

## **ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ АНТИКРИЗОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ЇХ ФОРМУВАННЯ**

**О.В. Сиром'ятникова, асистент.  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»**

© Сиром'ятникова О.В., 2014.

Статтю отримано редакцією 13.11.2014 р.

**Вступ.** У сучасних умовах господарювання провідна роль у галузевій структурі економіки України належить промисловості, але в ситуації нестабільності та нестійкого стану зовнішнього середовища, її роль і місце не відповідають наявному потенціалу та вимогам часу. Найбільш інвестиційно й інноваційно ємна її частина – машинобудування, але його питома вага в структурі промислового комплексу 2013 року склала всього 8,7%, у той час, коли 1991 року становила понад 30%, 2008-го – 13,3%. Слід зазначити, що значення цього показника в економічно розвинених країнах знаходиться в межах від 30 до 60% [1].

Системи стратегічного управління, що існують на машинобудівних підприємствах, здебільшого спрямовані на функціонування та розвиток в умовах стабільного зовнішнього середовища і не враховують особливостей його сучасного стану, а застосування антикризових заходів має несистемний, здебільшого фрагментарний характер.

Зважаючи на сучасний стан економіки, виникає об'єктивна потреба у розробленні теоретико-методичного базису та практичних рекомендацій щодо створення й реалізації антикризових стратегій на промислових підприємствах машинобудівної галузі України.

**Огляд останніх джерел досліджень та публікацій.** Базові теоретичні основи побудови систем і механізмів антикризового управління підприємством, формування антикризових стратегій висвітлено в наукових працях вітчизняних та іноземних учених, таких як І. Ансофф, К. Ендрюс, М. Мескон, Г. Мінцберг, М. Портер, Г. Хемел, К. Прахалад, А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, А. Чандлер, Е. Коротков, О. Скібіцький, Д. Уткін, А. Зуб, О. Терещенко, З. Шершньова, О. Шубін, Л. Шульгіна й інші – [2–15].

Проведений аналіз наукових праць дозволяє зробити висновок, що сутність антикризового управління визначається з позицій класичних підходів (теорій управління): системного підходу, процесного та ситуаційного з урахуванням стадій розвитку кризи, визначених на основі закономірностей розвитку підприємства й сили впливу руйнівних факторів, та характеру впливу зовнішнього середовища. Необхідно зазначити, що в їх основі лежать так звані статичні підходи. Саме врахування динамічних аспектів розвитку підприємства (на основі теорій спаданої віддачі, визначення ключових компетенцій функціонування підприємства, стратегічної архітектоніки, інтеграційних теорій розвитку соціально-економічних систем) не знаходить відображення у зазначених дослідженнях.

Більшість науковців визначають, що для розроблення ефективних стратегій антикризового управління необхідно встановлювати й ідентифікувати характер кризи, оцінюючи при цьому реальний стан підприємства. Так, А.А. Томпсон та А.Дж. Стрікленд [6] зауважують, що антикризові стратегії потрібно формувати відповідно до внутрішніх і зовнішніх причин виникнення кризових явищ на промислових підприємствах та рівня їх розгортання, оскільки різні причини вимагають різних стратегій виведення з кризи. На думку Е.М. Короткова [14], проблема вибору ефективної антикризової стратегії розглядається безпосередньо у взаємозв'язку з усуненням причин, що сприяють її виникненню. Для вивчення причин виникнення кризи здійснюється аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства, на основі висновків якого стає можливим формулювання основних цілей антикризової стратегії.

Спираючись на аналіз наукової літератури, можна відзначити, що на сьогодні запропоновано чимало видів стратегій антикризового управління. Так, Л.В. Шульгіна в діяльності підприємства розрізняє три рівні антикризових стратегій: корпоративний (портфельні стратегії – стратегії зростання, які передбачають інтеграційне, інтенсивне, диверсифіковане зростання; стратегії стабілізації та стратегії скорочення – стратегії селективного скорочення та стратегії упорядкованого скорочення); функціональний (бізнес-стратегії – наступальна стратегія, стратегія активної оборони; стратегія останніх жнів та стратегія негайного виходу) й операційний (тематичні стратегії – профілактична стратегія, стратегія превентивного реагування, стратегія порятунку та стратегія відновлення) [12]. З.Є.

