

4. Блинов С. С. Интеллектуальный капитал: его идентификация и роль в экономике знаний // Электронный журнал «Корпоративные Финансы». – 2010. – № 4(16). – С. 100 – 112.

5. Шурыгина И. Г. Увеличение стоимости компании как основная цель управления / И. Г. Шурыгина, А. В. Дорогова // Управленческий учет и финансы. – 2011. – № 1. – Библиотека ИБТ – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ibts.ru/articles/>

6. Лось В. А. История и философия науки: Основы курса : учебное пособие / В. А. Лось. – М. : Дашков и К, 2004. – 404 с.

7. Лужанский Б. Е. Стенограмма круглого стола «Теоретические основы оценочной деятельности». – Москва, ЦЭМИ РАН, 2008. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.labrate.ru/20080422/stenogramma.htm>

8. Александров Д. Bayer. Annual Report 2000. Financial Report. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://nbc.ua/article/76>

9. Просвирина И. И. Интеллектуальный капитал: новый взгляд на нематериальные активы / И. И. Просвирина // Финансовый менеджмент. – 2004. – № 4 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.masters.donntu.edu.ua/2011/>

10. Козырев А. Н. Проблемы оценки интеллектуальной собственности. Проекты федеральных стандартов / А. Н. Козырев // Библиотека LABRATE.RU, 2008. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.labrate.ru/kozyrev/kozyrev_article_ip-valuation_problems-2008.htm

11. Нестеров А. В. Некоторые соображения о стратегии Йорана Рууса (2009) / А. В. Нестеров // Стратегический менеджмент. – 2009. – № 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://grebennikon.ru/journal-36.html>

УДК 005.334:005.21

ВИБІР ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

ЛИТОВЧЕНКО О. Ю.

УДК 005.334:005.21

Литовченко О. Ю. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством

У статті розкрито сутність антикризового управління підприємством та обґрунтовано підходи до вибору стратегії антикризового управління з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Зроблено висновок, що розробка системи ключових стратегічних орієнтирів має враховувати часовий фактор, який характеризується стадією життєвого циклу підприємства. Необхідно втілювати основоположні вимоги до перспективного розвитку з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін та оцінки стану зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ключові слова: криза, антикризове управління, антикризова стратегія, життєвий цикл підприємства, стратегія антикризового розвитку підприємства.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 10.

*Литовченко Олена Юрїївна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра фінансів, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)
E-mail: lytovchenko_elena@i.ua*

УДК 005.334:005.21

Литовченко Е. Ю. Выбор и обоснование стратегии антикризисного управления предприятием

В статье раскрыта сущность антикризисного управления предприятием и обоснованы подходы к выбору стратегии антикризисного управления с учетом факторов внешней и внутренней среды. Сделан вывод, что разработка системы ключевых стратегических ориентиров должен учитывать временной фактор, который характеризуется стадией жизненного цикла предприятия. Необходимо воплощать основополагающие требования к перспективному развитию с учетом интересов всех заинтересованных сторон и оценки состояния внешней и внутренней среды.

Ключевые слова: кризис, антикризисное управление, антикризисная стратегия, жизненный цикл предприятия, стратегия антикризисного развития предприятия.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Библ.:** 10.

*Литовченко Елена Юрьевна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра финансов, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)
E-mail: lytovchenko_elena@i.ua*

UDC 005.334:005.21

Litovchenko Y. Y. The Choice and Justification the Strategy of Enterprise Crisis Management

The paper discloses the essence of crisis management enterprise and sound approaches to the selection strategy of crisis management with consideration of internal and external environment. It is concluded that the development of key strategic guidelines should take into account the time factor, which is characterized by a phase of the life cycle of the company. The basic requirements for the prospective development should be implemented considering of the interests of all stakeholders and the assessment of the external and internal environment.

Key words: crisis, crisis management, crisis management strategy, the life cycle of the enterprise, the enterprise development strategy of crisis.

Pic.: 2. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 10.

