

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>

УДК 338.22.021

СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

STRATEGIES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

Богуславська Світлана Іванівнадоктор економічних наук, професор,
Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6834-9765>**Білоус Світлана Петрівна**доктор економічних наук, доцент,
Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0303-7453>**Дяк Валентина Сергіївна**студентка,
Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0022-3795>**Bohuslavska Svitlana, Bilous Svitlana, Dyak Valentyna**
Cherkasy National University named after B. Khmelnytskyi

У статті дослідженні стратегії антикризового управління, які допоможуть підприємству впоратися з потенційними кризовими ситуаціями та забезпечити його стабільність та успішну діяльність у невизначеному бізнес-середовищі. Надано визначення дефініції антикризове управління. Проаналізовано основні складові теоретичної сутності антикризового управління. Обґрунтовано різні стратегії антикризового менеджменту, які підприємства можуть використовувати для подолання кризових ситуацій. Визначено, що ефективне антикризове управління повинно враховувати специфіку галузі, ринкову конкуренцію, фінансовий стан підприємства та зовнішні фактори, які впливають на нього. Доведено, що успішне впровадження антикризових стратегій вимагає співпраці всіх рівнів управління, а також ефективної комунікації зі стейкхолдерами.

Ключові слова: криза, управління, антикризове управління, стратегія, підприємство.

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, identify factors that affect 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. The article examines the strategies of anti-crisis management that will help the enterprise cope with potential crisis situations and ensure its stability and successful operation in an uncertain business environment. A definition of the definition of anti-crisis management is provided. The main components of the theoretical essence of anti-crisis management are analyzed. Different strategies of anti-crisis management, which enterprises can use to overcome crisis situations, are substantiated. It was determined that effective anti-crisis management should take into account the specifics of the industry, market competition, the financial condition of the enterprise and external factors affecting it. It has been proven that the successful implementation of anti-crisis strategies requires the cooperation of all levels of management, as well as effective communication with stakeholders. Taking into account regional variations and peculiarities in economic, political and cultural contexts can improve the effectiveness of crisis management. Further research on this topic can improve the use of modern technologies, such as artificial intelligence, data analytics and cyber security, to increase the resilience of enterprises. Further study of specific crisis situations and their consequences will help identify best practices and learn important lessons for future action. All these aspects of the research will contribute to the further development of anti-crisis management and the improvement of compliance of enterprises with the challenges of the modern business environment.

Keywords: crisis, management, anti-crisis management, strategy, enterprise.

Постановка проблеми у загальному вигляді. У сучасних умовах більшість українських підприємств стикається з проблемами у своїй діяльності через те, що їхнє керівництво не може адаптувати свій підхід до управління та використовувати відповідні методи для подолання кризових ситуацій. Це створює необхідність впровадження нових стратегій управління, зокрема антикризового управління. Важливо відзначити, що в антикризовому управлінні ключове значення має стратегічний підхід, де основна увага приділяється вирішенню 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, виокремити чинники, які 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. Отже, під час розробки плану виходу з кризової ситуації велика увага повинна бути приділена створенню антикризової стратегії та визначенню тактики для її впровадження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У сучасних умовах ділового середовища антикризове управління стає надзвичайно важливою складовою успіху підприємства. Останні наукові дослідження у цій області підкреслюють важливість інноваційних підходів до розробки антикризових стратегій. Серед науковців, які досліджували дане питання, можна виділити праці Ареф'євої О. В., Пісецької С. Т. [1], Костецького В. [2], Келеберда Т. В., Далик В. П. [3], Гринчишина Я. М. [4], Гришової І. Ю., Гнат'євої Т. М. [5] та інших.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження полягає в дослідженні стратегій антикризового управління, які допоможуть підприємству впоратися з потенційними кризовими ситуаціями та забезпечити його стабільність та успішну діяльність у невизначеному бізнес-середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Антикризове управління - це система стратегічних та тактичних дій, спрямованих на попередження, подолання та мінімізацію негативних наслідків кризових ситуацій для підприємства. Теоретична сутність антикризового управління полягає у вивченні та розробці методів та стратегій, які дозволяють підприємствам ефективно реагувати на різні

види кризових подій та забезпечувати їхню стійкість і виживаність у невизначеному та змінному бізнес-середовищі [6].

Основні складові теоретичної сутності антикризового управління включають [6]:

1. Аналіз і розуміння кризових ситуацій: Антикризове управління передбачає ретельний аналіз можливих кризових сценаріїв та їхніх причин, а також розуміння впливу кризових подій на підприємство.

2. Розробка стратегій і планів дій: На основі аналізу кризових ситуацій розробляються стратегії та плани дій, спрямовані на ефективне реагування на кризові події та відновлення нормальної діяльності підприємства.

3. Керування ризиками: Антикризове управління включає в себе активне керування ризиками, аналіз та оцінку можливих загроз та розробку заходів для їх запобігання.

4. Мобілізація ресурсів: Підприємство повинно бути готове мобілізувати необхідні ресурси (фінансові, людські, технічні тощо) для ефективного подолання кризової ситуації.

5. Забезпечення комунікації: Комунікація є важливою складовою антикризового управління, оскільки правильне спілкування зі стейкхолдерами, громадськістю, працівниками та іншими зацікавленими сторонами може вплинути на сприйняття та вирішення кризової ситуації.

6. Навчання та розвиток: Постійне навчання та розвиток персоналу є важливою складовою антикризового управління, оскільки вони допомагають забезпечити готовність та компетентність персоналу для ефективного реагування на кризові ситуації.