Шершньова й інші [10] розрізняють сім видів антикризових стратегій: превентивна, пасивної оборони, активної оборони, стратегія стабілізації ситуації на підприємстві, стратегія розрахованого ризику, стратегія послідовного виходу з кризи, стратегія створення умов для усунення наслідків кризи; О.М. Скібіцький – чотири види: попередження кризи, вичікування, стратегію протидії всім явищам кризового характеру та стратегію розрахованого ризику [8]; О.О. Терещенко – чотири види: наступальна, стратегія делегування повноважень, стратегія компромісу, захисна [15].

У наукових дослідженнях А.Т. Зуба серед антикризових стратегій корпорації були виділені такі, як стратегії скорочення витрат (економії) – організаційні зміни, фінансові стратегії, зниження витрат, скорочення активів, створення прибутку; стратегії повороту; кризовий бізнес-реінжиніринг; стратегії виходу. На його думку, антикризові стратегії застосовуються суб'єктами господарювання, коли галузь може бути в стані спаду чи прибутку, а показники діяльності підприємства мають стійку тенденцію до зниження, ознаками якої є падіння обсягу продажів, зниження прибутковості, фінансової автономії, існують проблеми з показниками поточної і термінової ліквідності, має місце значна плінність персоналу, зменшується частка ринку [9].

Наведені вище підходи до типологізації антикризових стратегій відображають їх функціональну спрямованість з точки зору застосування класичних підходів теорії організації (системного, процесного та ситуаційного). Сучасні уявлення економічної теорії й практики господарської діяльності, останні досягнення економічної науки дещо змінюють жорсткі детермінаційні підходи, натомість усе більше розповсюджуються адитивні технології, що передбачають синтез різних складових розвитку підприємства з використанням потенціалу зовнішнього середовища та незадіяного внутрішнього.

Визначені теоретичні передумови й висока ентропія макроекономічних параметрів транзитивної економіки України зумовлює пошук нових підходів до формування антикризових стратегій, які сприятимуть стабілізації фінансово-економічного стану підприємств машинобудівної галузі України і будуть спрямовані на забезпечення розвитку в довгостроковій перспективі за умов зміни їх ринкової позиції.

**Мета дослідження, постановка завдання.** Метою роботи є теоретичне обґрунтування сутності, антикризової стратегії та визначення основних параметрів, що зумовлюють її класифікаційні ознаки.

**Основний матеріал і результати.** Еволюція техніко-технологічної бази виробництва й виробничих відносин потребує вдосконалення понятійно-категоріального апарату економічної теорії, що стає підґрунтям розроблення науковообґрунтованих методичних положень, спрямованих на подолання кризових явищ і процесів.

Так, поняття «стратегія» в сучасній економіці розглядається як повноцінний елемент виробничих відносин, воно знайшло широке відображення в працях науковців різних сфер.

Історично визначення та застосування поняття «стратегія» вперше знайшло відображення у військовій сфері (в перекладі з грецької «стратос» – військо, «аго» – веду), воно визначається як найважливіша складова військового мистецтва, яка опікується питаннями підготовки, планування і ведення війни, військових кампаній та операцій, котрі вирішують результат війни [16].

На відміну від військової стратегії, яка ставить за мету отримання переваг, економічна стратегія має спрямованість не на протидію свідомо організованому протистоянню, а на оволодіння процесами, котрі є породженням іманентних закономірностей розвитку об'єкта стратегії та замість звичних для військової сфери раптовості, силового вирішення суперечностей, дезінформації ставить у пріоритеті аспекти максимального врахування закономірностей розвитку системи, формування відносин партнерства, прогнозованості, відкритості [17, с.10].

Гарвардську школу бізнесу можна визнати лідером серед розробників головних підходів до формування стратегій: уперше економічну стратегію запропонував К. Ендрюс, визначаючи її як «встановлення ідеальної аналітичної мети, для досягнення якої здійснюється ідентифікація складових ринкових можливостей підприємства, його загальної компетенції та ресурсів, власних цінностей та прагнень, підтвердження зобов'язань підприємства перед суспільством і його членами». М. Портер сформував основні підходи до формування стратегій бізнесу, які засновані на конкурентній позиції організації; Г. Хемелу і К. Прахаладу належить стратегія лідерства, заснована на концепції ключових компетенцій [18].

У науковій літературі розглядаються різноманітні тлумачення поняття «стратегія», деякі з них наведені в табл. 1.

