

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ІНСТРУМЕНТАЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

*Анотація. Розглянуто та сформовано альтернативні стратегії управління проблемними підприємствами інструментальної галузі на прикладі дерева цілей. Доведено, що кожна стратегічна ціль має свій сценарій розвитку, наприкінці якого реалізується головна мета – вихід із кризового стану за рахунок погашення непокритого збитку підприємства.*

*Аннотация. Рассмотрены и сформированы альтернативные стратегии управления проблемными предприятиями инструментальной отрасли на примере дерева целей. Доказано, что каждая стратегическая цель имеет свой сценарий развития, в конце которого реализуется главная цель – выход из кризисного состояния за счет погашение непокрытого убытка предприятия.*

*Annotation. Alternative strategies for the management of problem enterprises of the tool industry have been studied and formed with the "tree of objectives" as an example. Each strategic objective has been proved to have its own scenario at the end of which the main goal is achieved, which is overcoming the crisis at the expense of repayment of the uncovered loss of the enterprise.*

*Ключові слова: стратегічне управління, дерево цілей, місія, стратегічна ціль, тактична ціль, оперативна ціль, декомпозиція.*

Стратегічне управління – це генеральна комплексна програма дій, яка формує цілі та основні шляхи для їх досягнення в короткостроковому і довгостроковому періодах та визначає пріоритетні напрями розвитку підприємства [1, с. 86].

Питання щодо виходу нерентабельних підприємств із кризового становища постає досить гостро. Багато вітчизняних та закордонних вчених займалися цим питанням, а саме: Донець Л. І., Володькіна М. В., Р. Каплан, Б. Карлофф, Г. Минцберг, Томсон А. А., Стрикленд А. Дж., Шершньова З. Є. Але ця проблема досі не має повністю єдиного вирішення та потребує удосконалення.

Сьогодні вибір цілей розвитку підприємства можливий завдяки багатьом методам, але найуспішнішим є побудова дерева цілей. Цей метод дозволяє чітко визначити напрями подальшого розвитку або подолання проблем, що виникають під час ведення підприємством своєї діяльності. Дерево цілей – це графічне зображення взаємозв'язку і підпорядкованості цілей, що відображає розподіл місії і мети на цілі, підцілі, завдання та окремі дії [1, с. 125].

Дерево цілей із кількісними показниками, що використовуються в якості одного із засобів у ході прийняття рішень, і має назву дерева рішень. Головна перевага дерева рішень перед іншими методами – можливість пов'язати поставлені цілі з діями, що підлягають реалізації в сьогоденні [2, с. 245].

Основна ідея щодо побудови дерева цілей – декомпозиція. Декомпозиція (розукрупнювання) – це метод розкриття структури системи, за якого за однією ознакою її поділяють на окремі складові. Декомпозиція використовується для побудови дерева цілей, щоб пов'язати генеральну мету зі способами її досягнення, що сформульовані у вигляді завдань окремим виконавцям [2, с. 247].

Вертикальна координація цілей дає змогу узгоджувати непов'язані між собою напрями діяльності та формувати конкурентні переваги всього підприємства. Горизонтальна координація забезпечує більш ефективне використання виробничого потенціалу та його частин [2, с. 247].

Загальними правилами побудови дерев цілей є [3, с. 131]:  
підпорядкованість (елементи нижнього рівня підпорядковуються елементам більш високого рівня, що впливають із них, забезпечують їх реалізацію);

порівнянність (на кожному рівні дерева розглядаються елементи, порівнянні за своїм масштабом та значимістю, отримані в результаті деталізації за одним принципом);

повнота (дерево на кожному рівні включає всі елементи);

визначеність (формулювання цілей та інших елементів дерева дозволяє оцінити ступінь їх досягнення в кількісній або порядковій формі);

можливість внесення коригувань у дереві як за умови зміни самих цілей, так і під час зміни можливостей їх реалізації.

До складу дерева цілей відносяться головна мета та цілі нижчих рівнів (стратегічні, тактичні та оперативні).

