

- вилучення з бази оподаткування доходів, які надходять до бюджетів органів місцевого самоврядування, податку з доходів фізичних осіб, якщо інвестиції здійснені учасником (ОМС чи інвестором) у статут господарських товариств з метою провадження спільної господарської діяльності;
- розвиток супутніх виробництв завдяки участі ОМС у статуті господарських товариств виробничої галузі.

Для ефективної реалізації таких заходів необхідна робота органів місцевої влади, суб'єктів підприємницької діяльності та територіальної громади в напрямі забезпечення сталого розвитку адміністративно-територіальної одиниці шляхом активізації підприємницьких процесів у машинобудівній галузі промислового комплексу. Однак це, своєю чергою, вимагає законодавчого закріплення правосуб'єктності територіальної громади як юридичної особи, що в перспективі дозволить виробити умови щодо дотримання цінової політики та збуту продукції підприємств, співзасновником яких виступатиме орган місцевої влади.

Література

1. Варналій З. С. *Мале підприємництво: основи теорії і практики* / З. С. Варналій. – К. : Знання, 2001. – 277 с.
2. Борисова В. А. *Екологізація підприємницької діяльності* / В. А. Борисова. – Суми : Довкілля, 2004. – 120 с.
3. Гладій І. Й. *Регіоналізація світового ринку: євроінтеграційний аспект* / І. Й. Гладій. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 544 с.
4. Долішній М. *Нові підходи до територіального управління* / М. Долішній // Урядовий кур'єр. – 2002. – 26 лют. – С. 6.

5. Лютий І. О. *Формування бюджетної політики економічного зростання* / І. О. Лютий, Л. М. Демиденко // *Фінанси України*. – 2006. – № 10. – С. 3.
6. *Організаційно-економічний механізм розвитку регіону: трансформаційні процеси та їх інституційне забезпечення* : монографія / [Мельник А. Ф. та ін.]; за ред. А. Ф. Мельник. – Тернопіль : Економічна думка, 2003. – 440 с.
7. Невелєв О. М. *Сталий розвиток регіону: стратегічні напрями та механізми* / О. М. Невелєв, Б. М. Данилишин. – К. : Знання, 2002. – 230 с.
8. Романюк С. А. *Політика регіонального розвитку в Україні: сучасний стан і нові можливості* : монографія / С. А. Романюк. – К. : УАДУ, 2001. – 550 с.
9. *Економічні проблеми XXI століття: міжнародний та український виміри* / [Юрій С. І., Савельєв Є. В. та ін.]; за ред. С. І. Юрія, Є. В. Савельєва. – К. : Знання, 2007. – 595 с.
10. Шевченко О. *Бюджетне регулювання регіонального розвитку* / О. Шевченко, І. Іванова; за ред. А. С. Гальчинського // *Україна: стратегічні пріоритети. Аналітичні оцінки* – 2006. – К. : НІДС, 2006. – С. 399–408.
11. *Узагальнений звіт про виконання регіональних програм розвитку малого підприємництва на 2007–2008 роки* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.dkrp.gov.ua/control/uk/publish/article.jsessionid=F08E95D74D78C9ACBF2CB1F6210088F6?art_id=93142&cat_id=33774
12. *Спільний наказ Мінекономіки і Держкомпідприємства «Про затвердження рекомендацій щодо порядку часткового відшкодування з місцевих бюджетів відсоткових ставок за кредитами, залученими суб'єктами малого і середнього підприємництва для реалізації інвестиційних проектів»* від 06.03.2006 р. № 82/20 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.zakon.rada.gov.ua
13. *Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2015 р. : (затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 21 липня 2006 р. № 1001)* // *Офіційний вісник України*. – 2006. – № 30. – Ст. 2132.

Стаття надійшла до редакції 24 листопада 2010 року

УДК 336.7(075.8)



Н. Є. Юрик,

старший викладач кафедри менеджменту у виробничій сфері Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя

ОСОБЛИВОСТІ ВИБОРУ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ОСНОВІ СТРУКТУРНО-МОРФОЛОГІЧНОГО АНАЛІЗУ

У науковій статті розглянуто питання щодо вибору антикризової стратегії машинобудівних підприємств в кризових умовах функціонування. Беручи до уваги особливості діяльності підприємств цієї галузі, запропоновано на основі структурно-морфологічного аналізу застосувати морфологічну матрицю у процесі вибору антикризової стратегії.

Ключові слова: кризовий стан, антикризова стратегія, структурно-морфологічний аналіз, морфологічна модель (матриця).

