

Михайленко О.В.

*к.е.н., доцент кафедри обліку і аудиту,
Національний університет харчових технологій
Mykhailenko Olha
National University of Food Technologies*

Майстренко А.В.

*магістрант,
Національний університет харчових технологій
Maistrenko Alona
National University of Food Technologies*

РОЗРОБЛЕННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

DEVELOPMENT AND JUSTIFICATION OF THE ANTI-CRISIS STRATEGY OF THE ENTERPRISE ACTIVITY

Анотація. У статті представлено комплексний підхід до формування антикризової стратегії підприємства, що включає у себе повний аналіз стану підприємства, фінансового стану споживачів, а також наявності проблем в економіці країни та світовій економіці. Актуальність даної теми полягає не тільки у розробленні конкретних етапів антикризової стратегії управління підприємством, а й у доцільності застосування антикризової стратегії на тій чи іншій фазі розвитку того ж підприємства. Основна мета статті – правильне застосування конкретних антикризових мір на підприємстві, порівняння антикризового управління з довгостроковим управлінням підприємством, а також основні етапи формування антикризової стратегії. Проблема формування системи антикризового управління є надважливою для підприємств, оскільки бізнес-процеси прискорюються, що вимагає від підприємств мати стратегії для виживання в складних економічних умовах та забезпечити своє успішне існування в майбутньому.

Ключові слова: антикризова стратегія, криза, підприємство, економічна ситуація, стадії життєвого циклу підприємства, антикризове управління.

Постановка проблеми. В умовах капіталістичного світу та високої конкуренції на ринках збуту надзвичайно важливим аспектом довгострокового функціонування

підприємства є ефективне проведення антикризового управління. Реалізація даного заходу досягається завдяки розробленню ефективної антикризової стратегії, яка має забезпечити фінансову стійкість підприємства. У зв'язку із цим більшість підприємств має проблеми під час вибору антикризової стратегії, оскільки помилка у цьому питанні може призвести до трагічних наслідків. Саме тому під час вибору стратегії необхідно враховувати всі зовнішні і внутрішні чинники, які мають вплив на діяльність підприємства, що дасть змогу ефективно її регулювати.

На сучасному етапі реформування економіки для підвищення результативності антикризової діяльності основна увага приділяється поліпшенню стратегічного управління як системи заходів для забезпечення ефективного розвитку підприємств, основною ціллю яких є вихід із кризової ситуації та подальший довгостроковий сталий розвиток.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема антикризового управління на підприємстві розглянута в працях відомих українських на іноземних учених-економістів: О.О. Бикова, В.І. Кошкіна, О.О. Терещенка, А.В. Череп, А.В. Штангерта та ін. А.В. Череп вважає, що антикризове управління – це комплексна система заходів, яка спрямована на запобігання кризі та забезпе-

чення умов, які б ліквідували передумови та наслідки її появи через прогнозування соціально-економічного розвитку підприємства і реалізацію антикризової стратегії для зміцнення конкурентних позицій суб'єкта господарювання у ринковому середовищі [1].

На думку О.О. Терещенка, антикризовий фінансовий менеджмент – це процес управління фінансово-економічними ризиками та фінансовою санацією підприємства для профілактики і нейтралізації фінансової кризи та забезпечення безперервної діяльності підприємства на основі використання специфічних методів та прийомів управління фінансами [2].

Мета статті. Головною метою цієї роботи є розроблення антикризової стратегії управління на підприємстві для подальшого його прибуткового функціонування.

Виклад основного матеріалу. Антикризова стратегія підприємства – це комплексна система мір і заходів, яка включає у себе методи і способи, що застосовуються з моменту створення і функціонування підприємства, які дають змогу розробити й запровадити ефективну систему антикризового менеджменту для попередження кризових явищ та критичних ситуацій на підприємстві.

У сучасній економіці антикризова стратегія грає вирішальну роль у забезпеченні довгострокового функціонування й ефективної діяльності підприємства в умовах високої конкуренції на ринках. Антикризова стратегія є засобом управління змінами, коригування діяльності підприємства в нових умовах і спрямована на пошук нових шля-

хів виходу підприємства з кризової ситуації. Здатність підприємств виходити з кризового стану має пряму залежність від доступу до чинників впливу, які зумовлюють фінансову стійкість компанії. Вплив таких чинників, як відсутність фінансових, людських та інтелектуальних ресурсів, порушення технології виробництва та ведення бізнесу, нездатність до інноваційної діяльності та впровадження інноваційних ідей може призвести до скорочення життєвого циклу підприємств і порушити роботу життєво необхідних бізнес-процесів. Діяльність підприємств в умовах кризи орієнтована переважно на здійснення термінових фінансових операцій, які забезпечили б створення нової продукції та вихід її на ринок, проведення маркетингових операцій зі збільшенням обсягу продажів, налагодження відносин із кредиторами, акціонерами та партнерами для всебічної підтримки дій, що спрямовані на фінансове оздоровлення підприємства.

