

Бібліографічний список використаної літератури

1. Інновації в Україні: Європейський досвід та рекомендації для України. – Том 3. – Інновації в Україні: пропозиції до політичних заходів. Остаточний варіант. – К.: Фенікс, 2011. – 76 с. – (проект ЄС «Вдосконалення стратегій, політики та регулювання інновацій в Україні»).
2. Українська асоціація інвестиційного бізнесу. <http://www.uaib.com.ua/>
3. Камбуров С.Б., Нистратов В.В. Инновационные процессы в промышленности США и Японии: сравнение стратегических установок. — М.: ВНИИСИ, 1990. — Вып.3 — 84 с.
4. Управління інноваційною діяльністю в економіці України: Колективна наукова монографія /За наук. ред. д.е.н., проф. С.Є.Єрохін. - К.:Національна академія управління, 2008. -116 с.
5. Власова І. Особливості фінансування інноваційної сфери в розвинених країнах світу / І. Власова // Вісник КНТЕУ. – 2009. – № 1. – С. 36–46.

УДК: 338.242.2

Сасько С. А.

**РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ, ЯК ІНСТРУМЕНТУ АНТИКРИЗОВОГО
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Постановка проблеми. В результаті триваючого процесу ринкових перетворень проблеми стратегічного управління підприємством залишаються істотними до теперішнього часу. Без закономірно і методично здійснюваного стратегічного планування економічне зростання не може знайти якість сталого соціально-економічного розвитку, що обумовлює актуальність теми дослідження.

Вихід з кризової ситуації є основою подальшого економічного розвитку. Кожен крок ефективного регулювання має відповідати стратегічній меті. В цьому розумінні діяти стратегічно в межах антикризового управління — значить постійно оцінювати поточні дії з наперед визначеною і обґрунтованою перспективою повного виходу з кризи. Будь-яку ситуацію, в якій підприємство не встигає підготуватися до змін, можна вважати кризовою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження стратегії формування антикризового управління на підприємстві присвячені праці багатьох вчених класиків економічної науки, зокрема Е. Альтмана, Р. Гильфердинга, Дж. М. Кейнса, Г. Мура, Дж. Робінсона, П. Самуельсона, Ф. фон Хайека, Й. Шумпетера та інших. Серед вітчизняних науковців, які приділили увагу дослідженню проблеми вибору стратегії уникнення кризових явищ через розробку антикризового управління необхідно відмітити праці: М. Д. Білик, І. А. Бланка, В. О. Василенко [1], В. М. Геєця, Л. О. Лігоненко [3], О.О. Терещенка [9], С. А. Уткіна, А.А. Чухна [5] та інших.

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць потребує розробки комплексна система антикризового управління та її деталізація, яка спрямована на подолання кризової ситуації та зниження негативних наслідків у фінансовому становищі підприємства.

Формулювання завдання дослідження. Обґрунтування результативних модифікацій стратегії розвитку підприємства є пріоритетним та передбачає встановлення комплексу інструментів і визначення конкретних суб'єктів відповідальних за розробку і реалізацію даної стратегії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування стратегії антикризового управління передбачає використання системи методів попередньої діагностики

фінансового стану, що спрямовано на впровадження можливого захисту від банкрутства [4]. Система антикризового управління повинна забезпечувати постійний моніторинг кризових явищ, здійснювати планування, організацію та реалізацію антикризових заходів задля збереження фінансового стану та відновлення його функціонування [8]. Більшість науковців схиляється до думки, що антикризове управління спрямовано на недопущення появи кризової ситуації на підприємстві. Крім того, існує ствердження, що антикризове управління починає реалізуватись на етапі настання кризи, що призводить до ліквідації підприємства або впровадження заходів щодо його фінансового оздоровлення.