Узагальнення основних визначень поняття «стратегія» дозволяє сформувати таке тлумачення сутності цього терміна: довгострокова система цілей розвитку підприємства, детермінована за певними завданнями, з визначенням засобів їх досягнення, узгоджених з наявним ресурсним забезпеченням, і встановленими строками їх досягнення.

**Основні визначення поняття «стратегія»**

Автор	Визначення поняття
1	2
<b>Стратегія як система цілей та шляхів їх досягнення</b>	
А. Чандлер [4, с.13]	Визначення основних довгострокових цілей і завдань організації, прийняття курсу дій та розміщення ресурсів, необхідне для виконання цих цілей.
Г. Бланк [19]	Формування системи довгострокових цілей діяльності підприємства і вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення.
Р. Линч [20]	Набір основних цілей, напрямів, ключових планів або політик для їх досягнення, зазначених таким чином, щоб визначити, в якому бізнесі компанія функціонує чи збирається функціонувати і якого типу ця компанія зараз або планує стати.
Дж. Глін [21]	Основна сполучна ланка між тим, чого організація хоче досягти: її цілями і лінією поведінки, вибраною для досягнення цих цілей.
<b>Стратегія як система планів.</b>	
М. Мескон [3], Е. Уткін [13]	Детальний усебічний комплексний план, призначений для реалізації місії організації і досягнення мети.
Г. Мінцберг [7, с.34]	Уніфікований, вичерпний, цілісний план дій для досягнення мети, який забезпечує виконання основних завдань підприємства.
Дж. Куїнн [22, с. 23]	План, що інтегрує головні цілі організації, її політику та дії у певне узгоджене ціле.
Р. Фатхутдінов [23]	Програма, план, генеральний курс суб'єкта управління для досягнення ним стратегічних цілей.
<b>Стратегія як набір правил</b>	
І. Ансофф [2, с. 23]	Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності.
А. Панкрукін [24]	Комплекс принципів діяльності організації та її відносин із зовнішнім і внутрішнім середовищем, перспективних цілей організації, а також відповідних рішень з вибору інструментів досягнення цих цілей.
<b>Стратегія як система заходів</b>	
М. Портер [5]	Наступальні чи оборонні дії, спрямовані на створення стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання п'яти чинників конкуренції й гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень фірми.
А. Томпсон. [6, с. 32]	Комбінація методів конкуренції та організації бізнесу, спрямована на задоволення клієнтів і досягнення організаційних цілей.
П. Дойль [25]	Комплекс прийнятих менеджером рішень щодо розміщення ресурсів підприємства і досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках.
Н. Шеховцеват [26]	Система установок і заходів, спрямованих на довготермінове зміцнення конкурентної позиції підприємства в межах установленої місії.
<b>Стратегія як напрям діяльності</b>	
А. Наливайко [18]	Установлений та переглянутий набір напрямів діяльності (мети та способів досягнення) для забезпечення поновлюваної відмітності та прибутковості.
С. Мочерний [22, с. 88]	Довгостроковий курс економічної політики, який передбачає розв'язання великомасштабних економічних і соціальних завдань.
З. Шершньова, С. Оборська, Ю. Ратушний [10]	Довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, які вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями у межах своєї політики.
О. Шубін [11]	Напрямок діяльності підприємства, заснований на поєднанні ресурсів і компетенцій організації, що має на меті одержання конкурентних переваг на ринку.
О. Віханський [27]	Довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форм її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також її позиції в навколишньому середовищі, що веде організацію до її цілей.
<b>Стратегія як модель</b>	
Б. Карлоф [28]	Узагальнена модель дій, які необхідні для координації та розподілу ресурсів компанії.
В. Василенко, Т. Ткаченко [29]	Якісно визначена, узагальнена модель довгострокових дій організації, котрі необхідно здійснити для досягнення поставлених цілей за допомогою розподілу і координації своїх ресурсів.

В умовах кризи стратегія розвитку підприємства займає ключове місце в антикризовому управлінні. Беручи до уваги невизначеність зовнішнього середовища в сучасних умовах господарювання, вважаємо, що 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.

Належно від виду кризи та глибини її протікання за умови несприятливої ситуації на підприємстві в цілому навіть короткострокова і локальна криза може призвести до серйозних наслідків. Так, ще китайський правитель Сунь-Цзи у IV ст. до нашої ери точно відзначив, що стратегія полягає у виборі шляху до виживання або зникнення [30].