Головна мета – це ідеальне уявлення про характер діяльності та можливості об'єкта, відносно якого вона встановлена й має відображати об'єктивні умови його існування, а також коригування структури об'єкта, структури та динаміки процесу досягнення мети, тому мова має йти про сукупність цілей [4, с. 126].

Цілі нижчих рівнів є способами досягнення мети вищого рівня і мають бути подані так, щоб їхня сукупність зумовлювала досягнення початкової мети [4, с. 126].

Для вирішення завдань щодо виходу підприємств інструментальної галузі з кризового становища було запропоновано погасити значний непокритий збиток та поточні зобов'язання. Ця мета обрана тому, що підприємства цієї галузі мають досить передумов для свого розвитку (наявність інновацій в технологічному процесі збереження енергетичних ресурсів та сировини), але значний обсяг "постійних" зобов'язань не дає можливості для впровадження

заходів щодо виходу з кризового становища. На рисунку наведено дерево цілей для підприємств інструментальної галузі зі значним непокритим збитком з альтернативними стратегічними цілями розвитку та виходу з кризового стану.

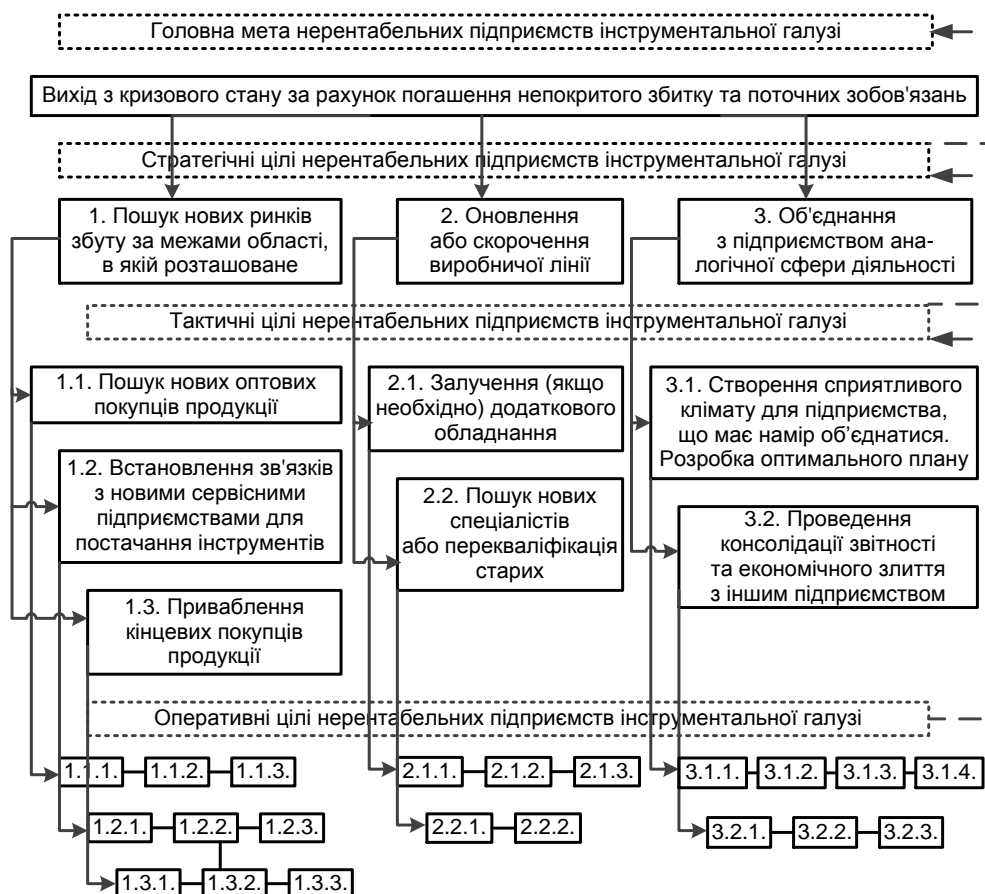


Рис. Дерево цілей підприємств інструментальної галузі

Перша стратегічна ціль – це пошук нових ринків збуту за межами області, в якій знаходиться підприємство, та прилежних районів. Реалізація цієї цілі супроводжується виконанням тактичних та оперативних цілей. До тактичних цілей пошуку нових ринків збуту відносяться:

