

## **АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

### **АНТИКРИЗИСНЫЕ СТРАТЕГИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

#### **ANTI-CRISIS STRATEGIES INDUSTRIAL ENTERPRISES**

*В даній статті розглядається суть стратегії промислового підприємства і варіанти виходу їх з кризи. Основну увагу приділяють формування пакету стратегій, що дозволяють визначити всі проблемні аспекти стратегій промислових підприємств та вибору найбільш ефективного виходу з кризи за рахунок антикризового управління. Формування стратегії залежить від усіх зовнішніх та внутрішніх факторів, які спонукають до прийняття оперативних рішень. Для вдалого виходу промислових підприємств з кризового стану (запобігання кризам) вимагає певного стратегічного підходу, щоб вміло та швидко реагувати на зміни та вдало використане планування боротьби з кризою.*

**Ключові слова:** підприємство, антикризова стратегія, стратегія промислових підприємств, управління, інноваційна стратегія, промислові підприємства, криза.

*В данной статье рассматривается суть стратегии промышленного предприятия и варианты выхода их из кризиса. Основное внимание уделяется формированию пакета стратегий, позволяющих определить все проблемные аспекты стратегий промышленных предприятий и выбора наиболее эффективного выхода из кризиса за счет антикризисного управления. Формирование стратегии зависит от всех внешних и внутренних факторов, которые побуждают к принятию оперативных решений. Для удачного выхода промышленных предприятий из кризисного состояния (предотвращение кризисов) требует определенного стратегического подхода, чтобы умело и быстро реагировать на изменения и удачно использовано планирования борьбы с кризисом.*

**Ключевые слова:** предприятие, антикризисная стратегия, стратегия промышленных предприятий, управления, инновационная стратегия, промышленные предприятия, кризис.

*This paper deals with the essence of the strategy of industrial enterprise and the way out of the crisis. Focuses on the formation of a package of strategies to determine all the problematic aspects of industrial policies and choose the most effective out of the crisis by crisis management. Formation of the strategy depends on all the external and internal factors that lead to operational decisions. For a successful exit from industrial crisis (crisis prevention) requires a strategic approach to skillfully and quickly respond to changes in planning and successfully used to combat the crisis.*

**Keywords:** the company, the anti-crisis strategy, industry, management, innovation strategy, industries, crisis.

**Вступ.** Динаміка розвитку сучасних промислових підприємства бажає мати кращого, тому формування антикризової стратегії промислових підприємств України забезпечить вихід господарюючих об'єктів на новий рівень розвитку і дозволить знайти альтернативні варіанти пошуку напрямів виходу з кризи. Правильний вибір антикризової стратегії дозволить значно знизити витрати на виробництві і збільшити рентабельність підприємства, що в свою чергу дозволить збільшити прибутки.

Дослідженням проблеми були присвячені наукові роботи таких вчених, як: І.А. Бланк, І.Н. Герчікова, А.П. Градов, Л.О. Лігоненко, С.В.Телін та інші [6]. Вони вивчали теоретичні та методологічні основи антикризового управління, визначали сутність, але питання розвитку антикризової стратегії залишається мало вивченим.

**Постановка завдання.** Дослідження і вдосконалення методології формування антикризової стратегії промислових підприємств і перехід їх на шлях інноваційного розвитку.

**Методологія.** Для дослідження даної теми було використано системний підхід та проведення аналізу сучасного стану промислових підприємств.

**Результати дослідження.** Здатність промислового підприємства вийти з кризи на пряму залежить від її можливості доступу до факторів впливу, які обумовлюють певну стійкість компанії. При змінні цих факторів: відсутність ресурсів, порушення технології, здатність до інноваційної діяльності може призвести до скорочення життєвого циклу діяльності підприємства та прямо вплинути на відсутність на підприємстві бізнес-процесів.

Діяльність підприємств в умовах кризи орієнтована в основному на здійснення термінових фінансових заходів, які забезпечують вирішення задач фінансового оздоровлення, налагодження відносин з кредиторами, організацію випуску нового конкурентоспроможного продукту. В умовах кризи в якості першочерговості виступає задача, в щоб це не стало, зберегти основні фонди і ключові технології, ядро трудового колективу. Також важливо приділяти увагу стратегічній перспективі. Необхідно займатися розробкою стратегії подальшої діяльності підприємства.

Виробництво промислової продукції показане по валовому випуску, тобто разом із продукцією, призначеною для подальшої переробки в межах одного підприємства [1].

Індекс промислової продукції січні-жовтні 2015 року порівняно з відповідним періодом 2014 роком становив 84,6%. Капітальні інвестиції промислової діяльності станом на січень-червень 2015 року становлять 33732,4 млн. грн. Обсяг реалізованої промислової продукції за основними видами діяльності за січень-жовтень 2015 року – 1213444,7 млн. грн. [2].

Індекси промислової продукції у наростаючому підсумком у % до відповідного періоду попереднього року (див. рис.1).

