**АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ**

**ANTI-CRISIS DEVELOPMENT STRATEGIES**

Науковий керівник: д.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту

Продіус Оксана Іванівна

Здобувач бакалавріату Гончарук Софія Романівна

Supervisor: Doctor of Economics, Associate Professor , Head of Department of Management

Prodius Oksana Ivanivna

Bachelor Goncharuk Sofia Romanovna

**Анотація:** Реалізація стратегії антикризового розвитку дозволяє діагностувати, а відповідно, і запобігати осередкам зародження кризи задовго до того, як вищеописані першопричини негативно вплинуть на стан підприємства і воно перейде у фазу фінансово-економічної кризи, що буде лише наслідком організаційно-структурної кризи, а не його першопричиною. Hе може бути стратегії, придатної для всіх підприємств, як не існує єдиного універсального стратегічного антикризового управління. Кожне підприємство є особливим, тому й процес формування стратегії для нього індивідуальний і залежить від позиції підприємства на ринку, динаміки його розвитку та потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виготовленої продукції, стану економіки, підприємницького середовища та багатьох інших чинників.

**Ключові слова:** антикризове управління, стратегія розвитку, криза

**ANNOTATION:** Implementation of the anti-crisis development strategy allows diagnosing and, accordingly, preventing foci of crisis long before the above causes negatively affect the state of the enterprise and it will enter the phase of financial and economic crisis, which will be only a consequence of organizational and structural crisis, not its root cause. . There can be no strategy suitable for all enterprises, as there is no single universal strategic crisis management. Each company is special, so the process of strategy for him is individual and depends on the company's market position, the dynamics of its development and potential, the behavior of competitors, the characteristics of manufactured products, the state of the economy, business environment and many other factors.

**Keywords:** crisis management, development strategy, crisis

Високий рівень конкуренції на ринку зумовлює можливість виникнення і розвитку кризової ситуації під час діяльності підприємства. Для виходу з кризи повинен використовуватись цілий комплекс заходів, що системно протидіють найслабшим аспектам підприємства. Незважаючи на те, що антикризові стратегії найчастіше розглядаються як відповідь на несприятливі для бізнесу явища, важливим є вміння використовувати увесь потенціал сучасного менеджменту для створення спеціальної програми, що матиме превентивний характер.

Проблеми антикризового управління знайшли своє відображення в працях вітчизняних та зарубіжних економістів, а саме: Бланка I. О., Бикова О. О., Біляцької Т. М., Кошкіна В. I., Лігоненко Л. О., Мороза О. В., Скібіцького О. М., Терещенка О. О., Череп А. В., Штангерта А. М. та ін. Однак мало уваги приділяється практичному досвіду компаній та їхнім методам запобігання або розв’язання кризових ситуацій [1-3].

Входження підприємства в кризовий стан з позиції стратегічного антикризового управління починається вже на стадії кризи стратегії або на стадії організаційно-структурної кризи. Отже, вирішення завдання недопущення кризи на підприємстві й виходу його на траєкторію подальшого економічного зростання неможливе без підвищення ефективності стратегічних управлінських рішень. Необхідною складовою частиною процесу управління підприємством є створення аналітичної бази, яка створює інформаційну основу для прийняття ефективних антикризових управлінських рішень стратегічного рівня. Роль аналізу в прийнятті управлінських рішень для окремих суб’єктів господарювання надзвичайно велика. Тому від того, наскільки дієва аналітична функція управління, наскільки кваліфіковано побудований інформаційний обмін, залежить якість аналітичної обробки вихідних даних, а отже, якість прийнятих на їх основі конкретних стратегічних рішень, успішність функціонування економічного суб’єкта у цілому і в кінцевому підсумку – ступінь досягнення тактичних та стратегічних цілей, поставлених власниками.

Так розглянемо приклад відомої американської компанії, яка подолала кризу та наразі є власником виготовлення та реалізації одного з найпопулярніших американських продуктів – кексів-бісквітів Twinkies. Twinkies - це бісквітний кекс з кремовим наповненням, що були винайдені у 1930р. в Америці Джеймсом Дюваром. Він був власником та працівником пекарні та хотів використовувати дороге обладнання для випічки полуничних бісквітів навіть тоді, коли був не полуничний сезон. Для цього він наповнив кекс банановою начинкою та продавав упаковку з двох штук за 5 центів. Під час Другої світової війни, коли банани були нормовані, начинка була замінена на ванільну. За наступні 20 років фірма Hostess домінувала на ринку запакованих кондитерських товарів та стала справжнью культурною іконою, з'являючись у коміксах та телебаченні. На своєму піку компанія складалась з 58 заводів, 10 000 маршрутів доставки та загальною кількістю продажу вартістю у $3,2 мільярди.

