

Польова Н.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та маркетингу
Приватного вищого навчального закладу
“Європейський університет”

Удовиченко Ю.М.

аспірантка кафедри менеджменту та маркетингу
Приватного вищого навчального закладу
“Європейський університет”

Тимо Є.С.

аспірант кафедри менеджменту та маркетингу
Приватного вищого навчального закладу
“Європейський університет”

Poliova Nataliya, Udovychenko Yuliia, Tymo Yevhen
Private Higher Educational Establishment “European University”

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: СУТНІСТЬ І СТРАТЕГІЇ

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE: ESSENCE AND STRATEGIES

В умовах збройної агресії росії, втрати багатьма підприємствами виробничих потужностей, погіршення логістичних поставок та нестабільності національної валюти, усі підприємства потребують активного антикризового управління, яке має здійснюватися відповідно до розробленої стратегії розвитку. В умовах сьогодення більшість українських підприємств мають проблеми у своїй діяльності через те, що їх керівники не можуть адаптувати підхід до управління та використовувати відповідні методи для подолання кризових ситуацій. Це створює необхідність впровадження нових стратегій управління, зокрема антикризового управління. Важливо зазначити, що в антикризовому управлінні ключову роль відіграє стратегічний підхід, який зосереджується на вирішенні проблем, пов'язаних з виходом з кризи. Пошук шляхів виходу підприємства з економічної кризи безпосередньо пов'язаний з усуненням факторів, що її спричиняють. Для досягнення цієї мети необхідно провести глибокий аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, визначити чинники, що впливають на підприємство, зібрати та систематизувати інформацію щодо кожного з цих чинників і, на підставі об'єктивної оцінки стану підприємства, визначити причини його кризового стану. В статті аналізуються напрями управління по запобіганню кризовим явищам, система раннього попередження криз, відповідні стратегії управління в умовах кризи. Надано рекомендації в даній сфері.

Ключові слова: антикризове управління, попередження, підготовка, підтвердження, контроль, рішення.

In the conditions of Russia's armed aggression, the loss of production capacity by many enterprises, the deterioration of logistics supplies and the instability of the national currency, all enterprises need active anti-crisis management, which must be carried out in accordance with the developed development strategy. In today's conditions, most Ukrainian enterprises have problems in their activities due to the fact that their managers cannot adapt the approach to management and use appropriate methods to overcome crisis situations. This creates the need to implement new management strategies, in particular, anti-crisis management. It is important to note that a key role in anti-crisis management is played by a strategic approach that focuses on solving problems related to exiting the crisis. The search for ways out of the economic crisis is directly related to the elimination of the factors that cause it. To achieve this goal, it is necessary to conduct an in-depth analysis of the external and internal environment, determine the factors affecting the enterprise, collect and systematize information on each of these factors, and, based on an objective assessment of the state of the enterprise, determine the causes of its crisis state. Therefore, during the development of a plan

for exiting a crisis situation, great attention should be paid to the creation of an anti-crisis strategy and the definition of tactics for its implementation. Market conditions of functioning of economic systems form a new external business environment characterized by uncertainty and a high probability of crisis situations. Most crisis phenomena are observed at the micro level. The lack of an action plan and a corresponding strategy makes it difficult for enterprises to adapt to conditions of increased dynamism of the internal and external environment. At the same time, the objective presence of systemic, structural crises that affect individual enterprises, entire industries and sectors of the economy forces the development and application of special management approaches for timely crisis management. The article analyzes the directions of management to prevent crisis phenomena, the system of early warning of crises, appropriate management strategies in crisis conditions. Recommendations in this area are provided.

Keywords: anti-crisis management, warning, preparation, confirmation, control, decision.