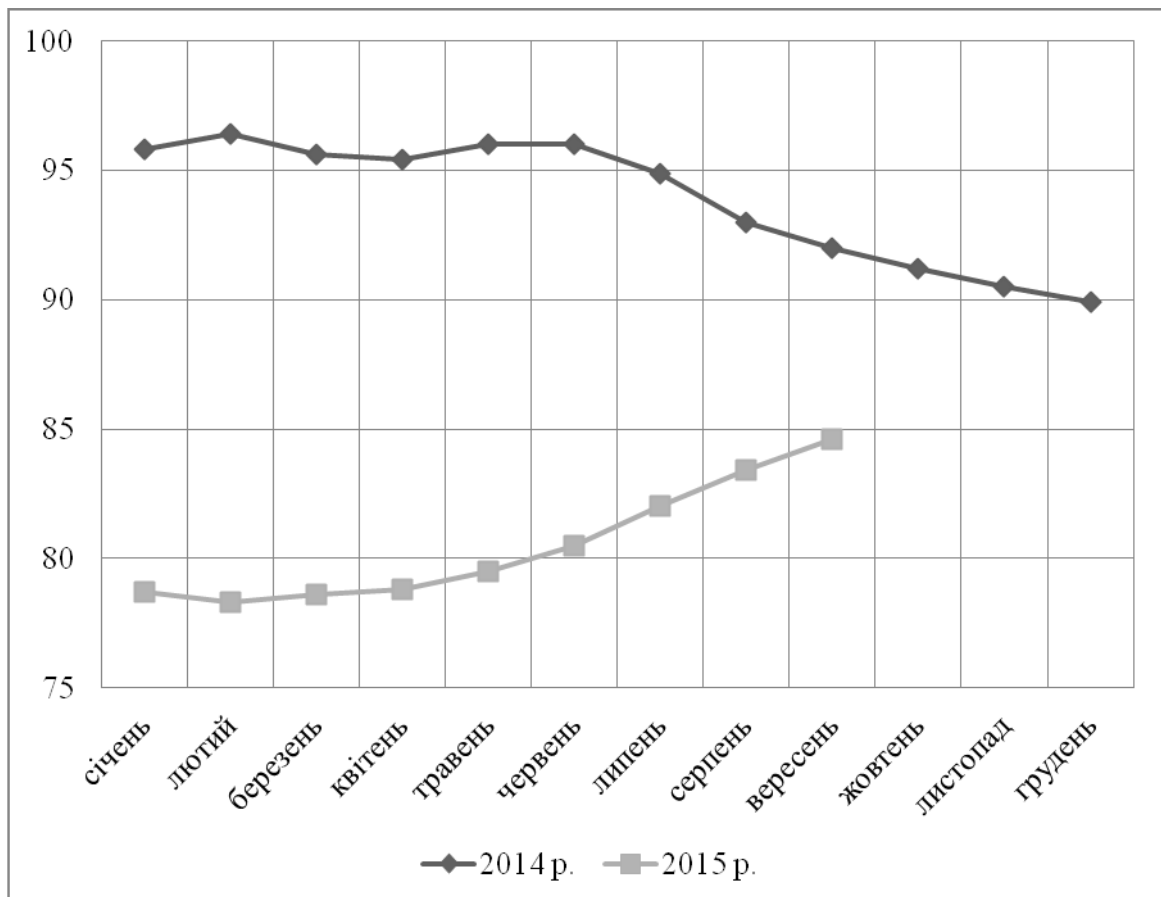


Рис. 1 Індеси промислової продукції

Джерело: [2]

Для подолання кризи стратегія промислових підприємств повинна мати певні інформаційні напрями, які визначають її специфіку дії. В концепції антикризового менеджменту обов'язково мають бути ідентифіковані:

- мета антикризового управління;
- сфери, напрями та масштаби діяльності;
- структура власників;
- система управління та ієрархія її елементів;
- продуктивний портфель підприємства;
- джерела формування фінансових ресурсів та основні параметри цього процесу;
- правила і стандарти бізнес-процесів діяльності;
- відносини з кредиторами та параметри погашення зобов'язань перед ними [3].

В основу антикризової стратегії підприємства покладено політичний документ, який містить в собі найменування поставлених цілей (головних і допоміжних), основні способи для залучення ресурсів (персонал, кошти, майнові відносини), проблема технології вирішення і подолання компанією

кризи (організаційна структура, поведінки персоналу, правила виробництва, фінансових і маркетингових заходів).

Варто зазначити, що широкого застосування на Заході, а саме в США набула наступальна стратегія. Для Японії, Китаю і Євросоюзу характерним є застосування стратегії делегування, яка зосередження на тих підприємствах, де протекційне налаштування до свого бізнесу.

Разом з тим аналіз методичних підходів до розробки, вибору та організації виконання стратегій управління дозволяє зробити висновок, що сучасний менеджер може застосовувати досить багато істотно відрізняються одна від одної систем поглядів і підходів [4].