Надзвичайно важливо розуміти різницю між довготривалим управлінням компанією та антикризовим управлінням. Ця різниця має критичний вплив на життєдіяльність компанії в період кризи. Порівняльну характеристику приведено в табл. 1.

Антикризове управління має будуватися на основі використання збалансованих та обґрунтованих стратегій [3]. Вони мають відображати різні філософські, результативні, структурні та економічні аспекти діяльності підприємства. Загальним є довгостроковий курс розвитку підприємства як спосіб досягнення перспективних цілей, які

Таблиця 1

Порівняння довгострокового та антикризового управління підприємством

Характеристика	Довгострокове управління	Антикризове управління
Ціль	Розрахувати результати діяльності на довгостроковий період та визначити ресурси	Забезпечити довготривалі конкурентні переваги підприємства
Головна задача	Максимізувати прибуток	Нейтралізувати загрози та компенсувати слабкі сторони, використати можливості та сильні сторони
Спосіб досягнення	Оптимальне використання ресурсів	Встановлення відповідності внутрішнього і зовнішнього середовища
Відношення до середовища	Параметри середовища – вихідні дані для розрахунку ефективності підприємства	Найважливіший чинник для вибору стратегії управління
Критерії управління	Рентабельність	Стійкість і готовність до змін
Відношення до персоналу	Один із ресурсів підприємства	Найважливіший і визначальний ресурс

підприємство ставить перед собою в рамках вибраної політики.

В умовах кризи першочерговим завданням є всіма силами зберегти основні засоби, ключові технології та розробки, основу трудового колективу та незамінних спеціалістів [4]. Також важливо приділяти увагу стратегічній перспективі підприємства. Необхідно займатися розробленням перспективних напрямів для майбутньої діяльності підприємства.

Процес розроблення комплексної стратегії підприємства в умовах кризи може бути представлений так:

- аналіз прогнозів і можливих напрямів розвитку підприємства;
- визначення і розподіл цілей і завдань;
- установлення пріоритетів;
- синтез локальних стратегій і формування комплексної стратегії розвитку підприємства;
- вибір одного варіанту комплексної стратегії розвитку;
- розроблення системи реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах кризи.

У процесі формування антикризової стратегії важливо враховувати період реалізації, а також чинники внутрішнього і зовнішнього середовища, специфіку реалізації товарів та послуг, стадії життєвого циклу. На кожній

стадії життєвого циклу підприємства антикризові заходи мають бути різними (табл. 2).

У фазі зародження антикризова стратегія має бути орієнтована на аналітичні завдання, прогнози динаміки змін та попереджуючі міри.

У фазі росту антикризова стратегія спрямована на контроль над діяльністю підприємства, процесом реалізації стратегії.

У фазі зрілості – стримування зниження економічних показників у допустимих для конкретного підприємства межах.

Найбільш сильний прояв кризи настає на стадії спаду, коли кризові явища стають визначальними для подальшої ефективної роботи підприємства.

У цій фазі антикризова стратегія спрямована на реалізацію системи заходів щодо виводу підприємства з кризи і зниження ризику настання глибокої кризи та можливого подальшого банкрутства підприємства.

Таким чином, антикризова стратегія являє собою комплексну аналітичну модель функціонування підприємства в умовах динамічних змін внутрішнього і зовнішнього середовища на всіх фазах життєвого циклу, спрямовану на досягнення кінцевої цілі – довгострокової економічної стійкості.

Таблиця 2

Застосування антикризових стратегій в діяльності підприємства залежно від життєвого циклу даного підприємства

Стадія життєвого циклу	Причина кризового явища	Антикризова стратегія
Зародження	Неефективна стратегія виходу на ринок. Високі транзакційні витрати під час виходу на ринок. Неконкурентоспроможна продукція підприємства.	Маркетингова стратегія, фінансова стратегія, виробнича стратегія, кадрова стратегія, інвестиційна стратегія, антикризова стратегія під контролем кредиторів.
Ріст	Неефективна система збуту продукції. Відсутність потенційних споживачів. Неefективна маркетингова політика підприємства.	Інтегрована система управління корпоративними ризиками і кризами, стратегія швидкого й ефективного обслуговування клієнтів, стратегія скорочення адміністративних витрат.
Зрілість	Негативний імідж підприємства на ринку. Заключення короткострокових контрактів зі споживачами продукції, відсутність довгострокового співробітництва. Високі транзакційні витрати пошуку інформації.	Стратегія лідерства з мінімізацією затрат виробництва, стратегія спеціалізації на певному виді продукції, стратегія спеціалізації по типу споживачів, стратегія спеціалізації на вибраному сегменті ринку, стратегія орієнтації на більш привабливі напрями діяльності, стратегія вільної ніші, стратегія вищої якості, стратегія попередження кризи, стратегія розвитку.
Старіння	Неефективна система управління підприємством. Застаріле обладнання та технології. Висока змінність кадрів.	Наступальна стратегія, стратегія делегування обов'язків, стратегія компромісів і консенсусів, захисна стратегія, стратегія оборони, стратегія злиття, стратегія диверсифікації, стратегія стабілізації, стратегія реструктуризації, стратегія протидії.