Слід зазначити, що стійкий розвиток неможливий без збалансованого узгодження інтересів між вхідними ресурсами підприємства, внутрішнім потенціалом і результатами його діяльності, а також цілями та завданнями основних суб'єктів системи його управління. Таким чином, розглядаючи підприємство як динамічну систему, стійкою її можливо визнати у випадку, коли всі ключові елементи економічної системи перебувають у робочому стані, який вихідні та вхідні потоки (впливи) не можуть змінити протягом тривалого часу.

Економічна стійкість у цьому випадку являє собою здатність підприємства з найменшими втратами адаптуватися до зміни параметрів зовнішнього середовища та збурення внутрішнього середовища, адекватно реагуючи на їх вплив. Показники економічної стійкості характеризують поточний стан підприємства, який у разі виникнення кризових ситуацій потребує впровадження заходів щодо реструктуризації системи його управління та організації діяльності, що стає у базисі формування антикризових стратегій. Визначення поняття «антикризова стратегія» у наукових джерелах наведено у табл. 2.

**Таблиця 2**

**Основні визначення поняття «антикризова стратегія»**

Автор	Визначення поняття
1	2
Е. Коротков [14]	Комплекс заходів, що дозволяють протистояти змінам зовнішнього середовища, зберігати економічну життєздатність і досягати намічених цілей.
А. Зуб [9]	Стратегія, яка оптимізує поведінку корпорацій в умовах спаду в галузі, стійкого зниження основних фінансових показників діяльності корпорації та загрози банкрутства.
Д. Єльчанінов [31]	Передбачає аналіз середовища, виявлення ключових компетенцій і конкурентних переваг підприємства, опис його бізнес-моделі, створення комплексної аналітичної моделі його функціонування в контексті динамічних змін зовнішнього і внутрішнього середовища з метою виявлення та розвитку потенціалу, подолання бар'єрів зростання на основі управління вартістю.
О. Скібіцький [8]	Прискорена і дієва реакція на існуючі зміни навколишнього середовища на основі раніше ретельно розробленої системи альтернативних варіантів управлінських рішень.
Н. Юрик, Н. Кирич [32]	Спосіб досягнення підприємством власних цілей з урахуванням впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які є джерелом виникнення кризових явищ і кризової ситуації, внаслідок котрих підприємство потрапляє в кризовий стан.
В. Король [33]	Довгостроковий курс розвитку підприємства, перелік способів досягнення визначеної мети, який формується на основі власних інтересів і в межах власної політики.
С. Телін [34]	Інструмент вирішення суперечності в процесі розвитку підприємства в умовах прояву кризи або її загрози, при дії кризоутворюючих чинників, на базі обмежених ресурсів.
О. Литовченко [35]	Спосіб 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 й кризовий стан.
Ж. Зосимова [36]	Трансформаційний процес, який включає систему дій щодо реакції підприємства на кризу з метою його адаптації до стану зовнішнього середовища, що характеризується високим рівнем динамічності, складності та невизначеності.

Аналіз наведених підходів дозволяє стверджувати, що сутність цієї категорії є синтезом понять «криза» та «стратегія». Кризу підприємства можна представити з точки зору статичного підходу як порушення стійкості соціально-економічної системи, тобто як руйнування чи перехід у критичний стан певних її складових (підсистем) чи їх зв'язків.

З іншого боку, динамічний підхід дозволяє стверджувати, що криза – це порушення процесу розвитку та/або функціонування соціально-економічної системи, тобто поступального її руху в просторі (чи зміна вектора розвитку). Це явище спостерігається як унаслідок закономірностей розвитку соціально-економічної системи (тобто критичне вичерпання технологій, ресурсів як виробничого, так і управлінського характеру), так і під впливом зміни факторів впливу зовнішнього середовища. Таким чином, сучасні підходи до визначення сутності кризи підприємства дозволяють стверджувати, що криза порушує динамічну стійкість соціально-економічної системи.

Такий підхід дозволяє розглядати антикризову стратегію як систему цілей і комплекс заходів щодо їх досягнення, які забезпечують трансформаційний процес, спрямований на виявлення й усунення дисбалансу розвитку та наслідків негативних впливів зовнішнього середовища, які спричиняють втрату динамічної стійкості підприємства, (що є підґрунтям виникнення кризи).

