

**І. В. Шварц**  
**С. С. Коробов**  
**О. І. Коробова**

**ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ  
ДЛЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**  
Вінницький національний технічний університет

**Анотація**

*Статтю присвячено аналізу особливостей застосування антикризової стратегії для промислових підприємств України. Визначено важливі критерії вибору певних видів стратегій, а також основні кроки у процесі реалізації антикризової стратегії.*

**Ключові слова:** криза, антикризова стратегія, підприємства, промисловість, фінансова стабілізація, превентивні заходи, розвиток.

**Abstract**

*The article is devoted to the analysis of the peculiarities of the application of the anti-crisis strategy for the industrial enterprises of Ukraine. Important criteria for selecting certain types of strategies are identified, as well as the main steps in the process of implementing an anti-crisis strategy.*

**Key words:** crisis, anti-crisis strategy, enterprises, industry, financial stabilization, preventive measures, development.

**Вступ**

Недостатня обґрунтованість економічної та фінансової стратегії підприємства, брак уваги до зовнішніх чинників ризику, низький рівень фінансового менеджменту можуть спричинити кризові явища на підприємстві та зумовити його банкрутство. В умовах фінансової та політичної нестабільності імовірність настання кризи на підприємствах істотно зростає, тому дослідження антикризового стратегічного управління і регулювання є на даний момент актуальним.

Слід відмітити, що дана тема достатньо глибоко і різносторонньо досліджувалася різними авторами, зокрема, слід відзначити роботи В. Коваленко, М. Суганяка, В. Фучеджи, Н. Корягіна, О. Литовченка та інших вчених [1-4]. Проте особливістю антикризового управління порівняно з іншими функціональними видами управління підприємством є те, що через кризові умови управлінські рішення часто приймаються в умовах зниження керованості підприємством, дефіциту часу, невизначеності, конфліктності інтересів працівників. З огляду на це методи і прийоми антикризового управління потребують постійного вдосконалення і розвитку, а кожне підприємство повинно мати чітко розроблену антикризову стратегію.

**Результати дослідження**

Імплементация стратегії антикризового управління на підприємстві передбачає такі кроки:

1. Здійснення моніторингу фінансового стану підприємства з метою раннього виявлення ознак його критичного розвитку.
2. Визначення масштабів кризового стану підприємства.
3. Вивчення основних факторів, що зумовили кризовий розвиток підприємства.
4. Створення і реалізація плану антикризового управління [1].

У системі антикризового управління широкого застосування набули механізми фінансової стабілізації, застосування яких дозволяє не тільки нейтралізувати фінансову загрозу банкрутства, але й у значній мірі позбавити підприємство від залежності використання залученого капіталу, прискорити темпи його економічного розвитку.

Наразі основною проблемою антикризового управління в Україні є те, що більшість підприємств працює за відсутності стратегічного бачення свого розвитку, певна річ, деталізована стратегія бізнес-процесів також відсутня. Проте практикою доведено, що успіх у подоланні кризи багато в чому залежить від ефективної антикризової стратегії, розробленої превентивно, до масштабного розгортання кризи. Найкращі результати показують ті підприємства, де антикризова стратегія не тільки узгоджена із загальними місією та цілями підприємства, а й постійно переглядається для синхронізації із оперативними планами [2].

Накопичена інформаційна база свідчить, що у більшості випадків першим відчутним симптомом кризи на підприємствах України є погіршення платоспроможності. Проте за наявності превентивної антикризової стратегії і її імплементації фінансовий менеджмент може помітити ознаки погіршення набагато раніше. Тут слід констатувати ще одну типову помилку фінансового управління – орієнтацію на швидке виправлення ситуації за рахунок таких фінансових прийомів, які забезпечують короткострокову економічну ефективність. Топ-менеджменту кризових підприємств, зважаючи на ситуацію, доцільно зважувати ситуацію і використовувати одну із класичних стратегічних альтернатив: стратегію скорочення, обмеженого росту, зростання або їх комбінацію [3]. Обираючи антикризову стратегію, слід керуватися наступним:

- при значеннях показників рентабельності, платоспроможності, фінансової стійкості, що набагато нижчі за граничні або близькі до нуля, тобто у глибокій кризі або катастрофічному положенні, варто використовувати стратегію скорочення. При цьому відбувається скорочення обсягів виробництва нерентабельної продукції, ліквідація нерентабельних і неефективних підрозділів;

- коли підприємство знаходиться в зоні стійкої роботи, потрібно використовувати стратегію зростання. При такій стратегії відбувається приріст обсягів товарної продукції за рахунок: відновлення і модернізації устаткування, впровадження нових технологій на виробництві, поліпшення якості продукції, удосконалення організації виробництва і праці, скорочення простоїв і втрат робочого часу [4].