Механізм антикризової стратегії являє собою систему інструментів і методів забезпечення стійкості підприємства в довгостроковій перспективі. Для забезпечення ефективної реалізації антикризової стратегії на підприємстві необхідне і важливе обґрунтування процесу її формування [5].

Процес розроблення стратегії в умовах кризи має бути представлений як динамічна сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів (рис. 1).

Можна виділити три основних етапи формування антикризової стратегії підприємства: планування антикризової стратегії, розроблення антикризової стратегії, реалізація стратегії антикризового управління. Доцільно доповнити даний цикл таким елементом, як контроль і оцінка антикризової стратегії.

У першому блоці пропонується здійснити аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища та оцінку потенційних можливостей підприємства на ринку.

Важливо враховувати такі групи чинників внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства:

- основні тенденції розвитку макро- та мікросередовища;
- ресурсні та бюджетні обмеження;
- інтереси груп впливу (споживачі, персонал);
- моделі поведінки конкурентів;
- ключові переваги підприємства;
- конкурентоспроможність ціноутворення.

Основними методами під час діагностики підприємства, аналізу потенціалу підприємства, аналізу зовнішнього середовища можуть виступати:

- анкетування;
- маркетингові дослідження;
- аналіз господарської діяльності підприємства та ін.

Реалізація антикризової стратегії належить до сфери адміністративних завдань, які включають такі моменти [6]:

- створення організаційних можливостей для успішного використання розробленої стратегії;
- управління бюджетом для вигідного розміщення засобів;



Рис. 1. Основні етапи формування антикризової стратегії підприємства

– визначення політики підприємства, яка б забезпечувала реалізацію стратегії;

– використання передового досвіду для постійного поліпшення роботи;

– заохочення внутрішнього керівництва для забезпечення контролю реалізації стратегії.

Розроблення та реалізація антикризових стратегічних рішень передбачає володіння інформацією, яка систематизується та аналізується протягом усього періоду діяльності підприємства. Без інформації немає й стратегії, але інформаційні ресурси тісно пов'язані з інтелектуальними. Підприємство повинно мати персонал, який здатен визначити тенденції розвитку зовнішнього середовища, напрями розвитку підприємства та перспективи, обґрунтувати необхідність використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

Висновки і пропозиції. Нестабільність ринкового середовища, неможливість спрогнозувати подальший розвиток для підприємства викликає необхідність розроблення антикризової стратегії, яка забезпечить стабільність розвитку підприємства та дасть змогу сформуванню адаптивний механізм до змінних умов ринку. Розроблення антикризової стратегії дасть змогу приймати ефективні управлінські рішення, пов'язані з розвитком підприємства в умовах зміни зовнішніх та внутрішніх чинників, послабити їхні негативні наслідки, а також забезпечити подальший розвиток підприємства, тобто вона є інструментом подолання кризового стану.

Дана стаття буде корисною для осіб, які управляють або визначають стратегії майбутнього розвитку підприємства.

Література:

1. Терещенко О.О. Управління фінансовою санацією підприємств : підручник / за ред. О.О. Терещенка. Київ : КНЕУ, 2006. 279 с.
2. Череп А.В., Северина С.В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства : посібник / за ред. А.В. Череп, С.В. Северина. Київ : Економічний простір, 2010. 25 с.
3. Шершньова З.Є. Антикризовий стратегічний набір: характеристика основних складових та методичних підходів до обґрунтування. *Актуальні проблеми управління економічними процесами промислових*

підприємств : матеріали 7-ї Міжнар. наук.-практ. конф. 2016. С. 186–189.

4. Камнева А.В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2014. № 4(28). С. 15–27.
5. Оборська С.В. Концептуальні засади формування системи антикризового управління промисловим підприємством. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2008. № 628. С. 592–595.
6. Куликова Л.В. Визначення стратегії антикризового управління ефективні інструменти сучасних наук. *Publishing house Education and Science s.r.o., 2008*. URL: http://www.rusnauka.com/26__SSN_2008/345 (дата звернення: 20.03.2019).