На розробку стратегії виходу із кризової ситуації (прийняття відповідних управлінських рішень) в антикризовому управлінні впливають чинники такі, як: 1) категорія проблеми; 2) умови виконання управлінських рішень; 3) достатність вихідної (первинної) інформації; 4) достовірність інформації; 5) масштаб проблеми; 6) технічне оснащення. В антикризовому управлінні вирішальне значення має сама стратегія управління, де головна увага приділяється проблемам виходу з кризи, безпосередньо пов'язаних з усуненням причин, що сприяють виникненню кризи.

Успіх стратегії антикризового управління, в першу чергу залежить від того, як зможе менеджмент підприємства своєчасно виявити виникнення початкової події, з якого починається рух до кризового переломного стану. Існують внутрішні і зовнішні причини, за яких підприємство потрапляє в кризову ситуацію (рис. 1).



Рис. 1. Групи причин, за якими підприємство потрапляє в кризу

Внутрішні фактори, що виникають в результаті діяльності самого підприємства, також можуть бути причиною кризи. Причому внутрішні фактори посилюють дію зовнішніх. Процес планування виходу з кризи можна назвати стратегією і тактикою в антикризовому управлінні, а сам вихід з кризи пов'язаний з усуненням причин, що викликали його.

Кризові ситуації можуть виникати на всіх стадіях життєвого циклу підприємства і в цьому випадку вирішальне значення в антикризовому управлінні має стратегія управління. Коли стає зрозумілим, що кризи не уникнути, в стратегії антикризового управління головна увага приділяється проблемам виходу з кризи, всі зусилля зосереджуються на шляхах і засоби виходу з нього. З усуненням причин, що сприяють виникненню кризи, безпосередньо пов'язаний пошук шляхів виходу з нього. Ретельно

аналізується зовнішнє і внутрішнє середовище бізнесу, виділяються ті компоненти, які дійсно мають значення для організації, проводиться збір і відстеження інформації по кожному компоненту і на основі оцінки реального стану підприємства з'ясовуються причини кризового стану. Точна, комплексна, своєчасна діагностика стану підприємства — перший етап у розробці стратегії антикризового управління діяльністю підприємства.

Для виявлення причин кризи проводиться аналіз зовнішніх факторів, тобто аналізується макросередовище і конкурентне середовище. Отримавши досить велику інформацію про зовнішнє середовище, можна узагальнити її методом формування сценаріїв, тобто реалістичного опису того, які тенденції можуть проявитися в тій чи іншій галузі в майбутньому. Зазвичай створюється кілька сценаріїв, на яких потім випробовується та чи інша антикризова стратегія підприємства. Сценарії дають можливість визначити найбільш важливі фактори зовнішнього середовища, які необхідно враховувати підприємству, частина з них буде перебувати під прямим контролем підприємства. Поряд з аналізом зовнішнього середовища підприємства важливо провести поглиблене дослідження його реального стану. Озброєний цим знанням і баченням того, яким підприємство повинно стати в майбутньому, менеджер може розробити досяжну антикризову стратегію для проведення необхідних змін. Чим слабкіше справжнє становище підприємства, тим більш ретельному критичному аналізу повинна піддатися його стратегія. Кризова ситуація на підприємстві — ознака або слабкої стратегії, або її поганій реалізації, або того й іншого разом.