Найважливішою складовою для вірного залучення стратегії управління на практиці компанії є розробка пакета стратегій для задоволення потреб загальної теорії стратегічного управління. Серед цих вимог, таких як встановлення чітких зав'язків між різними рівнями стратегії, реалізація ієрархічного стратегій підпорядкування для стратегій нижчих рівнів вищим, відповідні цілі і стратегічні можливості підприємства, що приведуть пакет стратегій в відповідність до вимог зовнішнього середовища, використання окремих стратегій, тільки якщо наявні необхідні ресурси і техніко-економічне обґрунтування.

Найбільш ефективним і дієвим способом забезпечити доцільність використання стратегічного управління є створення пакету стратегій на основі застосування теоретичного алгоритму. Ця концепція пропонує теоретичний і стратегічний процес управління поетапно, з повного лікування кожного етапу окремо, але без відходу від логічної схеми всього процесу.

Варто зазначити, що сьогодні постала проблема саме у дослідження та проведенні аналізу антикризових стратегій промислових підприємств. Особливість антикризової стратегії є її обмежений за строком і складом характер. Ця стратегія може вважатися успішно реалізованою, тоді як компанія тільки вступила в збалансованість та плановий стабільний розвиток. Якщо дивитися з цього боку, то антикризова стратегія може розглядатися як засіб для досягнення мети, а саме - боротьбу з кризою.

Для подолання протиріч забезпечення подальшого динамічного зростання і функціонування підприємства доцільно скористатися переважно інноваційними антикризовими заходами – системою інноваційних стратегій [5], які забезпечать стійке становище підприємства і здатність його до інноваційної діяльності.

Щоб промислова компанія подолала кризу, керівництво повинно вміло будувати стратегії розвитку і діяльності підприємства, також швидко реагувати на зміни як у внутрішньому та і в зовнішньому середовищі і бути інноватором у своїй сфері. На даний час постало питання і з'явилася певна дилема, яка пов'язана з тим, що лідери компаній не знають як їм діяти на

ринку, створювати «підривний» бізнес, який базується на створенні нового продукту, нової технології, чи «підтримуючий» і грати вже за існуючими правилами на ринку, створювати еволюційні товари.

Варто зазначити, що подолання кризи залежить в першу чергу від керівництва компанії, а потім від здатності і кваліфікації працівників до досягнення поставленої мети.

**Висновки.** Результати діяльності промислових підприємств не приносять значних доходів. Це пов'язано із пережитками минулих і майбутніх кризових ситуацій в економіці країни. Для подолання кризи промислових підприємств необхідно ретельно вивчити зовнішню і внутрішню ситуацію, провести аналіз галузі а також виявити сильні і слабкі сторони підприємства (проведення SWOT-аналізу підприємства), проаналізувати всіх конкурентів.

Стратегічне управління забезпечує довгострокові цілі підприємства, для збільшення ефективності розвитку постійної роботи промислових, економічних і соціальних баз.

Стратегія антикризового подолання є функцією тривалості і має певні межі характеру змін. Ця стратегія вважається успішно реалізований, як тільки організація вступила в стійке функціонування і планується стійкого стану. З цієї точки зору, антикризова стратегія може розглядатися як засіб для досягнення конкретної мети, а саме подолання кризи.

В кожній організації є своя оригінальна система цілей, які відображають цілі: суспільство (макро); бізнес середовище; власники компанії (у тому числі великих інвесторів); найманий персонал.

З приводу топ-менеджменту, хоча він є частиною співробітників, його цілі є досить специфічними. Вони збалансувати інтереси власників і співробітників, а в обох групах (окремо чи в сукупності) визначає долю генерального директора, який особливо гостро повинен реагувати в організації становище, якої є маже кризовим. Від генерального директора залежить функціонування і діяльність підприємства.

При такому підході в центрі уваги кризи стратегічного управління повинні зосередитися на других групах цілей - операційних, вони здатні принести організацію до стабільного стану.

### **Література:**

1. Статистичний щорічник України за 2013 рік / за ред.О.Г. Осауленка. – Київ: ТОВ «Август Трейд», 2013. –560 с.
2. Офіційний сайт Державного департаменту з питань банкрутства Міністерства економіки України [Електронний ресурс]/ Режим доступу: [https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2015/ibd/iki\\_pr/iki\\_pr\\_u/kipr\\_15\\_u.htm](https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2015/ibd/iki_pr/iki_pr_u/kipr_15_u.htm)
3. Дмитренко А. І. Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств / А. І. Дмитренко // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. – 2011. – № 4 (20). – С. 49-53.е

4. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2004. – 336 с.: ил. – (Теория и практика менеджмента).
5. Кирич Н.Б. Антикризова стратегія – умова стабільного розвитку підприємства // Н.Б. Кирич, Н.Є. Юрик // Сталий розвиток економіки. – 2011. – № 3. – С. 57-62.
6. П.В. Брінь, А.Ю. Черпак Управління антикризовою діяльністю підприємства//ISSN 2227-6809. Вісник НТУ «ХПІ». 2013 № 69(1042) – с. 92