Постановка проблеми. Ринкові умови функціонування економічних систем формують нове зовнішнє середовище господарювання, що характеризується невизначеністю та високою ймовірністю кризових станів. Більшість кризових явищ спостерігається на мікрорівні. За статистикою, багато українських підприємств перебуває у кризовому стані, причому понад третину з них знаходяться на пізніх стадіях кризи і є потенційними банкрутами. Це пояснюється тим, що вітчизняні підприємства здебільшого зосереджені на вирішенні поточних проблем, пов'язаних з ефективним використанням їх потенціалу, тоді як питання забезпечення перспективного розвитку з урахуванням змін зовнішнього середовища залишаються поза увагою. Відсутність плану дій та відповідної стратегії ускладнює адаптацію підприємств до умов підвищеної динамічності внутрішнього та зовнішнього середовища. Водночас об'єктивна наявність системних, структурних криз, які впливають на окремі підприємства, цілі галузі та сектори економіки, змушує розробляти та застосовувати спеціальні управлінські підходи для своєчасної боротьби з кризами. Вирішення протиріч і неузгодженостей між цілями підприємства, наявними ресурсами та впливом зовнішнього і внутрішнього середовища є основним завданням антикризової стратегії, від правильного вибору якої залежить ефективність системи в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток теорії і практики, пов'язаних з концептуальними засадами антикризового управління, висвітлений у роботах багатьох науковців, зокрема Т. Є. Воронкової, Я. В. Приймак [1], В. В. Дзеджули, І. Ю. Єпіфанової [2], А. Череп, О. Череп, Ю. Огренич [3], В. Ю. Онісімової, В. К. Сідельнікова [4], О. Ареф'євої, С. Пілецької, М. Літрової [5], Я. М. Гринчишин [6]. Проте залишається необхідність подальшого дослідження систематизації підходів до сутності антикризового управління та питання його впровадження на українських підприємствах.

Метою статті є дослідження та аналіз напрямів управління по запобіганню кризових явищ,

а також формування системи стратегій управління в кризових умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підприємства стикаються з різними кризами у виробництві та експлуатації, і яка б криза не виникла, вона може завдати підприємству смертельного удару. Для підприємств кризове управління є неминучим. Воно не обмежується усуненням надзвичайних ситуацій, зосередження уваги на їх причинах поступово стало невід'ємною частиною управління підприємством.

Антикризове управління – це не точка, а лінія, що є взаємопов'язаним процесом руху. Те ж саме стосується і антикризового менеджменту, процес якого є низкою заходів щодо усунення корпоративних кризових факторів і в основному включає три етапи: запобігання кризі, вирішення кризи і підбиття підсумків кризи.

Метою антикризового управління є запобігання кризам, а не їх подолання. Відмінне управління запобіганням криз може не тільки передбачати можливі кризові ситуації та активно вживати превентивних заходів, але також готуватися до можливих криз та вільно розробляти плани щодо їх подолання.

Заходи щодо запобігання кризам в основному включають таке:

1. Концепція антикризового управління полягає в тому, щоб бути готовим до небезпеки у мирний час та планувати на чорний день. Тому підприємства повинні спочатку встановити поняття "криза" та створити "кризову" атмосферу, щоб керівники підприємств та всі співробітники були готові до жорсткої ринкової конкуренції. Необхідно використовувати концепцію кризи, щоб стимулювати дух співробітників, реформувати та впроваджувати інновації, переслідувати більш високі цілі.

2. Використання рамкової структури антикризового управління.

Включає створення команди кризового управління, щоб координувати та контролювати кризу та її наслідки [1]. Можна спробувати створити організаційну структуру антикризового управління, яка в основному складається

з трьох частин: інформаційна система, система прийняття рішень, операційна система.

Інформаційна система здебільшого відповідає за зовнішню роботу та складається з відділу інтеграції інформації, відділу зовнішніх інформаційних комунікацій та відділу управління консультуванням. Департамент інтеграції інформації надсилає розвідників для збору інформації, систематизує та аналізує зібрану інформацію. Департамент зовнішнього обміну інформацією відповідає за роботу з громадськістю, ЗМІ, зацікавленими групами та людьми, які не належать до кризи, а департамент управління консультуванням здебільшого відповідає за аналіз кризи [6].

Вплив та антикризове управління громадськості та відповідних зацікавлених груп вплине на корпоративну організацію та висуне пропозиції щодо покращення, а також своєчасно повідомить деяку важливу інформацію вищому керівництву компанії.