Перерахуємо кілька видів стратегій: початкова стратегія — метою початкової стратегії є стримане зростання для того, щоб забезпечити підприємству вихід на оптимальну ефективність. Керівництво займає позицію спостерігача по відношенню до прискорення темпів розвитку, намагаючись забезпечити виявлення вузьких місць та їх ліквідацію, щоб надалі зайняти наполегливу наступальну позицію на ринку; стратегія проникнення — дана стратегія спрямовує зусилля підприємства на поглиблене проникнення на ринок і додаткові зусилля по збільшенню темпів зростання обсягу продажів. Якщо для цього потрібні придбання і поглинання, то вони виробляються в рамках даної стратегії; стратегія прискореного зростання — метою цієї стратегії є повне використання внутрішніх і зовнішніх можливостей. Даний етап циклу зростання повинен проводитись як можна довше, так як саме на ньому відбувається повне використання ресурсів, зростання доходів починає перевершувати зростання продажу, частка ринку наближається до наміченої; стратегія перехідного періоду - метою цієї стратегії є забезпечення після періоду прискореного росту період перегрупування і перебудови діяльності підприємства для входження в новий цикл зростання як можна швидше, тобто не допускаючи тривалої стагнації. Стратегія передбачає економію, відмова від нових виробництв; стратегія стабілізації та виживання — стратегія стабілізації спрямована на досягнення раннього вирівнювання обсягу продажів і прибутків з подальшим їх підвищенням, тобто з переходом на наступний етап зростання, а стратегія виживання — чисто оборонна стратегія і застосовується у випадках повного розладу економічної діяльності підприємства, в стані, близькому до банкрутства, в рамках цієї стратегії відбувається "санация" компанії шляхом позбавлення від всього зайвого і забезпечення за рахунок цього тимчасових конкурентних переваг на стагнуючих ринках; стратегія управління являє собою господарську політику, розроблену на основі передбачення майбутнього розвитку, характеру і наслідків виробничо-господарської діяльності шляхом визначення і прогнозування результатів, потрібних ресурсів, засобів і методів управління.

Аналізуючи стратегію підприємства, менеджери повинні сконцентрувати свою увагу на наступних п'яти моментах: ефективність поточної стратегії — спочатку потрібно спробувати визначити місце підприємства серед конкурентів, потім кордони конкуренції (розмір ринку) і групи споживачів, на які підприємство орієнтується; сила і слабкість, можливості і загрози для підприємства — самий зручний і апробований спосіб оцінки стратегічного положення компанії - SWOT-аналіз. Важливою частиною SWOT-аналізу є

оцінка сильних і слабких сторін підприємства, його можливостей і загроз, а також висновки про необхідність тих чи інших стратегічних змін; конкурентоспроможність цін і витрат підприємства — повинно бути відомо, як ціни і витрати підприємства співвідносяться з цінами і витратами конкурентів; оцінка міцності конкурентної позиції підприємства — міцність позиції підприємства по відношенню до основних конкурентів оцінюється за такими важливими показниками, як якість товару, фінансове становище, технологічні можливості, тривалість товарного циклу; виявлення проблем, які викликали кризу на підприємстві — менеджери вивчають усі результати станом підприємства на момент кризи і визначають, на чому треба зосередити увагу. Без чіткого формулювання проблем, що викликали кризу на підприємстві, без їх усвідомлення не можна приступити до розробки антикризових заходів підприємства. Наступні етапи пов'язані з реалізацією антикризової стратегії, оцінкою і контролем результатів. Тактичні (оперативні) заходи щодо виходу з економічної кризи можуть бути наступними: скорочення витрат, закриття підрозділів, скорочення персоналу, зменшення обсягів виробництва і збуту, активні маркетингові дослідження, підвищення цін на продукцію, виявлення і використання внутрішніх резервів, модернізація, залучення спеціалістів, отримання кредитів, зміцнення дисципліни і т. д. Тактичне планування повинно здійснюватися в рамках обраної стратегії.

Якщо оперативні заходи щодо виходу з економічної кризи здійснюються у відриві від стратегічних цілей, це може призвести до короткочасного поліпшення фінансового становища, але не дозволить усунути глибинні причини кризових явищ. Дійсність для багатьох підприємств така, що вони не досягають оптимального поєднання структури, культури, навичок, необхідних для успішної діяльності. Структура підприємства багато в чому визначає його здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища. На стадії реалізації антикризової стратегії вище керівництво може переглянути план здійснення нової стратегії, якщо цього вимагають знову виникаючі обставини. Останнім етапом антикризового стратегічного управління є оцінка і контроль виконання стратегії. Він спрямований на з'ясування того, якою мірою реалізація стратегії призводить до досягнення цілей підприємства. Якщо підприємство своєчасно відстежує появу зовнішньої загрози і має в своєму розпорядженні час, достатній для вироблення ефективної реакції, воно може послідовно ліквідувати всі проблеми. Впровадження антикризової стратегії найбільш ефективно, якщо вона поєднується з вже адаптованою структурою і підпорядковується збалансованою системою цілей. Значну допомогу в проведенні антикризової стратегії може надати залучення фахівців зі сторони. Ними можуть бути зовнішні консультанти, нові керівники, які раніше працювали на інших підприємствах та інші.