Н. Е. Юрик

ОСОБЕННОСТИ ВЫБОРА АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ НА ОСНОВЕ СТРУКТУРНО-МОРФОЛОГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

В научной статье рассмотрены вопросы, касающиеся выбора антикризисной стратегии машиностроительных предприятий в кризисных условиях функционирования. Учитывая особенности деятельности предприятий данной отрасли, предложено на основе структурно-морфологического анализа использовать морфологическую матрицу в процессе выбора антикризисной стратегии.

Ключевые слова: кризисное состояние, антикризисная стратегия, структурно-морфологический анализ, морфологическая модель (матрица).

N. E. Yuryk

THE FEATURES OF ANTI-CRISIS STRATEGY CHOICE BASED ON THE STRUCTURAL AND MORPHOLOGICAL ANALYSIS

Selection of the anti-crisis strategy of the machine-building enterprises in the crisis situation is considered in the article. Considering the features of the enterprise activity of this industry, it is proposed basing on the structural and morphological analysis to use the morphological matrix in the process of the anti-crisis strategy selection.

Key words: crisis situation, anti-crisis strategy, structural and morphological analysis, morphological model (matrix).

Постановка проблеми. Аналіз діяльності вітчизняних підприємств, яка характеризується невизначеністю і нестабільністю, дозволяє констатувати, що наявність антикризової стратегії є необхідною умовою не тільки виживання, а й подальшого розвитку будь-якого підприємства. Ця стратегія допоможе виявити, розвивати і використовувати як власні можливості підприємства, так і його ринкові переваги відносно конкурентів; перспективні напрями діяльності та шляхи залучення колективу підприємства на їх реалізацію.

Дискусії, які розгорнулися з приводу особливостей вибору антикризової стратегії, належать до найбільш важливих питань. Адже правильний вибір антикризових заходів забезпечує виведення підприємства зі стану кризи із найменшими втратами в найкоротші терміни. Тож очевидно, що зазначена проблема сьогодні є вкрай актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На основі проведених нами опрацювань різних наукових джерел можна констатувати, що на вирішення проблеми вибору антикризової стратегії спрямовані дослідження ряду зарубіжних та вітчизняних учених, серед яких: 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 ін.

Такі економічні категорії, як «довгострокове планування», «новий менеджмент», «планування програми забезпечення», «планування бюджету», «бізнесова політика», забезпечили становлення нового напрямку в менеджменті, відомого як стратегічний менеджмент, стратегічне планування або стратегія антикризового управління [4].

Особливої уваги заслуговують сучасні підходи до визначення ролі та місця стратегії антикризової діяльності підприємств, викладені такими науковцями, як А. І. Дмитренко [3], Н. О. Сторчак [7], А. Г. Багол [1], Г. А. Семенов [6].

Наші дослідження дозволяють зробити висновок, що технології вибору антикризових стратегій наразі практично не існують, бо сама практика використання цих стратегій порівняно нова. Особливо це стосується машинобудівних підприємств, що підтверджує важливість авторського дослідження.

Мета статті – вирішення проблем, пов'язаних із вибором антикризової стратегії машинобудівного підприємства в умовах кризового стану; визначення шляхів поєднання процесу вибору стратегії із вдалою її реалізацією задля досягнення максимально ефективної діяльності машинобудівних підприємств України.

Основні результати дослідження. Головною умовою вибору антикризової стратегії є її відповідність конкретній ситуації. Окрім того, при цьому важливо дотримання інших основних вимог.

Перша вимога – уміння змодельювати ситуацію, спрогнозувати проблеми, пов'язані із впливом внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Друга вимога – здатність виявити потребу у здійсненні змін, що вимагає від керівництва:

1) готовності реагувати на тенденції, які виникають у результаті дії вагомих факторів у певній галузі;

2) інтелекту і творчого підходу, що дають змогу на основі врахування комбінації відомих і невідомих величин робити підприємство дієздатним у будь-яких непередбачених ситуаціях, знаходити потенційні можливості для підвищення його конкурентоспроможності.

Третя вимога – здатність розробити стратегію змін. Визначення та формування нової стратегії є інтелектуальним, творчим процесом, спрямованим на пошук прийнятого варіанту подальшого розвитку підприємства.

Четверта вимога – розуміння ролі стратегічного управління, що потребує використання у процесі змін стратегічних моделей, які ґрунтуються на методи дослідження операцій та інших економіко-математичних методах.

