цієї позиції ми рекомендуємо приділити належну увагу прийняттю якісних стратегічних управлінських рішень, які повинні бути виваженими та обґрунтованими, оскільки недосконалість прийняття призведе до недосконалості реалізації, що, у свою чергу, спричиняє прискорення розвитку кризи й ослаблення підприємства. І як наслідок – зростає потреба у додаткових вкладеннях з метою часткового усунення кризових явищ або повної ліквідації кризи.

Поряд з цим на основі результатів комплексного аналізу виробничо-господарської діяльності машинобудівних підприємств.

Висновок

На підставі вищевикладеного можна зробити висновок, що сьогодення вимагає від машинобудівних підприємств формування такої антикризової стратегії, реалізація якої б могла відбутися за наявних можливостей підприємства і в жорстко обмежений часовий термін. Саме ці обставини обумовлюють необхідність удосконалення механізму розроблення антикризової стратегії машинобудівного підприємства на основі комплексного підходу з урахуванням основних принципів у поєднанні із стратегічними заходами щодо виходу з кризи, що і є перспективою подальших наукових розробок у даному напрямку.

1. *Король В. С.* Антикризовий менеджмент в умовах ринкової трансформації економіки : автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / Король Володимир Степанович ; НАН України; Ін-т регіон. досліджень. – Л., 2001. – 20 с.
2. *Кальніченко Л.* Реструктуризація підприємств в умовах становлення ринкового середовища / Л. Кальніченко, О. Медрул // Економіка України. – 2000. – № 10. – С. 27.
3. *Коноков Д.* Как выйти из кризиса крупным предприятиям / Д. Коноков, К. Рожков // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 4. – С. 88.
4. *Тридід О. М.* Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія / О. М. Тридід. – Х. : Вид-во. ХДЕУ, 2002. – 364 с.
5. *Novikov D. A.* Management of active systems: stability or efficiency / D. A. Novikov // Systems science. – 2001. – Vol. 26. – № 2. – P. 85–93.

Отримано 22.11.2010 р.

Н.Е. Юрик

Обоснование основных принципов и анализ аспектов разработки антикризисной стратегии машиностроительного предприятия

В статье рассматриваются вопросы обоснования выбора основных принципов и анализа аспектов разработки антикризисной стратегии машиностроительного предприятия. Предлагается усовершенствование разработки антикризисной стратегии путем учета основных принципов и индивидуальных особенностей каждого исследуемого машиностроительного предприятия.

Ключевые слова: кризис, антикризисная стратегия, кризисное состояние, принципы реализации антикризисной стратегии, аспекты антикризисной стратегии.

N.E. Yuryk

Justification of the choice of basic principles and aspects of the anti-crisis strategy development of machine-building enterprise

Justification of the choice of basic principles and aspects of the anti-crisis strategy development of machine-building enterprise are described. Improvement the development of anti-crisis strategy by considering the basic principles and specific features of each machine-building enterprise are proposed.

Key words: crisis, anti-crisis strategy, crisis situation, principles of the anti-crisis strategy, aspects of the anti-crisis strategy.