Говорячи про промислові підприємства, які становлять високу частку у сукупності кризових підприємств України, слід застосовувати системний аналіз ситуації та середовища, роблячи акцент та інноваційну складову. Така необхідність обумовлена стрімким інноваційним розвитком усіх сфер господарської діяльності та загостренням конкурентної боротьби на ринках товарів і послуг. Зважаючи на це, іноді інноваційний шлях розвитку є єдиним ефективним напрямком подолання кризи.

Ефективність антикризового управління визначається передусім рівнем антикризової готовності підприємства, якістю його стратегічного планування, професійністю дій керівництва [5]. Щодо нововведень у сфері нормативно-правового регулювання процедур банкрутства в Україні, то підвищення рівня відповідальності власників компанії та її топ-менеджменту можна вважати значним кроком вперед. Українському бізнесу стане набагато простіше залучати фінансування, у тому числі з-за кордону.

## Висновки

Беручи до уваги невизначеність зовнішнього середовища в сучасних умовах господарювання, для ефективного функціонування та розвитку будь-яка корпоративна стратегія повинна бути антикризовою. Це стане запорукою запобігання виникненню криз і забезпечення стійкого розвитку, який дозволить гарантувати на довготривалій основі стабільне економічне зростання при задоволенні потреб і вимог зовнішнього середовища. Використання стратегічного антикризового управління в сучасних умовах дає можливість враховувати ті фактори внутрішнього й зовнішнього середовища, які чинять на підприємство найбільший вплив, задалегідь діагностувати можливість настання кризової ситуації та формувати антикризову стратегію як інструмент подальшого виживання й розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Коваленко, В.В., Суганяка М.В., Фучеджи В. І. К Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання [Текст]: монографія/ В.В. Коваленко, М.В. Суганяка, В. І. Фучеджи. — Одеса., 2013. — 381 с.
2. Корягин Н. Антикризисное управление : [учебник и практикум для академического бакалавриата] / Н. Корягин. – М. : Юрайт, 2016. – 367 с.

3. Польова О. Вибір стратегії антикризового управління підприємством / О. Польова // Ефективна економіка. – 2015. – № 11. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4597>.

4. Литовченко О. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством / О. Литовченко // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2012. – № 12. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://business-inform.net/pdf/2012/12\\_0/308\\_312.pdf](http://business-inform.net/pdf/2012/12_0/308_312.pdf).

5. Воробйова О. Стратегічні аспекти антикризового управління / О. Воробйова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://donduet.edu.ua/docs/vestnik/2006/Vest\\_TIR\\_\(21\).../vorobeva.doc](http://donduet.edu.ua/docs/vestnik/2006/Vest_TIR_(21).../vorobeva.doc)

**Шварц Ірина Володимирівна**, к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва, логістики та менеджменту Вінницького національного технічного університету, м. Вінниця, [s.irinach502@gmail.com](mailto:s.irinach502@gmail.com)

**Коробов Сергій Сергійович**, студент групи MBA-18мз, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, [dabl-s@ukr.net](mailto:dabl-s@ukr.net)

**Коробова Оксана Ігорівна**, студентка групи MBA-18мз, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, [kk\\_00@ukr.net](mailto:kk_00@ukr.net)

**Shvarts Iryna Volodymyrivna** – PhD in economics, Associate professor, entrepreneurship, logistics and management Department, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: [s.irinach502@gmail.com](mailto:s.irinach502@gmail.com).

**Korobov Serhiy Serhiyovych**, student of MBA-18mz group, faculty of management and information security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: [dabl-s@ukr.net](mailto:dabl-s@ukr.net)

**Korobova Oksana Ihorivna**, student of MBA-18mz group, Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: [kk\\_00@ukr.net](mailto:kk_00@ukr.net)