Проблема вибору стратегії антикризового управління підприємством одночасно розглядається з теоретичної, методичної та практичної сторони. У теоретичному плані встановлюються й обговорюються питання щодо вибору стратегії антикризового управління підприємством можна тільки за умови, що, антикризовий менеджмент є стратегічним, тому що він покликаний вирішувати довгострокові завдання. Ця умова задовольняється тим, що антикризове управління є стратегічним хоча б тому, що заходи з антикризового управління повинні мати довготривалий ефект. Крім того, в більшості випадків антикризове управління застосовується щодо підприємств, криза на яких зайшла далеко, і з цієї причини антикризове управління має вирішити стратегічні завдання: сформулювати нове стратегічне бачення і нову місію підприємства; встановити нові цілі підприємства; розробити і здійснити стратегію з досягнення нових цілей.[2]

Проблема вибору антикризової стратегії є методичною тому, що вона має сенс, якщо стратегії в управлінні володіють характерними рисами, або набором характерних рис, які дозволяють виділяти типові стратегії, тобто намітити їх типологію. Дана проблема, безсумнівно, є практичною, оскільки розроблена типологія антикризових стратегій є значною підмогою в роботі антикризових керуючих, яким не треба для кожного підприємства заново конструювати унікальну стратегію, а можна зробити вибір

на користь якоїсь однієї моделі, а потім адаптувати її до умов конкретного підприємства і його конкретного кризового стану.

Висновки. Таким чином, вихід з кризи пов'язаний з усуненням причин, що викликали його, а сам процес планування цього виходу можна назвати стратегією і тактикою в антикризовому управлінні. Отже, для підприємства будь-якої форми власності та будь-яких масштабів господарської діяльності суттєво управління господарською діяльністю, визначення стратегії, а так само планування. Основні складові управління розвитком підприємства — це формування бачення, виявлення цілей і завдань, визначення стратегії, розробка планів розвитку, встановлення відповідного лідерства. Отже, розробка успішної стратегії розвитку підприємства має бути безперервним процесом, а не разовою подією. Розробка стратегії передбачає з'ясування поточної стратегії й аналіз портфеля продукції. Вибір стратегії здійснюється на основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Анотація. У статті розглянуто необхідність застосування антикризового управління підприємством, що полягає в здатності керівництва до аналізу і регулювання механізму планування. Визначення цілей розвитку організації є етапом управління, який має колосальний вплив. Помилки у визначенні цілей розвитку можуть обернутися банкрутством для організацій. Процес розробки, реалізації та впровадження антикризової стратегії є основою успіху організації з метою убезпечити фірму від загрози банкрутства або істотного спаду і створити умови для повороту до оздоровлення підприємства.

Ключові слова: стратегія, антикризове управління, криза, SWOT-аналіз, портфель продукції, середовище підприємства.

Аннотация. В статье рассмотрена необходимость применения антикризисного управления предприятием, которое заключается в способности руководства к анализу и регулированию механизма планирования. Определение целей развития организации является этапом управления, который оказывает колоссальное влияние. Ошибки в определении целей развития могут обернуться банкротством для организаций. Процесс разработки, реализации и внедрения антикризисной стратегии является основой успеха организации с целью обезопасить фирму от угрозы банкротства или существенного спада и создать условия для поворота к оздоровлению предприятия.

Ключевые слова: стратегия, антикризисное управление, кризис, SWOT-анализ, портфель продукции, среда предприятия.