References:

1. Tereschenko O.O. (2006). *Upravlinnia finansovoiu sanatsiieiu pidpriemstv* [Financial recovery management of enterprises]. Kyiv : KNEU. (in Ukrainian)
2. Skorop A.V., Severina S.V. (2010). *Antykryzove upravlinnia yak osnova zabezpechennia zhyttiedialnosti pidpriemstv* [Anti-crisis management as a basis provision of vital activity of the enterprise]. Kyiv : Economic space, pp. 25–28.
3. Shershnyova Z.E. (2016). *Antykryzovi stratehichniy nabir kharakterystyka osnovnykh skladovykh ta metodychnykh pidkhodiv do obgruntuvannia. Upravlinnia rozvytkom* [Anti-crisis strategic kit a description of the main components and methodological approaches to justification. Development management]. *Proceedings of the International Science. Practical. conf. "Actual problems of management of economic processes of industrial enterprises"*, pp. 186–189.
4. Kamneva A.V. (2014). *Doslidzhennia isnuuychkh instrumentiv ta modelei antykryzovoho upravlinnia na pidpriemstvi* [Research of existing tools and models of crisis management at the enterprise]. *Economics and management of the enterprises of the machine-building industry: problems of theory and practice*, vol. 4, pp. 15–27.
5. Oborskaya S.V. (2008). *Kontseptualni zasady formuvannia systemy antykryzovoho upravlinnia promyslovym pidpriemstvom* [Conceptual principles of forming a system of crisis management by an industrial enterprise]. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Problems of Economics and Management*, no. 628. pp. 592–595.
6. Kulikova L.V. (2008). *Vyznachennia stratehii antykryzovoho upravlinnia efektyvni instrumenty suchasnykh nauk* [Determination of the strategy of crisis management effective tools of modern sciences]. *Publishing house Education and Science s.r.o.* Available at: http://www.rusnauka.com/26__SSN_2008/345 (accessed 20 March 2019).

Аннотация. В статье представлен комплексный подход к формированию антикризисной стратегии предприятия, что включает в себя полный анализ состояния предприятия, финансово-го состояния потребителей, а также наличия проблем в экономике страны и мировой экономике. Актуальность данной темы заключается не только в разработке конкретных этапов антикризисной стратегии управления предприятием, но и в целесообразности применения антикризисной стратегии на той или иной фазе развития того же предприятия. Основная цель статьи – правильное применение конкретных антикризисных мер на предприятии, сравнение антикризисного управления с долгосрочным управлением предприятием, а также основные этапы формирования антикризисной стратегии. Проблема формирования системы антикризисного управления является очень важной для предприятий, поскольку бизнес-процессы ускоряются, что требует от предприятий иметь стратегии для выживания в сложных экономических условиях и обеспечить свое успешное существование в будущем.

Ключевые слова: антикризисная стратегия, кризис, предприятие, экономическая ситуация, стадии жизненного цикла предприятия, антикризисное управление.

Summary. In this article presents the development of a strategy of anti-crisis management of an enterprise for its future profitable activity. The relevance of this topic lies not only in the development of specific stages of the anti-crisis strategy of enterprise management, but also in the expediency of applying the anti-crisis strategy at a particular phase of development of the same enterprise. It is also important to understand the difference between long-term company management and anti-crisis management of this company. This difference significantly affects the existence of the company in a crisis situation. The main purpose of the article is the correct application of specific anti-crisis measures at the enterprise, comparison of anti-crisis management with long-term management of the enterprise, as well as the main stages of the formation of an anti-crisis strategy. The results of the study showed that it is important to establish the causes of the crisis and its diagnosis, it is necessary to take into account the implementation period, as well as factors of the internal and external environment, the specifics of the sale of goods and services, and the life cycle stage. At each stage of the life cycle of an enterprise, anti-crisis measures should be different and aimed at solving specific problems. For each phase of the life cycle, an anti-crisis strategy and the necessary measures for its implementation are presented. The anti-crisis strategy is a comprehensive analytical model of the enterprise in conditions of dynamic changes in the internal and external environment in all phases of the life cycle, aimed at achieving the ultimate goal - long-term economic sustainability and financial stability of the enterprise, with the possibility of further development of the company. The problem of creating an effective anti-crisis management system is extremely important for enterprises, since business processes are accelerating, and global markets are becoming increasingly unstable, which requires enterprises to have in their arsenal means and strategies for surviving in difficult economic conditions and ensuring their future success.

Keywords: anti-crisis strategy, crisis, enterprise, economic situation, stages of the life cycle of an enterprise, anti-crisis management.