*Litovchenko Yelena Yu. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Finance, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)
E-mail: lytovchenko_elena@i.ua*

Ринкові умови функціонування економічних систем створюють принципово нове зовнішнє середовище їх господарювання, яке характеризується невизначеністю та високою ймовірністю кризового стану. Найбільше кризових явищ і ситуацій спостерігаєть-

ся на мікрорівні. Як свідчать статистичні дані, більшість українських підприємств перебуває у кризовому стані, понад третини з них – на пізніх стадіях кризи та є потенційними банкрутами. Це обумовлене тим, що на практиці вітчизняні підприємства насамперед зосереджені на

вирішенні поточних проблем, пов'язаних з ефективним використанням їх потенціалу, а питання забезпечення перспектив розвитку з урахуванням змін зовнішнього середовища залишаються поза їх увагою. Відсутність плану дій, тобто відповідної стратегії, ускладнює вирішення завдання щодо адаптації підприємств до умов підвищеної динамічності внутрішнього та зовнішнього середовища. Водночас об'єктивне існування системних, структурних криз, від яких потерпають як окремі підприємства, так і цілі галузі та сектори економіки, змушують розробляти та застосовувати особливі управлінські підходи, які забезпечують своєчасний початок боротьби з феноменом кризи [1, с. 170]. Вирішення протиріч, неузгодженостей між цілями підприємства, наявними ресурсами та впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, – це основне завдання антикризової стратегії, від правильного вибору якої залежить ефективність даної системи в цілому.

Питанням дослідження теоретичних, методологічних і практичних аспектів антикризового управління присвячений науковий багатобачний вітчизняний та зарубіжних авторів, таких як З. Айвазян, Е. Альтман, В. Василенко, В. Гриньова, Т. Давенпорт, А. Тойфсен, Т. Клебанова, Е. Фризі, М. Хаммер, О. Скібіцький, А. Лігоненко, О. Пушкар, С. Довбня, О. Терещенко, О. Щербина та багато інших. Однак питання обґрунтування вибору відповідної стратегії в системі антикризового управління досі залишаються недостатньо розробленими як у науковому, так і у прикладному сенсі, що обумовлює актуальність дослідження.

Метою дослідження є обґрунтування підходів до вибору стратегії антикризового розвитку підприємства з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Стабільний стан і криза – постійні антагонізми в розвитку будь-якої системи. У діяльності підприємства кризові явища є моментом різкого загострення суперечностей, які виникають у процесі взаємодії окремих елементів мікроекономічної системи між собою та із зовнішнім оточенням. Подолання кризи дає можливість продовжити життєдіяльність підприємства, забезпечити його відродження на тому самому або вищому рівні організації та ефективності, тобто подальший розвиток підприємства можливий лише за умови подолання кризових явищ.

Під кризою в загальному сенсі розуміють переломний етап функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу ззовні або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування. Основна особливість кризи полягає в тому, що вона загрожує руйнацією системи (частково або повністю). У сучасних умовах запобігання існуючим проблемам макро- та мікроекономічного характеру здійснюється через невід'ємний елемент загальної системи управління підприємством – антикризове управління.

Під антикризовим управлінням зазвичай розуміють управління підприємством в умовах загальної кризи економіки або при загрозі банкрутства. Слід зазначити, що основними принципами антикризово-

го управління є постійна готовність до реагування та превентивність дій. Це потребує формування моделі стратегічного управління на основі «слабких сигналів», що генерує завчасні, цілеспрямовані попереджувальні дії, які забезпечують здатність до самозбереження, гнучкість, орієнтацію на майбутні зміни, готовність до здійснення діяльності в умовах невизначеності, формування антикризового потенціалу, стійкого до раптових змін і здатного вчасно ідентифікувати можливі загрози, діагностувати ранні ознаки кризових процесів і протистояти їхньому розвитку [2].

В антикризовому управлінні вирішальне значення відіграє стратегія управління, в якій основна увага повинна приділятися проблемам недопущення кризових ситуацій або виходу з кризи, що визначається сформованим на цей час уявленням про необхідність антикризової спрямованості будь-якої системи управління. Під стратегією розуміється «набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності» [3].