Суттєвими особливостями, котрі відрізняють антикризову стратегію від інших, є: необхідність урахування сили та характеру впливу зовнішнього середовища, що суттєво змінюється; дефіцит ресурсів; вичерпання потенціалу наявних технологій (виробничого й управлінського характеру); обмеженість строків розроблення та впровадження; необхідність урахування стадій життєвого циклу підприємства. Таким чином, ефективна стратегія антикризового управління визначає дії, за допомогою яких підприємство буде в змозі відновити динамічну стійкість в умовах змін зовнішнього середовища.

У попередніх дослідженнях автора були виділені три базові антикризові стратегії: регуляторні, стабілізаційні та трансформаційні, які формуються залежно від стадії перебігу кризи на підприємстві, відповідно до архітектури підприємства й стану впливу зовнішнього середовища – макроекономічного та транзакційного.

Розширюючи й поглиблюючи попередні наукові дослідження, досліджуючи підприємство з точки зору інтеграційного підходу як динамічно стійку соціально-економічну систему, яка є інтеграційним об'єднанням ресурсів, процесів, суб'єктів корпоративних відносин та збалансовує інтереси основних суб'єктів управління – стейкхолдерів (акціонери й інвестори; фінансово-кредитні установи; партнери та постачальники; покупці й клієнти; менеджери та вище керівництво; персонал; професійні спілки; конкуренти; державні інститути; засоби масової інформації; неурядові, громадські й інші організації), слід відзначити, що рівновага цих інтересів є умовою стійкості підприємства, а її порушення знижує запас стійкості, зовнішню і внутрішню ефективність підприємства.

Зважаючи на вищезазначене, можна виділити ряд факторів, які зумовлюють класифікаційні ознаки та відповідний вибір антикризових стратегій: ідентифікація ступеня прояву кризового стану; сила й напрям впливу зовнішнього середовища, стратегічні можливості підприємства, враховуючи обмеження щодо їх повноцінного використання (стан існуючих виробничих і управлінських ресурсів та можливостей ринку), при цьому враховуються стратегічні пріоритети підприємства (необхідність зміни моделі управління або технології виробництва), що забезпечить підвищення ефективності їх господарювання; невідповідність існуючої організаційної й корпоративної структури соціально-економічної системи стадії її розвитку або зв'язкам з контрагентами зовнішнього середовища (порушення балансу цілей та інтересів суб'єктів управління), що виступатиме підґрунтям перетворень на підприємстві.

Саме ці фактори виступають визначальними і при виборі антикризових інструментів, за рахунок комплексного використання яких досягається збалансованість положення підприємства як корпоративної системи в економічних та організаційних координатах (динамічних і статичних). Матрицю для формування антикризових стратегій за основними класифікаційними ознаками наведено на рис. 1.

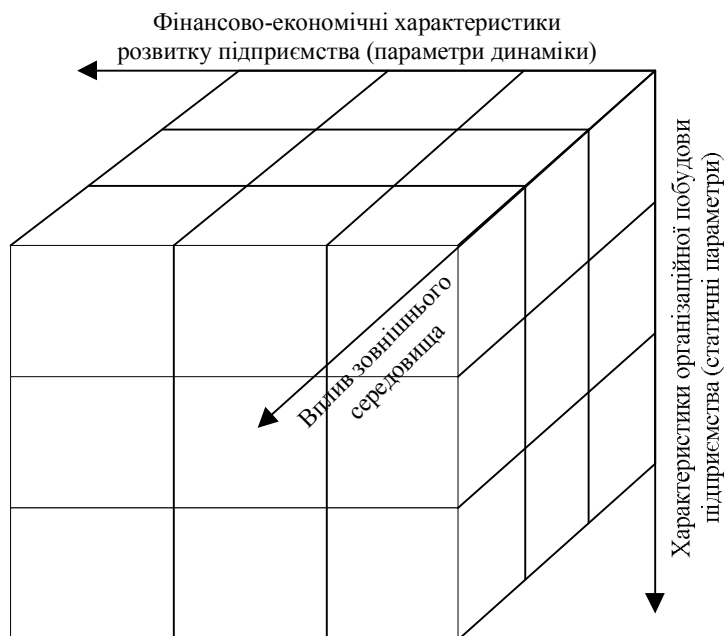


Рис. 1. Матриця формування антикризових стратегій

Координати фінансово-економічного стану (динамічна характеристика) підприємства зумовлюються системою «економічна ефективність – платоспроможність – масштаб діяльності», особливості організації системи управління (статична характеристика) – «структура персоналу – продуктивність праці – характер корпоративних зв'язків»; вплив

зовнішнього середовища – «макроекономічні фактори – зміна параметрів ринку функціонування».