1) пошук нових оптових покупців продукції. Реалізація цієї тактичної цілі можлива за умови виконання таких оперативних цілей:

- розміщення рекламних оголошень у транспорті та поблизу сервісних підприємств;
- укладання контрактів із дистриб'юторами на нові замовлення продукції;
- надання знижок постійним та новим клієнтам на об'ємі придбаної продукції;

2) встановлення зв'язків із новими сервісними підприємствами для постачання інструментів можливо лише через:

розміщення рекламних оголошень поблизу сервісних підприємств та безпосереднє спілкування з представниками сервісів;

- запропонування знижок для придбання першого комплекту продукції;
- подання конкурентних переваг в якості продукції;

3) приваблення кінцевих покупців реалізується через:

- подання конкурентних переваг в якості продукції;
- розміщення рекламних оголошень у транспорті;
- акційні пропозиції на придбання додаткової одиниці продукції як через дистриб'юторів, так і напряду з підприємства.

Наступна стратегічна ціль для виходу з кризового становища підприємств інструментальної галузі є оновлення номенклатури продукції. Для її реалізації необхідно досягти таких тактичних цілей:

1) залучити додаткове обладнання, якщо існуюче на підприємстві не відповідає технологічним стандартам виробництва нової продукції:

- взяття обладнання в лізинг;
- залучення коштів власників підприємства для придбання додаткового обладнання чи модернізації старого;
- отримання коштів від здачі в оренду складських приміщень для покупки додаткового обладнання чи модернізації старого;

2) залучення нових спеціалістів, що знаються на впроваджуваній технології, або перекваліфікація старих. Її реалізація передбачає:

- залучення додаткових коштів на виплати заробітної платні додаткових працівників;
- залучення додаткових коштів для перекваліфікації працівників.

Реалізація останньої альтернативної стратегічної цілі передбачає песимістичний характер дій, а саме об'єднання з іншим підприємством аналогічної сфери діяльності.

Реалізація цієї цілі передбачає всього дві тактичні цілі, а саме:

1) створення сприятливого клімату для підприємства, що має намір об'єднатися з проблемним та розробити для нього оптимальний план співпраці в подальшому розвитку;

домовленості між власниками підприємства;  
вибір підприємств аналогічної сфери діяльності, які відповідають технологічним стандартам, а також є прибутковими та мають постійні замовлення;

розробити привабливий план можливої подальшої співпраці;  
проведення переговорів з обраними підприємства аналогічної сфери діяльності;  
2) проведення правового та економічного злиття передбачає:  
укладання договору про злиття з обраним підприємством аналогічної сфери діяльності;  
усунення та вирішення всіх проблемних питань під час злиття.

Кінцевим варіантом реалізації всіх альтернативних стратегічних цілей є реорганізація боргу проблемних підприємств інструментальної галузі.

Реалізація кожної стратегічної цілі допоможе проблемним підприємствам інструментальної галузі погасити значний непокритий збиток та інші зобов'язання. Але перші дві цілі передбачають реалізацію головної мети за досить тривалий термін, але з відновлення фінансової стійкості, а остання – за короткий термін, але у складі іншого підприємства.

Реалізація кожної стратегічної цілі передбачає залучення додаткових коштів та часу. Дивлячись на складну економічну ситуацію в країні, можна сказати, що отримання кінцевого результату буде складним. Залучити додаткові кошти в умовах нестабільності, важко навіть розвинути підприємствам, не кажучи вже про проблемні та збиткові. Зазначені сценарії подальшого функціонування є найбільш доступними, тому підприємства мають розробити плани їх реалізації та отримати можливість вийти на прибутковий рівень розвитку.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

---

**Література:** 1. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. / А. П. Міщенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с. 2. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. / Л. І. Донець, О. В. Шепеленко, С. М. Баранцева та ін. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 472 с. 3. Исследования в современном управлении : учеб. пособ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.bibliofond.ru/detail.aspx?id=464223>. – Библиофонд. 4. Шершньова З. Є. Антикризисное управління підприємством : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 2004. – 196 с.