Значення антикризової стратегії для кожного підприємства зумовлюється багатьма факторами. Насамперед, вона дає змогу виявити і розвинути ринкові переваги, що є ключовими в конкурентній боротьбі та налагодженні правильних взаємовідносин з конкурентами. Стратегія антикризового управління буде ефективною, якщо його тип відповідає конкретній ситуації і наявності інших умов [4].

У науковій літературі не існує єдиного підходу до трактування суті антикризової стратегії. Так, О. Побережний вважає, що суть стратегії антикризового управління полягає у використанні концепції «від майбутнього до сучасного, а не від минулого до майбутнього», частковому відході менеджерів від управлінського раціоналізму, систематичному подоланні опору зовнішнім змінам її реалізації стратегії. [5].

Розглядаючи антикризову стратегію діяльності підприємства, як складову комплексного плану по оздоровленню підприємства, реалізація якої є альтернативною складовою даного плану, О. Скібіцький, дає визначення антикризовій стратегії, вважаючи її прискореною і дієвою реакцією на існуючі зміни навколишнього середовища на основі раніше ретельно розробленої системи альтернативних варіантів управлінських рішень [6].

У свою чергу, Н. Юрик стверджує, що антикризова стратегія фактично представляє собою план дій на відповідний період часу, який дозволяє в максимальному ступені уникнути небезпечних ситуацій і направити підприємство на шлях зростання і зміцнення позицій на ринку [7].

В. Король трактує антикризову стратегію як довгостроковий курс розвитку підприємства, перелік способів досягнення визначеної мети, який формується на основі власних інтересів і в межах власної політики [8].

С. Телін визначає, що в рамках антикризового управління стратегію треба розглядати як інструмент вирішення суперечності в процесі розвитку підприємства в умовах прояву кризи або її загрози, при дії кризотворюючих чинників, на базі обмежених ресурсів [9].

Отже, антикризову стратегію необхідно вважати способом досягнення підприємством своїх цілей, попри

вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, які є джерелами виникнення кризових явищ і стимулюючим імпульсом до їх зростання та перетворення на кризові ситуації і кризовий стан. На нашу думку, антикризова стратегія повинна бути не другорядною, а головною стратегією підприємства, адже саме тоді вона буде наперед спланованою і взаємопов'язаною зі стратегіями всіх інших сфер його діяльності не тільки в умовах прояву кризових явищ, але й в стабільних умовах функціонування підприємства, виступаючи гарантом передбачення та недопущення різного роду кризових ситуацій.

Антикризова стратегія має спрямованість на встановлення параметрів, що визначають широкий спектр альтернативних дій по вирішенню протиріч, неузгодженості між цілями підприємства, наявними ресурсами та впливом зовнішнього та внутрішнього середовища. Усе це повинна забезпечити вдало вибрана стратегія розвитку, яка носить характер наступальної стратегії, розробленої передусім для розширення масштабів бізнесу, а не для підтримання в незмінному вигляді його наявних ресурсів. Стратегія антикризового розвитку підприємства має включати два типи стратегії: стратегія подолання кризи й стратегія недопущення кризи. Таким чином, стратегічне антикризове управління має бути симбіозом оперативного менеджменту, що включає контроль поточної ситуації на основі постійного моніторингу внутрішнього й зовнішнього середовища, вибір і реалізацію стратегії подолання кризи й стратегічного управління, що включає прогнозування ситуацій

в майбутньому на основі постійного моніторингу внутрішнього й зовнішнього середовища, вибір і реалізацію стратегії недопущення кризи.

Вибір стратегій антикризового управління являє собою модель, що складається з окремих блоків: системи антикризового управління; механізму антикризового управління; процесів антикризового управління; процесів інтеграції або дезінтеграції антикризового управління [10]. При цьому особливу увагу повинно бути зосереджено на організаційному механізмі розробки стратегії антикризового розвитку підприємства. Ще на етапі планування стратегії формується так званий ланцюг системоутворюючих елементів, що включає місію, мету, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, вибір стратегії, планування реалізації стратегії та оцінку потенційної її ефективності (рис. 1).

Реалізація стратегії антикризового розвитку підприємства включає проведення моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінку сценарію стратегії (як фактичного, так й прогнозованого), розробку заходів щодо недопущення або подолання кризи, реалізацію відповідних заходів та оцінку їх ефективності (рис. 2).