**Висновки.** Проведене дослідження дозволило визначити сутність антикризової стратегії підприємства з точки зору синтезу дефініцій «криза» та «стратегія». Сутність кризи визначено з позицій динамічного підходу як порушення стійкості соціально-економічної системи в економічних і організаційних координатах, причиною якого стають закономірності її розвитку та вплив зовнішнього середовища.

Стратегія розглядається як трансформаційний процес досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства з визначенням комплексу заходів і врахуванням наявних ресурсів та строків досягнення. Такий підхід дозволяє розглядати антикризову стратегію як систему цілей і комплекс заходів щодо їх досягнення, які забезпечують трансформаційний процес, спрямований на виявлення й усунення дисбалансу розвитку та наслідків негативних впливів зовнішнього середовища, котрі приводять до втрати динамічної стійкості підприємства (що є підґрунтям виникнення кризи).

Дослідження наявних класифікацій антикризових стратегій і застосування основних положень з визначення її сутності дозволило визначити основні класифікаційні ознаки, що дозволяють надалі визначати параметричні характеристики їх розроблення та склад заходів, які їх утворюють (тобто базові характеристики матриці розроблення антикризових стратегій). Напрями подальшого дослідження пов'язані з економіко-математичним моделюванням визначення ефективності запровадження антикризових стратегій на основі визначення інтегральних показників основних параметрів їх формування.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Дикань В.Л. Механизм восстановления машиностроительного комплекса Украины в условиях логистической интеграции / В.Л. Дикань // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – Вип. 47. – С. 9–14.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурри; пер. с англ. – М.: Дело, 1998. – 704 с.
4. Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise / A. Chandler. – Cambridge, MA: MIT Press, 1962. – P. 13.
5. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Майкл Е. Портер; пер. з англ. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
6. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: учебник для вузов / А.А. Томпсон мл., А.Дж. Стрикленд. – 12е изд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. – 928 с.
7. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал. – СПб., Питер, 2001. – 684 с.
8. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: навч. посіб. / О.М. Скібіцький. – К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 568 с.
9. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: учебное пособие для вузов / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
10. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч.-метод. посіб. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, Ю.М. Ратушний. – К.: КНЕУ, 2001. – 232 с.
11. Шубін О.О. Стратегія управління як основна частина системи менеджменту підприємства / О.О. Шубін // Журнал європейської економіки. – 2003. – Т.2. – № 4. – С. 505–510.
12. Шульгина Л.В. Актуальные проблемы разработки антикризисной стратегии промышленного предприятия / Л.В. Шульгина, С.В. Овсянников // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. – 2009. – № 3. – С. 11–15.
13. Уткин Э.А. Стратегическое планирование / Э.А. Уткин. – М.: ЭКСМОС, 1999. – 440 с.
14. Антикризисное управление: учебник / под ред. проф. Э.М. Короткова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 620 с.
15. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посібник / О.О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2004. – 412 с.
16. Словарь иностранных слов / под ред. Ф.Н. Петрова и др. – М.: Советская энциклопедия, 1964. – 784 с.
17. Жаліло Я.А. Теорія та практика формування ефективної економічної стратегії держави: монографія / Я.А. Жаліло – К.: НІСД, 2009. – 336 с.
18. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку: [монографія] / А. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
19. Бланк И.А. Торговый менеджмент / И.А. Бланк. – К.: Украинско-финский институт менеджмента и бизнеса, 1997. – 408 с.
20. Lynch R. Corporate Strategy / R. Lynch. – London: Pitman Publishing, 1997. – 826 p.
21. Глинин Дж. Стратегия бизнеса / Дж. Глинин, В. Маркова, Д. Перкинс. – Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 1996. – 71 с.
22. Економічний словник-довідник / за ред. С.В. Мочерного. – К.: Femina, 1995. – 368 с.
23. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 247 с.

