

## РОЗРОБЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

*Гуменюк Р. В., студент*

*Науковий керівник: Захаркевич Н. П., к. е. н., доцент*

*Хмельницький університет управління та права  
імені Леоніда Юзькова*

Формулювання стратегій розглядається як один із суттєвих компонентів системи стратегічного управління і передбачає визначення особливостей процесу створення окремих стратегій та «стратегічного набору».

Враховуючи, що стратегія — це спосіб досягнення результату, сформульованого у вигляді мети, можна говорити про те, що формулювання стратегій є процесом, у ході якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, обирають напрямки дії, а також визначають усі складові (компоненти) процесу стратегічного управління [1].

Механізм антикризового управління традиційно репрезентований сукупністю етапів [2, с. 50]:

1. Діагностика поточного стану підприємства, яке потребує антикризового втручання.

2. Обґрунтування мети і завдань антикризового управління, спрямованого на подолання поточної нестабільної ситуації або запобігання її погіршенню у майбутньому.

3. Визначення об'єкта і суб'єкта антикризових втручань, а також часового фактору у вирішенні соціально-економічних проблем.

4. Розроблення і реалізація антикризової програми підприємства, спрямованої на подолання проблем в умовах ресурсних і часових обмежень.

5. Формування пропозицій щодо запобігання кризовим явищам у майбутньому.

Система антикризового управління є складовою частиною перспективного стратегічного управління, що представляє собою спеціальне, постійно організоване управління, яке націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [3].

Світовий досвід свідчить: на основі загальних принципів кожне підприємство обирає ту чи іншу систему, робить акцент на окремих

сторонах діяльності підприємства, вводячи цей орієнтир як основу планування. Це стосується й антикризових стратегій та планів. Проте, можна говорити про наявність певних відмінностей між загальним стратегічним управлінням та безпосередньо антикризовим.

Р.А. Попов [4] вказує на існування наступних відмінностей між антикризовими та загальними стратегіями підприємства (таблиця 1).

**Таблиця 1 – Відмінності між загальними та антикризовими стратегіями підприємства**

Стратегії	Показники	
	Загальні	Антикризові
Цілі	Збалансоване функціонування, прогрес	Швидкий вихід з нестабільного стану
Основна увага	Довгостроковим програмам	Секторам та етапам робіт для додання їх недоліків
Ресурси	В основному з зовнішніх джерел	В основному з внутрішніх джерел
Виробництво	Розширення масовості і великосерійності, лідерство за витратами	Диверсифікація, підвищення якості традиційних виробів, орієнтація на товарно-диференційний маркетинг

Необхідність формування антикризової стратегії на підприємствах спричинена не лише рядом негативних явищ, а й наступними передумовами:

- зростанням темпів змін, що істотно перевищують швидкість відповідної реакції підприємств;
- неспроможністю своєчасного реагування на зміни;
- збільшенням частоти виникнення непередбачених подій, нехарактерних для функціонування підприємства.

Варто зауважити, що антикризові заходи необхідно розробляти відповідно до причин появи кризових явищ на промислових підприємствах. Тобто визначення та ідентифікація характеру кризи, оцінка реального стану підприємства (передкризовий чи кризовий) – першочергове завдання при розробці антикризових стратегій.

Стратегія антикризової діяльності промислового підприємства повинна містити ключові інформаційні орієнтири, що визначатимуть специфіку його функціонування у плановому періоді. В концепції антикризового менеджменту обов'язково мають бути ідентифіковані:

- мета антикризового управління;
- сфери, напрямки 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 [5, с. 122].

При цьому критеріями обґрунтування вибору антикризової стратегії для кожного окремого промислового підприємства повинні бути узагальнюючі показники по основних напрямках оцінювання рівня кризового стану підприємства, а саме: величина прибутку і рентабельності, ефективність використання основних фондів, показники ділової активності, показники фінансової стійкості, платоспроможність і ліквідність майна, показник ймовірності банкрутства, ефективність використання персоналу.

Таким чином, пропонується наступне трактування змісту і складу антикризової програми підприємства з урахуванням особливостей і місця інноваційної складової його антикризової стратегії. Антикризова програма підприємства являє собою складову механізму антикризового управління суб'єктом господарювання у вигляді планового документа, що встановлює цілі і завдання, доцільні для досягнення у запланованому періоді, а також методи їх реалізації (таблиця 2).

**Таблиця 2 – Характеристика антикризової програми суб'єкта господарювання**

Характеристики антикризової програми	Типи антикризового управління		
	превентивне	превентивне	посткризове
1. Мета	вихід з нестабільного стану і недопущення подальшого банкрутства		
2. Завдання	діагностика ризику розгортання кризи і прогноз її наслідків	оцінка масштабів кризи і її фази	перегляд сильних і слабких сторін за нових умов господарювання
3. Основні розділи антикризової програми	продукція, ресурси, ринки збуту, організація виконання		
4. Діагностики стану підприємства	майновий стан, фінансова стійкість, ліквідність і платоспроможність, рентабельність і ділова активність		

Отже, антикризова стратегія повинна бути прискореною і дієвою реакцією на існуючі зміни оточуючого середовища на основі ретельно розробленої системи альтернативних варіантів управлінських рішень. Вирішення протиріч, неузгодженостей між цілями підприємства, наявними ресурсами та впливом зовнішнього та

внутрішнього середовища – це основне завдання антикризової стратегії. Саме тому, антикризову стратегію необхідно вважати способом досягнення підприємством власних цілей, з урахуванням впливів чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які є джерелом виникнення кризових явищ та кризової ситуації, внаслідок яких підприємство потрапляє в кризовий стан.

### **Література.**

1. Thompson A. A., Strickland A. J. III. Strategic Management: Concept and Cases. 2007 4th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas.
2. Дмитренко А. І. Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств / А. І. Дмитренко // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. – 2009. – № 4 (20). – С. 49-53.
3. Аистова М.Д. Антикризисное управление: теория, практика, инфратруктура: [учеб.-практ. пособ.] / М.Д. Аистова, Г.А. Александров, А. Г. Бокичева и др.// – М.: БЕК, 2002. – 544 с.
4. Попов Р.А. Антикризисное управление: [Учебник] / Р.А. Попов // – М.: Высш.шк., 2004. – 429 с.
5. Ткаченко А.М. Антикризове управління як один з напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства / А.М. Ткаченко, С.В. Телін // Економічний вісник Донбасу. – 2010. – № 3. – С. 122-124.
6. Ткачова Н.М. Логістичні підходи до формування стратегії антикризового розвитку / Н.М. Ткачова, С.В. Денісова // Логістика: теорія та практика. – 2012. – № 2. – С. 192-195.

## **ВПЛИВ ЗАБРУДНЕННЯ ВІДХОДАМИ НА РОЗВИТОК ЕКОЛОГІЧНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНСЬКИХ КАРПАТАХ**

*Фомічева Т. Є., аспірант*

*Науковий керівник: Дубовіч І. А., к. геогр. н., доцент*

*Національний лісотехнічний університет України, м. Львів*

Забруднення відходами становить серйозну загрозу для довкілля, яка з кожним роком все більше зростає. Це створює перешкоди для розвитку туризму, в тому числі і екологічного. Українські Карпати є чи не найбільшим регіоном, де здійснюється екологічний туризм і доходи від якого можуть бути в десятки разів більшими. Відсутність