У результаті проведеного дослідження встановлено, що підвищенню обґрунтованості рішень щодо вибору стратегії антикризового розвитку сприяє врахування часового фактора, який характеризується стадією життєвого циклу підприємства, кожна з яких має свої особливості, які повинні враховуватися антикризовими менеджерами при забезпеченні раціонального з'єднання зовнішніх і внутрішніх факторів у часі і просторі. Ви-

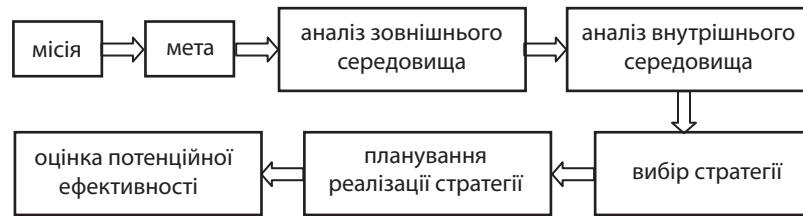


Рис. 1. Послідовність планування стратегії антикризового розвитку підприємства

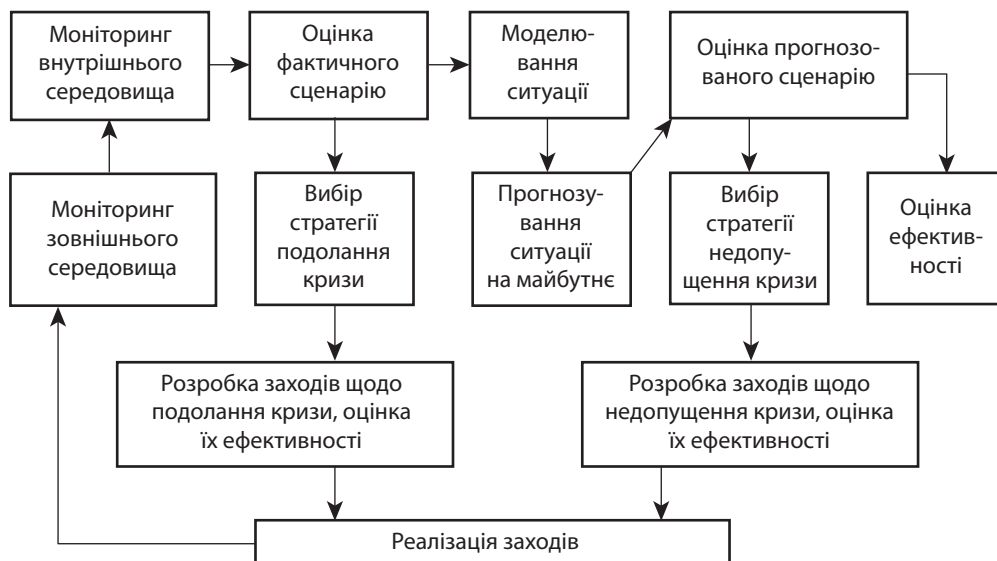


Рис. 2. Стратегія антикризового розвитку підприємства

користовуючи фактори, що впливають на виникнення криз на підприємствах, можна уникнути криз, застосовуючи стратегічне планування. Узагальнення підходів до вибору можливих стратегій антикризового розвитку підприємств з урахуванням фактора їх життєвого циклу наведено в *табл. 1*.

лення заходів щодо зниження негативних наслідків кризи й використання факторів сприяння подальшого розвитку підприємства.