П'ята вимога – здатність втілювати вироблену стратегію у життя, бо інакше розумові й творчі зусилля, які вкладаються у формування стратегії, можуть виявитися марними.

Шоста вимога – залучення до розроблення стратегії не тільки керівників усіх рівнів управління, а й співробітників організації, що передбачає узгодження інтересів усіх осіб, які приймають і виконують рішення.

Проаналізувавши різні види антикризових стратегій, які описані в науковій літературі, ми дійшли висновку, що єдиного підходу до їх класифікації нині не існує. Тому нами пропонується розширена класифікація антикризових стратегій, яка зможе допомогти керівництву підприємства обрати ту чи іншу з них (табл. 1).

Запропонована класифікація не повинна обмежувати дії підприємства в процесі вибору тієї чи іншої стратегії, а

№ з/п	Класифікаційна ознака	Вид стратегії
1	Характер дії на об'єкті управління	1.1. організаційні 1.2. управлінські
2	Характер спрямованості на об'єкт	2.1. концентрована 2.2. диверсифікована 2.3. комбінована
3	Широта охоплення об'єкта	3.1. глобальна 3.2. локальна
4	Приналежність до певної сфери діяльності	4.1. функціональна 4.2. універсальна
5	Характер боротьби із кризовими явищами	5.1. наступальні 5.2. оборонні 5.3. ліквідаційні
6	Рівень кризового стану підприємства	6.1. виживання 6.2. стабілізації 6.3. зростання
7	Здійснення процесу змін	7.1. поетапна 7.2. невідкладна 7.3. комплексна
8	Тривалість дії	8.1. короткотермінові 8.2. довготермінові

Джерело: Складено автором на основі авторських досліджень

має допомогти керівництву зупинити свій вибір на найкращому варіанті.

Розглянутим видам антикризових стратегій притаманні специфічні ознаки. Тож процес застосування кожним підприємством певної стратегії повинен мати індивідуальний характер, враховувати реальний стан підприємства, його можливості, силу впливу і обмеження зовнішніх та внутрішніх ситуаційних чинників на діяльність суб'єкта господарювання.

В умовах невизначеності, у яких сьогодні перебуває більшість підприємств України, у тому числі машинобудівної галузі, процес вибору антикризової стратегії характеризується високим ступенем суб'єктивності. Це зумовлено браком необхідної інформації та неможливістю представлення більшості показників діяльності підприємства у кількісному вираженні.

Тому вибір антикризової стратегії для підприємств машинобудівної галузі доцільно проводити за загальними показниками, які дають змогу оцінити рівень кризового стану підприємства за напрямками його діяльності. Оскільки такі показники по-різному відбивають рівень кризового стану підприємства, то й однозначне їх вимірювання при

виборі антикризової стратегії здійснити досить важко. Вибір антикризової стратегії – це складний аналітичний процес, який вимагає творчого підходу, відповідних затрат часу, опрацювання великої кількості інформації, її аналізу та порівняння [5].

З метою вирішення вищезазначених проблем, а також для оптимального вибору антикризової стратегії машинобудівного підприємства доцільно використати метод структурно-морфологічного аналізу. Цей метод призначений для виявлення внутрішнього складу предметної галузі, фіксації появи принципово нових розробок (ідей, технічних рішень тощо), що дозволяє обґрунтовано формувати будь-яку стратегію підприємства, в тому числі й антикризову, як на галузевому, так і підгалузевому рівнях.

Етапи аналізу, які пропонується здійснювати при виборі антикризової стратегії машинобудівного підприємства,

представлені на *рис. 1* у вигляді схеми структурно-морфологічного аналізу.

На основі проведених нами опрацювань різних наукових джерел можна констатувати, що сьогодні зазначений метод широко використовується в таких галузях, як сільське господарство, харчова й медична промисловість, а також у соціальній сфері [2].

Реалізація кожного з етапів наведеної схеми є відповідальним і складним завданням та вимагає високого рівня компетентності не тільки керівного складу, а й усього персоналу підприємства.

Особливо важливим для кожного конкретного підприємства є четвертий етап – вибір антикризової стратегії, бо від нього залежить як успішність реалізації всіх антикризових заходів, так і вихід підприємства із кризового стану.