Однак починаючи з другої половини ХХст., компанія почала стикатися з цілою чергою проблем. Одним з перших ударів стало звинувачення у несправжніх заявленнях щодо енергетичної цінності - продукт майже цілком складався з цукру. Пізніше в 90-х роках почався тренд на низькокалорійні продукти, що значно зменшило попит на продукцію Twinkies. Також за двадцять років компанія змінила власників на тих, що раніше не мали досвіду у виготовленні продуктів харчування - спочатку телефонна компанія ITT, потім компанія з виготовлення їжі для тварин Purina. Останнім власником стала Interstate Bakeries Corporation. Найголовнішими проблемами у виробництві було неефективне використання потужностей обладнання (54% від загальної можливості), нехтування модернізацією підприємства, виробнича відсталість від конкурентів, що призвело до падіння акцій компанії на 25% лише за один день у 1998 році. Окрім цього стара система логістики, за якої товар з заводу кожні кілька днів доставлявся до кожного магазину з'їдав майже 36% виручки. Вищезгадані проблеми, що підточували компанію десятиріччями призвели до того, що в 2004 році компанія Interstate з боргом у $700 млн. заявила про банкрутство, звільнила 7000 працівників та закрила 8 заводів.

У 2009 році компанія вибралася з банкрутства, але світова економічна криза знову надала жорсткого удару: щорічно кількість продажів зменшувалась на 20%. В додаток до цього працівники страйкували та відмовлялись працювати без підвищення заробітної плати. Компанії довелося оголосити ще раз про банкрутство у 2012 році з боргом у майже мільярд долларів. Новини про закриття компанії були по всіх ЗМІ, а американці шалено почали закуповувати залишки Twinkies.

В 2013 році Енді Джавар та легендарний інвестор Дін Метропулос вирішили викупити на аукціоні компанію Hostess за $410 млн та найголовніші елементи: право на виготовлення Twinkies, рецепти продукту та 5 заводів. Спочатку вони вирішили питання доставки продукції до магазинів. Замість доставки до кожного магазина, доставка відбувалась до головного розподільчого центру Walmart чи Kroger. Але для цього також треба було збільшити термін зберігання кексів. Оригінальні Twinkies могли зберігатись лише 25 днів. Завдяки мільйонним інвестиціям вдалося збільшити термін до 35 днів, ще пізніше до 65 днів, при цьому не змінивши смак. Дана зміна допомогла зменшити вартість доставки на 20%. Також це надало змогу доставляти бісквіти до маленьких кіосків та "однодоларових" магазинів, що збільшило попит на товар

Нові власники планували отримувати один мільярд доларів доходу на рік з використанням 1/9 працівників та 1/5 заводів, для цього відсоток ефективного використання устаткування збільшили до 85%.Окрім цього асортимент збільшили завдяки міні-бісквітам, упаковкам з меншою кількістю бісквітів, лімітованою кількістю бісквітів з сезонними смаками та навіть пластівцям. Незважаючи на це, класичні бісквіти продавалися найкраще. Досить вдалою була проведена маркетингова компанія, слоганом якої було "Найсолодше повернення, що ви коли-небудь бачили в історії".

Вдала антикризова стратегія відбилась на показниках компанії - за перший рік компанія отримала $555 млн. з маржинальним прибутком у 27%. До 2015 року компанія вже виготовляла 400 млн кексів на рік, прибуток складав $180 млн. IPO в 2016р. оцінила вартість компанії у $2.6 млрд., тобто у 5 разів більше, ніж вона була придбана в 2013р.

Таким чином, компанія Hostess є яскравим прикладом того, що навіть улюблений протягом десятиліть споживачами продукт може опинитись на межі банкрутства через неефективні методи управління підприємством. Систематизоване використання антикризових заходів у логістичній діяльності підприємства, диверсифікація продукції та диференціація власного бренду з-поміж інших стали основою для продовження діяльності компанії і значного зросту показників прибутку та рентабельності за короткий проміжок часу.

Література

1. Продіус О. І. Концептуальні основи та функціональні складові економічної безпеки підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки.2016. № 10. С. 46-48.

2. Морозов Є. Ю. Теоретичх відносин. Інтелект ХХІ №1. Національна економіка. 2018. 101-103. URL: <http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_1/22.pdf>

3. Abby Narishkin, Steve Cameron. How nostalgia saved Hostess’ Twinkies. Business Insider. 2021. URL: <https://www.businessinsider.com/the-rise-and-fall-and-rise-again-of-hostess-twinkies-2020-12>