Вирішення завдання недопущення кризи на підприємстві й виходу його на траєкторію подальшого економічного зростання неможливе без підвищення ефек-

Таблиця 1

Вибір антикризових стратегій на різних стадіях життєвого циклу підприємства

Стадія життєвого циклу	Антикризова стратегія	Організаційно-економічний механізм забезпечення реалізації стратегії
Народження	Стратегія мінімізації витрат Стратегія фокусування	Маркетингові дослідження, мотивація працівників, формування оптимальної організаційної структури із простими зв'язками, дослідження в галузевих технологіях, система стабільних заставних цін, ціноутворення
Розвиток	Стратегія концентрації зусиль Стратегія вертикальної інтеграції Стратегія інновації	Формування інноваційно-інвестиційної політики, формування корпоративної культури, творча атмосфера в колективі, укріплення партнерських зв'язків, механізм контролю за роботою партнерів, конкурентів, ринкова інфраструктура, маркетингове забезпечення, пільгове кредитування, система страхування
Зрілість	Стратегія диверсифікації Стратегія інновацій Стратегія реструктуризації Стратегія максимізації продукції	Перегляд інноваційно-інвестиційної політики, розвиток корпоративної культури, творча атмосфера в колективі, створення нових партнерських зв'язків, введення режиму економії, зміна окремих керівників, часткова зміна спеціалізації, ринкова інфраструктура, маркетингове забезпечення, пільгове кредитування, система страхування, соціально-економічне прогнозування, механізм забезпечення розширення номенклатури товарів
Старіння	Захисна стратегія Стратегія агресивного захисту Стратегія зняття врожаю Стратегія реструктуризації Стратегія ліквідації	Вивільнення ресурсів із окремих галузей та їх спрямування в інші, захист шляхом реакції на зовнішні фактори, зміна окремих керівників, часткова зміна спеціалізації, мотивація працівників, система дотацій, система банкрутства

Слід зазначити, що підприємство не тільки повинно мати добре обгрунтовану стратегію дій, але й також бути готовим адаптуватися до непередбачених обставин. Відповідно до цього антикризова стратегія підприємства має складатися із запланованих дій (спрямована стратегія) і необхідних поправок у випадку виникнення непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення). А вибір та реалізація відповідної стратегії антикризового управління з урахуванням стадії життєвого циклу підприємствами дозволить знизити ймовірність виникнення кризових ситуацій, зменшити розмір можливого збитку, що є наслідком розвитку кризової ситуації, підвищити та активізувати стратегічний потенціал протидії кризовим явищам, підсилити адаптаційні можливості підприємств і зміцнити їхні конкурентні позиції.

ВИСНОВКИ

Сутність антикризового управління виражається в його характерних ознаках, які спрямовані на передбачення і ліквідацію ризикових управлінських рішень. Йдеться, насамперед, про можливість прогнозування і планування кризових ситуацій, регулювання наявних криз через використання специфічних підходів менеджменту. Саме тому, у широкому розумінні, антикризове управління слід розглядати як систему передбачення небезпеки кризи, аналізу її симптомів, а також вироб-

тивності стратегічних управлінських рішень. Особливу увагу при цьому слід приділяти вибору правильної та найефективнішої стратегії антикризового управління, дотриманню всіх правил та етапів виходу з кризи, що гарантує довгостроковий успіх підприємства. Розробка системи ключових стратегічних орієнтирів повинна враховувати часовий фактор, який характеризується стадією життєвого циклу підприємства, і втілювати основоположні вимоги до перспективного розвитку з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін і необхідності оцінки стану зовнішнього і внутрішнього середовища. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Мішеніна Н. В. Стратегічна модель антикризового управління підприємством / Н. В. Мішеніна, М. В. Кривуценко // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2011. – № 3 (11). – С. 170 – 175.
2. Толчев Ю. З. Система діагностики в антикризовому управлінні промисловим підприємством / Ю. З. Толчев // Моделі управління в ринковій економіці : Сб. науч. трудов / Общ. ред. и предисловие Ю. Г. Лысенко; Донецкий нац. ун-т. – Донецк : ДонНУ, 2003. – Вып. 6. – С. 158 – 164.
3. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент / А. Н. Люкшинов. – М. : ЮНИТИ – ДАНА, 2000. – 375 с.
4. Туленков Н. В. Антикризисный менеджмент / Н. В. Туленков // Персонал. – 2008. – № 6. – С. 19 – 25.
5. Побережний О. М. Необхідність розробки стратегії антикризового управління на ВАТ «УМАНЬПИВО» Чер-

каської області [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://udau.edu.ua/library.php?pid=1178>

6. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. / О. М. Скібіцький. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 568 с.