Системою прийняття рішень керує кризис-менеджер, який відповідає за загальну роботу з подолання кризи. Він повинен мати достатні повноваження для ухвалення рішень, як правило, це головний кризовий менеджер. Наприклад, рівень ухвалення бізнес-рішень у компанії також може належати менеджерам середньої або низової ланки, однак вони мають бути наділені великими повноваженнями з боку старшого рівня, що приймає рішення.

Операційна система складається з відділу зв'язку. Відділ зв'язку відповідає за зв'язок з відділами, що постраждали від кризи, та відділами, які не порушені всередині компанії. Він є сполучною ланкою між звичайною сферою діяльності та кризовими менеджерами, які переводять свої стратегічні плани у стратегії та плани оперативного реагування та застосовують свій досвід для реалізації цих планів [5].

Ця структура антикризового управління чітко визначає роботу та цілі кожного відділку, незалежно від типу, масштабу та характеру кризи. Відділення інформаційного обміну всередині організації від інформації, що надається зовнішнім групам, знижує непорозуміння та конфронтацію, а також вплив на корпоративну репутацію.

3. Створення системи раннього попередження про кризу.

Система раннього попередження кризових явищ, полягає в тому, щоб використовувати певні науково-технічні методи та засоби для аналізу змінних у виробничому та операційному процесі підприємства та встановлювати індикатори попередження про джерела попередження про можливі кризи, своєчасно фіксувати попереджувальні знаки та відстежувати стан роботи підприємства у будь-який час, щоб

заздалегідь прогнозувати та аналізувати проблеми, які загрожують їхньому власному виживанню та розвитку, щоб запобігти та контролювати спалах кризи.

Система раннього попередження кризи в основному включає наступні аспекти:

– кризовий моніторинг. Йдеться про суворий моніторинг різних факторів, які можуть викликати кризи та виникнення криз, збирання інформації про корпоративні кризи та своєчасне отримання з перших рук матеріалів про корпоративні кризові зміни;

– кризове прогнозування. Належить до виявлення, класифікації та аналізу інформації, отриманої в результаті моніторингу, щоб зробити її більш систематизованою та помітною для відображення змін у кризі, для оцінки типів криз, які можуть виникнути в майбутньому, та ступеня їх шкоди, а також випускати кризові оповіщення, коли це потрібно.

Кризовий моніторинг та прогнозування доповнюють один одного, вони є основою для підприємств, щоб здійснювати антикризовий контроль та антикризове управління, серед яких найважливішим є збір та систематизація інформації [4].

4. Антикризове управління.

Управління із запобігання кризам може лише звести до мінімуму кількість або ступінь кризових спалахів, але не може запобігти виникненню всіх криз. З боку підприємства допомога у подоланні кризи може полягати у таких аспектах:

1. Якнайшвидше приступити до реалізації плану кризового управління. Якщо початкові заходи будуть відкладені, криза поширюватиметься та розширюватиметься. Через раптові зміни та терміновість кризи будь-які превентивні заходи не можуть бути надійними. Тому необхідно модифікувати та збагачувати заходи кризового управління відповідно до конкретних проблем у будь-який час.

2. Інтереси суспільства мають стояти на першому місці. Щоб отримати довгострокові вигоди, підприємства повинні приділяти більше уваги інтересам споживачів, а не лише короткостроковим інтересам підприємств, від початку кризи до її вирішення, робити практичні дії, щоб показати щирість компанії, щоб вирішити кризу, і спробувати заповнити суспільству втрати, що сприяє підтримці іміджу підприємства.

3. Відкрити ефективні канали поширення інформації. Після виникнення кризи необхідно якнайшвидше розслідувати причину інциденту, щоб з'ясувати правду. Повну інформацію про ситуацію слід повідомити засобам масової інформації, щоб уникнути різноманітних необґрунтованих підозр з боку громадськості.

Щирість – найкраща стратегія для підприємства, щоб протистояти кризі [3]. Підприємства повинні взяти на себе ініціативу в галузі реклами та звітності, а також інформувати громадськість про конкретну ситуацію кризи, поточні та майбутні заходи протидії компанії, шляхом проведення прес-конференції, використання Інтернету, телефону та ін. Інформація має бути конкретною та точною.