Annotation. In the article the necessity of application of crisis management lies in management's ability to analyze and control planning. The definition of the development goals of the organization is the management phase, which has a tremendous impact. Error in defining the goals of development can result in bankruptcy for organizations. Development, implementation and deployment of the anti-crisis strategy is the basis for the success of the organization to secure the firm from the threat of bankruptcy or a significant downturn and create the conditions for turning to the company's recovery.

Keywords: strategy, crisis management, crisis, SWOT-analysis, product portfolio, enterprise environment.

Бібліографічний список використаної літератури

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003.
2. Польова О. Л. Вибір стратегії антикризового управління підприємством / О. Польова // Ефективна економіка. – 2015. - № 11.
3. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / Л. О.

Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005.

4. Гринчуцький В. І. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання / В. І. Гринчуцький, Л. А. Ляхович // Інноваційна економіка . - № 3 (22). – 2011.

5. Чухно А. Сучасна фінансово-економічна криза: природа, шляхи і методи її подолання / А. Чухно // Економіка України. – 2010. - № 1.

6. Гордєєв В. І. Формування антикризового управління на підприємстві [Електронний ресурс] / В. І. Гордєєв // Ефективна економіка - № 3 . – 2012.

7. Кузнецов Є. С. Суть антикризового управління та принципи його здійснення [Електронний ресурс] / Є. С. Кузнецов // Ефективна економіка - № 10 . – 2012.

8. Маховка В. М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством / В. М. Маховка // Інноваційна економіка. - №1(39). – 2013.

9. Терещенко О.О. Управління фінансовою санацією підприємств: підручник / О. О. Терещенко – К.: КНЕУ, 2006. – 552 с.

УДК 613.22

Головина Н.А.

АНАЛІЗ КЛАСИФІКАЦІЙ ПРОДУКТІВ ДИТЯЧОГО ХАРЧУВАННЯ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

Постановка проблеми. Проблема становлення будь-якої нації нерозривно пов'язана із забезпеченням гармонійного розвитку дітей, невід'ємною складовою якого є організація раціонального харчування малюків. Харчування відіграє важливу роль в забезпеченні росту і розвитку дітей, формуванні стійкості до дії інфекцій, екологічно несприятливих чинників, та інших шкідливих факторів зовнішнього середовища. Найкращою їжею для немовлят є материнське молоко за умови, що мати здорова і отримує повноцінне харчування. У більшості розвинутих країн Європи понад 80 % матерів годують дітей своїм молоком. Проблематичною є ситуацією в Україні лише 6% жінок годують дітей виключно грудним молоком до одного року. В таких умовах проблема забезпечення дітей високоякісними, біологічно повноцінними продуктами харчування може бути вирішена тільки через систему їх промислового виробництва [9].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Україна є невід'ємною частиною світової спільноти, що прагне увійти до Євросоюзу і стати активним учасником світових економічних процесів. Вплив макроекономічних чинників на розвиток українського ринку, в т.ч. ринку дитячого харчування, можна вважати одним з вирішальних [3].

З метою визначення загальнодержавних стратегічних пріоритетів у сфері забезпечення українських малюків високоякісним та безпечним дитячим харчуванням Міністерством аграрної політики України прийнята Державна цільова соціальна програма розвитку виробництва продуктів дитячого харчування на 2012 - 2020 роки [12], згідно якої передбачається визначення конкретних шляхів розвитку індустрії дитячого харчування в Україні, збільшення внутрішніх обсягів виробництва і розширення асортименту дитячих продуктів.

Формулювання завдання дослідження. Метою дослідження є аналіз класифікації й асортименту продуктів дитячого харчування в Україні та світі з метою визначення перспективних напрямків щодо розробки інноваційних технологій продуктів для харчування малюків, які були б конкурентоспроможними як на українському ринку, так і на ринку Євросоюзу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ринок продуктів дитячого харчування – одна із наболілих тем українського виробника й споживача, і відноситься більше до