7. Юрик Н. Є. Удосконалення механізму вибору антикризової стратегії підприємствами машинобудівної галузі / Н. Є. Юрик [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=389>

8. Король В. С. Антикризовий менеджмент в умовах ринкової трансформації економіки / В. С. Король [Електрон-

ний ресурс]. – Режим доступу : www.librar.org.ua/sections_load.php?s=business_economic_science&id=168&

9. Телін С. В. Антикризове управління як засіб запобігання банкрутству підприємств / С. В. Телін // Вісн. Хмельн. нац. ун-ту. Екон. науки. – 2010. – Т. 2, № 5. – С. 216 – 219.

10. Воробйова О. К. Стратегічні аспекти антикризового управління / О. К. Воробйова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://donduet.edu.ua/docs/vestnik/2006/Vest_TIR_\(21\).../vorobeve.doc](http://donduet.edu.ua/docs/vestnik/2006/Vest_TIR_(21).../vorobeve.doc)

УДК 658.8:339.138

ОРГАНІЗАЦІЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМ РОЗВИТКОМ

ПОПОВ О. Є., ЛЕГОСТАЄВА О. О.

УДК 658.8:339.138

Попов О. Є., Легостаєва О. О. Організація матеріально-технічного забезпечення механізму управління корпоративним розвитком

Організацію матеріально-технічного забезпечення корпоративного розвитку висвітлено в контексті формування відповідного управлінського механізму та в рамках ресурсно-діяльничого підходу до реалізації стратегічного процесу. Представлено взаємозв'язок особливостей присутності корпоративного підприємства на ринках ресурсів і активів з параметрами корпоративного розвитку. Доведено доречність фіксування складових організації матеріально-технічного забезпечення корпоративного розвитку в рамках відповідної системи інституціональних правил здійснення корпоративних відносин.

Ключові слова: матеріально-технічне забезпечення, корпоративний розвиток, управлінський механізм.

Рис.: 2. **Бібл.:** 10.

Попов Олександр Євгенійович – доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри політичної економії, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: aeporov@ukr.net

Легостаєва Олена Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра обліку і аудиту, Харківський інститут банківської справи Університету банківської справи Національного банку України (пр. Перемоги, 55, Харків, 61174, Україна)

УДК 658.8:339.138

Попов А. Е., Легостаєва Е. А. *Организация материально-технического обеспечения механизма управления корпоративным развитием*
 Рассмотрены особенности организации материально-технического обеспечения корпоративного развития в контексте формирования соответствующего управленческого механизма, ориентированного на ресурсно-деятельностный подход к стратегическому процессу. Представлена взаимосвязь особенностей присутствия корпоративного предприятия на рынках ресурсов и активов с параметрами корпоративного развития. Доказана уместность фиксирования элементов материально-технического обеспечения корпоративного развития в рамках соответствующей системы институциональных правил осуществления корпоративных отношений.

Ключевые слова: материально-техническое обеспечение, корпоративное развитие, управленческий механизм.

Рис.: 2. **Библ.:** 10.

Попов Александр Евгеньевич – доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой политической экономики, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: aeporov@ukr.net

Легостаєва Елена Александровна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра учета и аудита, Харьковский институт банковского дела Университета банковского дела Национального банка Украины (пр. Победы, 55, Харьков, 61174, Украина)

UDC 658.8:339.138

Popov A. Y., Legostaeva Y. A. *The Material and Technical Support of Corporate Development Management Mechanism Organizing*

The organization of corporate development material and technical support are highlighted in the context of appropriate management mechanism and within resource approach to the strategic process. The relationship features corporate presence on the markets of resources and assets of corporate development options is presented. We prove the appropriateness of fixing parts of logistics enterprise development within an appropriate system of institutional rules of corporate relations.

Key words: material and technical support, corporate development, management mechanism.

Pic.: 2. **Bibl.:** 10.

Popov Aleksandr Ye. – Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Political Economy, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: aeporov@ukr.net

Legostaeva Yelena A. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Accounting and Audit, Kharkiv Institute of Banking of the University of Banking of the National Bank of Ukraine (pr. Peremogy, 55, Kharkiv, 61174, Ukraine)