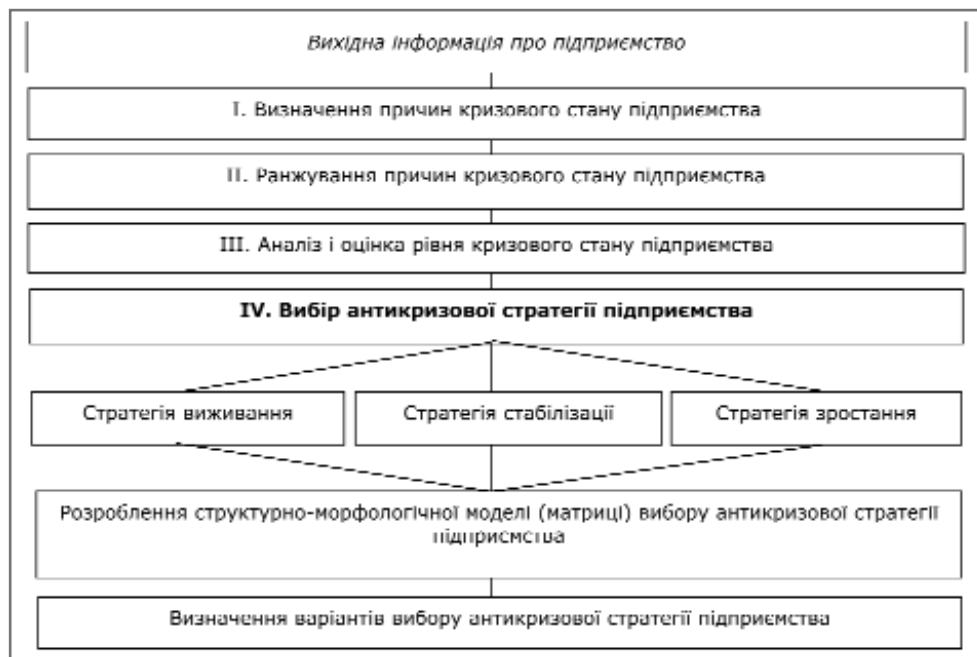


Рис 1. Схема структурно-морфологічного аналізу в технології вибору антикризової стратегії машинобудівного підприємства

Джерело: Схема складена особисто автором

Критеріями обґрунтування вибору антикризової стратегії для кожного окремого машинобудівного підприємства повинні бути такі узагальнені показники за основними напрямками оцінювання рівня кризового стану підприємства: величина прибутку і норма рентабельності, ефективність використання основних фондів, ділова активність, фінансова стійкість, платоспроможність та ліквідність майна, ймовірність банкрутства, ефективність діяльності персоналу.

Вибір запропонованих варіантів стратегій рекомендовано здійснювати за допомогою розроблення морфологічної структурної моделі (матриці). Основною метою побудови такої матриці є вибір найбільш ефективної антикризової стратегії.

У запропонованій моделі, яка викладена в *табл. 2*, відображені основні критерії вибору антикризової стратегії та їх характеристики.

Кількість критеріїв, за якими здійснюється вибір варіанту антикризової стратегії, є необмеженим і для кожного конкретного підприємства визначається довільно.

Результати застосування морфологічної матриці у процесі вибору конкретної антикризової стратегії машинобудівного підприємства представлені в *табл. 3*.

Для прикладу, пояснимо вибір однієї із антикризових стратегій, зокрема стратегії виживання. Цю стратегію рекомендовано вибирати таким підприємствам, у

Таблиця 2

Морфологічна матриця вибору антикризових стратегій машинобудівного підприємства					
№ з/п	Критерій вибору антикризової стратегії	Характеристика критерію			
1	Прибуток і рентабельність підприємства (ПР)	(ПР11) відсутні	(ПР12) незначні	(ПР13) середні	(ПР14) високі
2	Основні фонди підприємства (ОФ)	(ОФ21) незначна		(ОФ22) середня	(ОФ23) висока
3	Ділова активність підприємства (ДА)	(ДА31) незначні		(ДА32) середні	(ДА33) високі
4	Фінансова стійкість підприємства (ФС)	(ФС41) відсутні	(ФС42) незначні	(ФС43) середні	(ФС44) високі
5	Платоспроможність і ліквідність майна підприємства (ПЛ)	(ПЛ51) відсутні	(ПЛ52) незначні	(ПЛ53) середні	(ПЛ54) високі
6	Ймовірність банкрутства підприємства (БП)	(БП61) висока		(БП62) в межах норми	(БП63) низька
7	Ефективність діяльності персоналу підприємства (ВП)	(ВП71) низька		(ВП72) середня	(ВП73) висока

Джерело: Складено автором на основі авторських досліджень

Примітка: Цифрові позначення в таблиці спрощують процес перенесення вибраного критерію в наступну таблицю (щоб не писати, наприклад, прибуток і рентабельність підприємства – «незначні», вводимо позначення ПР 12 (1 – порядковий номер групи »критерій вибору антикризової стратегії», 2 – порядковий номер характеристики критерію).