24. Панкрухин А.П. Маркетинг территорий / А.П. Панкрухин. – СПб.: Питер, 2006. – 416 с.
25. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. – СПб.: Питер, 1999. – 560 с.
26. Шеховцева Л.С. О некоторых понятиях стратегического управления / Л.С. Шеховцева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 6. – С. 34–41.
27. Виханский О.С. Стратегическое управление: учеб. – 2-е изд., перераб. и доп. / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2003. – 296 с.
28. Карлофф Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф; пер. с англ. / науч. ред. В.А. Приписнов. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
29. Василенко В.А. Стратегічне управління: навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 400 с.
30. Сунь-Цзы. Искусство войны / Сунь-Цзы. – М.: АСТ, 2011. – 192 с.
31. Ельчанинов Д.В. Развитие механизмов антикризисного управления на промышленных предприятиях: теория и практика: автореф. дис. ... д-ра эконом. наук: 08.00.05 / Д.В. Ельчанинов; [Сам. гос. эконом. ун-т]. – Самара, 2008. – 38 с.
32. Юрик Н.С. Антикризисная стратегия – основа стабильного развития предприятия / Н.С. Юрик, Н.Б. Кирич // Сталий розвиток економіки. – 2010. – № 3. – С. 57 – 62.
33. Король В.С. Антикризисный менеджмент в условиях рыночной трансформации экономики: автореф. дис... канд. экон. наук: 08.06.02 / В.С. Король; [Ин-т регион. исследований НАН Украины]. – Л., 2001. – 20 с.
34. Телін С.В. Антикризисное управление как засіб запобігання банкрутству підприємств / С.В. Телін // Вісн. Хмельн. нац. ун-ту. Серія: Екон. науки. – 2010. – Т. 2. № 5. – С. 216–219.
35. Литовченко О.Ю. Вибір та обґрунтування стратегії антикризисного управління підприємством / О.Ю. Литовченко // Бізнес Інформ. – 2012. – №12. – С. 308–312.
36. Зосимова Ж.С. Розробка антикризисної стратегії підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища: автореф. дис... канд. экон. наук: 08.00.04 / Ж.С. Зосимова; [Харківський національний економічний університет]. – Х., 2013. – 20 с.

УДК 005.334:005.21

**Сиром'ятникова Оксана Валеріївна**, асистент кафедри економічного аналізу та обліку, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут». **Визначення сутності антикризисних стратегій підприємства та особливостей їх формування.** Розглянуто теоретичні аспекти визначення сутності терміна «антикризисная стратегия» та визначено основні параметри ознак, що зумовлюють класифікацію стратегій. Сформовано тривимірну матрицю для розроблення антикризисних стратегій на основі визначення основних параметрів у координатах: динамічні – «економічна ефективність – платоспроможність – масштаб діяльності»; статичні – «структура персоналу – продуктивність праці – характер корпоративних зв'язків»; вплив зовнішнього середовища – «макроекономічні фактори – зміна параметрів ринку функціонування»

**Ключові слова:** криза, стратегія, антикризисная стратегія, економічна стійкість підприємства, матриця формування антикризисної стратегії.

УДК 005.334:005.21

**Сиром'ятникова Оксана Валерьевна**, асистент кафедры экономического анализа и учета, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт». **Определение сущности антикризисных стратегий предприятия и особенностей их формирования.** Рассмотрены теоретические аспекты определения сущности термина «антикризисная стратегия», и определены основные параметры признаков, обуславливающие классификацию стратегий. Сформирована трехмерная матрица для разработки антикризисных стратегий на основе определения основных параметров в координатах: динамические – «экономическая эффективность – платежеспособность – масштаб деятельности»; статические – «структура персонала – производительность труда – характер корпоративных связей»; влияние внешней среды – «макроекономические факторы – изменение параметров рынка функционирования»

**Ключевые слова:** кризис, стратегия, антикризисная стратегия, экономическая устойчивость предприятия, матрица формирования антикризисной стратегии.

UDC 005.334:005.21

**Oksana V. Syromyatnykova**, teacher, Department of Economic Analysis and Accounting, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute». **Defining the essence of an enterprise's anti-crisis strategies and features of their formation.** Theoretical aspects of defining the essence of the term «anti-crisis strategy» are under consideration and the basic parameters of features that contribute to the classification of strategies are defined. A three-dimensional matrix is formed for the development of crisis management strategies based on the key parameters definition within the coordinates: dynamic – «economic efficiency – solvency – scale of activity»; static – «personnel structure – labor productivity – nature of corporate communications»; the external environment impact – «macroeconomic factors – the functioning market parameters change».

**Key words:** crisis, strategy, anti-crisis strategy, economic stability of the enterprise, matrix of forming anti-crisis strategy.