4. Вибирати відповідні стратегії кризового управління, такі як стратегія призупинення кризи, стратегія ізоляції кризи, стратегія ліквідації кризи та стратегія використання кризи.

Стратегія ізоляції кризи часто має ланцюговий ефект, і спалах однієї кризи часто викликає іншу кризу, тому коли відбувається криза, підприємство має спробувати звести негативний вплив кризи до мінімуму і не допускати її поширення.

Стратегія призупинення полягає в тому, щоб взяти на себе ініціативу зазнавати збитків, спричинених кризою, відповідно до тенденції розвитку кризи, наприклад, припинення продажів, повернення продуктів, за закриття відповідних заводів та відділів тощо.

Стратегія ліквідації дозволяє підприємствам швидко та ефективно усувати негативний вплив кризи відповідно до встановлених заходів антикризового управління.

Можливо скористатися стратегією переваги від кризи. Ця стратегія є важливою частиною перетворення кризи на позитивну ситуацію. Поки підприємство займає чесну, відверту та відповідальну позицію, кризу можна перетворити на життя. Якщо впоратися з цим правильно, то буде ефект перетворення поганих речей на добрі.

5. Повною мірою використовувати роль нотаріально засвідчених чи авторитетних установ у вирішенні криз. Скориставшись хорошим іміджем влади у свідомості громадськості, у кризовій ситуації найкраще запросити нотаріальну контору чи орган для надання допомоги у розслідуванні, щоб завоювати довіру громадськості, яка часто відіграє вирішальну роль у подоланні корпоративних криз. Наприклад, після загострення інциденту із сухим молоком у компанії Nestle було створено спеціальну групу з 10 осіб для спостереження за виконанням компанією правил Всесвітньої організації охорони здоров'я, до складу якої входили відомі вчені-медики, професори, громадські діячі та навіть міжнародні політики. Цей крок значно зміцнив довіру до компанії у свідомості громадськості.

5. Підбиття підсумків кризи.

Підбиття підсумків кризи є останньою важливою ланкою антикризового управління, має

важливе довідкове значення для формулювання нового раунду антикризових заходів, тому антикризове управління має бути ретельно і систематично узагальнено. Включає:

1. Дослідження та аналіз. Систематичне розслідування та аналіз причин кризи, проведення превентивних заходів.

2. Оцінка. Проведення всебічної оцінки роботи з управління кризовими ситуаціями, включаючи оцінку організації та робочих процедур системи раннього попередження, планів управління кризовими ситуаціями, прийняття рішень у кризових ситуаціях та інших аспектів, а також докладно перерахувати різні проблеми у роботі з управління кризовими ситуаціями [2].

3. Поправки. Всебічно класифікувати різні проблеми, пов'язані з кризою, пропонувати коригувальні заходи, покращувати роботу та управління підприємством, а також доручити відповідним відділам впроваджувати їх одну за одною, покращувати зміст антикризового управління та використовувати це для навчання співробітників та попередження колег.

4. Перспектива. Криза не означає невдачу в бізнесі, криза часто породжує нові можливості. Підприємства повинні перетворити сильний тиск кризи на потужну рушійну силу, змушуючи себе постійно шукати низку інновацій у технологіях, ринку, управлінських та організаційних системах та, нарешті, реалізувати розвиток підприємства. Підприємство має вжити контрзаходів і сформулювати різні антикризові плани, щоб ефективно уникнути кризи або максимально мінімізувати втрати від кризи відповідно до можливих факторів, що викликають кризу підприємства.

Одним з атрибутів кризи є публічність. Кожна компанія має деякі проблеми, збої чи помилки, які викликають проблеми у діяльності компанії, але тільки коли про такі проблеми стає відомо громадськості, вони переростають у кризи. Кризис-менеджмент можна майже назвати кризовою комунікацією.

У разі раптової кризи вище керівництво та всі працівники підприємства повинні відреагувати в найкоротший термін без відхилень та затримок. Має бути створено спеціальний відділ кризового управління на вирішення відповідних справ після виникнення кризи. Якщо початкова реакція буде відкладена, криза поширюватиметься та розширюватиметься.