Таблиця 3

Критерій вибору антикризової стратегії	Стратегія		
	Стратегія виживання	Стратегія стабілізації	Стратегія зростання
Прибуток і рентабельність підприємства (ПР)	ПР11, ПР12	ПР12, ПР13	ПР12, ПР13
Основні фонди підприємства (ОФ)	ОФ21	ОФ1, ОФ2, ОФ3	ОФ2, ОФ3
Ділова активність підприємства (ДА)	ДА31, ДА32	ДА31, ДА32	ДА31, ДА32
Фінансова стійкість підприємства (ФС)	ФС41	ФС42, ФС43	ФС42, ФС43
Платоспроможність і ліквідність майна підприємства (ПЛ)	ПЛ51, ПЛ52, ПЛ53	ПЛ51, ПЛ52, ПЛ53	ПЛ53
Ймовірність банкрутства підприємства (БП)	БП61	БП61, БП62	БП62
Ефективність діяльності персоналу підприємства (ВП)	ВП71	ВП71, ВП72	ВП72, ВП73

Джерело: Складено автором на основі авторських досліджень

яких прибуток і рентабельність від'ємні або незначні; основні фонди підприємства – незначні; ділова активність підприємства незначна; від'ємні показники фінансової стійкості підприємства; платоспроможність і ліквідність майна підприємства знаходяться в межах – «відсутні»; високий показник імовірності банкрутства підприємства; низька ефективність діяльності персоналу підприємства.

Після вибору одного із представлених варіантів антикризових стратегій слід переходити до наступного етапу, тобто її реалізації.

Висновки. На підставі вищевикладеного можна зробити висновок, що вирішення проблем, з якими стикаються машинобудівні підприємства, особливо в умовах кризової ситуації, тісно пов'язані із процесом вибору антикризової стратегії, бо саме від нього буде залежати результативність її реалізації.

Аналіз різних методів та підходів до вибору антикризової стратегії підприємства дозволив нам дійти висновку, що відсутність єдиного системного методу й комплексного підходу не дає змоги повною мірою розкрити сутність та важливе значення цієї стратегії.

Застосування запропонованої морфологічної матриці вибору антикризової стратегії сприятиме вирішенню нагальних і стратегічних проблем розвитку підприємства, прискорить процес стабілізації його діяльності.

Сьогодні очевидно є необхідність удосконалення механізму вибору антикризової стратегії машинобудівного підприємства шляхом використання структурно-морфологічного аналізу, враховуючи його галузеву специфіку.

Це перспективна тема для подальших наукових розробок у цьому напрямі.

Література

1. Багол А. Г. Структура современных механизмов формирования стратегии предприятия / А. Г. Багол, Н. Л. Кусик // Экономика. Менеджмент. Підприємництво: збірник наукових праць. – 2009. – № 21. – С. 35.
2. Грушенко В. И. Кризисное состояние предприятия: поиск причин и способов его преодоления / В. И. Грушенко, Л. В. Фомиченко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 1. – С. 31–38.
3. Дмитренко А. І. Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств / А. І. Дмитренко // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. – 2009. – № 4 (20). – С. 49–53.
4. Іванюта С. М. Антикризове управління : навч. посіб. / С. М. Іванюта. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 288 с.
5. Погорелов Ю. С. Модель вибору стратегії розвитку як складник загальної моделі розвитку підприємства / Ю. С. Погорелов // Экономика. Менеджмент. Підприємництво: збірник наукових праць. – 2010. – № 22 (II). – С. 84–90.
6. Семенов Г. А. Стратегічна програма антикризового управління підприємством / Г. А. Семенов, О. В. Ярошевська // Экономика. Менеджмент. Підприємництво: збірник наукових праць. – 2010. – № 3. – С. 160–167.
7. Сторчак Н. О. Місце антикризового управління в економічній стратегії фірми / Н. О. Сторчак // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. – 2009. – № 3 (19). – С. 59–63.

Стаття надійшла до редакції 19 листопада 2010 року

ЕКОНОМІЧНИЙ ЧАСОПИС-XXI

Журнал для національної еліти України

ПЕРЕДПЛАТИ І ДОЛУЧАЙСЯ!