Висновки з проведеного дослідження. В умовах тривалої економічної кризи в країні одним з основних завдань управління підприємством повинно бути створення ефективної системи антикризового менеджменту. Антикризове управління як функція менеджменту забезпечує: уникнення кризових ситуацій,

зменшення або ліквідацію наслідків фінансової кризи на підприємстві, а також підтримання належного рівня платоспроможності. Майбутнє існування чи припинення діяльності підприємств залежить від ефективності впровадження антикризових заходів.

Сутність антикризового управління полягає в його характерних ознаках, спрямованих на передбачення і ліквідацію ризикових управлінських рішень. Це включає прогнозування і планування кризових ситуацій, а також регулювання наявних криз за допомогою специфічних підходів менеджменту. Таким чином, антикризове управління слід розглядати як

систему передбачення кризи, аналізу її симптомів і прийняття стратегічних управлінських рішень. Особливу увагу слід приділяти вибору найбільш ефективної стратегії антикризового управління, дотриманню всіх правил та етапів виходу з кризи, що забезпечує довгостроковий успіх підприємства. Розробка системи ключових стратегічних орієнтирів повинна враховувати часовий фактор, стадію життєвого циклу підприємства та втілювати основоположні вимоги до перспективного розвитку з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін і необхідності оцінки стану зовнішнього і внутрішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Воронкова Т. Є., Приймак Я. В. Трансформація антикризового управління в сучасних економічних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/98.pdf
2. Дзеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Оцінювання ефективності антикризового управління підприємства за умов інноваційного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 11. С. 10–14.
3. Череп А., Череп О., Огренич Ю. Удосконалення науково-методичного підходу до оцінки впливу факторів на використання механізму формування стратегії антикризового управління операційною діяльністю промислових підприємств у кризових умовах. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2022. 1 (42). С. 134–144. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.1.42.2022.3681>
4. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства*. 2020. № 2 (25). С. 137–145.
5. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
6. Гринчишин Я. М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. Т. 32 (71). С. 38–41.

References:

1. Voronkova T.Ye., Pryimak Ya. V. (2021) Transformatsiia antykrizovoho upravlinnia v suchasnykh ekonomichnykh umovakh [Transformation of anti-crisis management in modern economic conditions]. *Efektivna ekonomika*, no. 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/98.pdf
2. Dzhedzhula V. V., Yepifanova I.Yu., Oranska N. O. (2017) Otsiniuvannia efektyvnosti antykrizovoho upravlinnia pidpriemstva za umov innovatsiinoho rozvytku [Evaluation of the effectiveness of anti-crisis management of the enterprise under the conditions of innovative development]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 11, pp. 10–14.
3. Cherep A., Cherep O., Ohrenych Yu. (2022). Udoskonalennia naukovo-metodychnoho pidkhodu do otsinky vplyvu faktoriv na vykorystannia mekhanizmu formuvannia stratehii antykrizovoho upravlinnia operatsiinoiu diialnistiu promyslovykh pidpriemstv u kryzovykh umovakh [Improvement of the scientific and methodological approach to the assessment of the influence of factors on the use of the mechanism of formation of the strategy of anti-crisis management of the operational activities of industrial enterprises in crisis conditions]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 1 (42), pp. 134–144. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.1.42.2022.3681>
4. Onisiforova V. Yu., Sidelnikova V. K. (2020) Aktualni aspekty antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [Actual aspects of anti-crisis management of the enterprise]. *Problems and prospects of enterprise development*, no. 2 (25), pp. 137–145.
5. Arefeva O., Piletska S., Listrova M. (2022) Formuvannia konkurentnoyi stratehii pidpriemstva v systemi antykrizovoho upravlinnia [Formation of the competitive strategy of the enterprise in the anti-crisis management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
6. Grynchyshyn Y. M. (2021) Stratehichnyy pidkhid do antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvamy [Strategic approach to anti-crisis management of enterprises]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Series: Economics and management*, vol. 32 (71), pp. 38–41.