Таким чином, антикризове управління – це системний підхід до управління ризиками та використання ресурсів для забезпечення стабільності та стійкості підприємства в умовах невизначеності і кризового середовища [6].

Існують різні стратегії антикризового менеджменту, які підприємства можуть використовувати для подолання кризових ситуацій. Проаналізуємо деякі з них:

1. Реагування на кризу: це одна з основних стратегій антикризового менеджменту, яка передбачає активну реакцію підприємства на кризову ситуацію, коли вона вже виникла. Ця стратегія спрямована на подолання кризи та відновлення стійкості підприємства. Основні аспекти цієї стратегії включають наступне:

– аналіз ситуації: перший етап реагування на кризу – це ретельний аналіз ситуації. Підприємство оцінює причини кризи, її обсяг та вплив на різні аспекти діяльності.

Важливо з'ясувати, як криза впливає на фінансовий стан, репутацію, клієнтську базу та інші аспекти підприємства.

– розробка плану дій: на основі аналізу кризової ситуації підприємство розробляє детальний план дій. Цей план включає в себе конкретні заходи, які необхідно вжити для подолання кризи. Важливо враховувати фінансовий аспект, реорганізацію діяльності, маркетингові стратегії та інші аспекти.

– мобілізація ресурсів: у період кризи може бути необхідно мобілізувати додаткові ресурси, включаючи фінансові, технічні та людські ресурси. Це може включати залучення додаткового капіталу, перерозподіл робочої сили або залучення експертів.

– керування комунікацією: важливо ефективно керувати комунікацією в період кризи. Підприємство повинно інформувати зацікавлені сторони (клієнтів, партнерів, акціонерів тощо) про ситуацію та плани дій. Ефективна комунікація може зберегти репутацію підприємства та заспокоїти зацікавлених сторін.

– реорганізація і оптимізація: В період кризи підприємство може виявити необхідність внести зміни в свою структуру, оптимізувати витрати, переглянути стратегію продажів і бізнес-процеси. Це може допомогти відновити фінансову стійкість.

– моніторинг і виправлення: Після вжиття заходів підприємство має систематично відстежувати ефективність реагування на кризу і коригувати стратегію, якщо це необхідно. Контроль і вчасні корективи допомагають уникнути подальших проблем [2].

Реагування на кризу – це складний і стресовий процес, але з правильним плануванням та дією може допомогти підприємству подолати складні ситуації і відновити стійкість.

2. Проактивне управління ризиками: це стратегія антикризового менеджменту, яка передбачає активну і системну роботу підприємства для попередження кризових ситуацій та зменшення їхнього впливу. Ця стратегія базується на ідентифікації, оцінці та управлінні ризиками на ранніх стадіях, коли кризова ситуація ще не виникла або не набула серйозних розмірів. Давайте розглянемо детальніше ключові аспекти проактивного управління ризиками.

Перший крок – ідентифікація потенційних ризиків, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Це можуть бути фінансові ризики, операційні ризики, ризики в сфері репутації, технічні ризики, ризики в сфері законодав-

ства тощо. Після ідентифікації ризиків підприємство оцінює їхню імовірність виникнення та потенційний вплив на діяльність. Оцінка ризиків допомагає визначити, на які з них слід зосередити увагу та які можливі наслідки можуть бути. Наступним етапом є розробка стратегій управління ризиками. Підприємство розробляє стратегії та плани дій для кожного ідентифікованого ризику. Ці стратегії можуть включати в себе запобігання ризикам, розробку планів реагування в разі виникнення кризи, перерозподіл ресурсів і багато іншого. Далі відбувається проактивне управління ризиками, яке передбачає включення цього процесу в різні аспекти діяльності підприємства. Це включає в себе фінансове управління, управління проектами, управління персоналом, розвиток бізнес-планів та стратегій. Також, підприємство інвестує у навчання та розвиток персоналу, щоб забезпечити компетентність у сфері управління ризиками. Це допомагає залучити всіх співробітників до процесу управління ризиками.

Проактивне управління ризиками – це постійний процес, який вимагає постійного моніторингу ситуації та оцінки ефективності прийнятих заходів. Підприємство повинно бути готове до коригування своїх стратегій відповідно до змінюючихся обставин. Важливо враховувати думку та інтереси різних стейкхолдерів (акціонерів, клієнтів, партнерів, громадськості) при розробці стратегій управління ризиками [1].

Проактивне управління ризиками дозволяє підприємствам не лише попереджувати кризи, а й створювати більш стійкі та резиліентні структури, які можуть ефективно оптимізувати використання можливостей і зменшувати загрози. Вони можуть забезпечити більш високий рівень конкурентоспроможності та стабільності в змінних умовах ринку.

3. Диверсифікація бізнесу: це стратегія, яка полягає в розширенні діяльності підприємства шляхом розробки нових продуктів, послуг, ринків або галузей, щоб зменшити залежність від одного джерела прибутку або одного ринку. Ця стратегія має на меті збільшити стійкість і виживаність підприємства в умовах кризи та нестабільного бізнес-середовища.

Диверсифікація може також включати в себе інноваційний розвиток, де підприємство вкладає зусилля у створення нових технологій або продуктів, які можуть відкрити нові ринки або зменшити вплив конкуренції. Дана стратегія може допомогти підприємству

розподілити ризики та забезпечити стабільний потік прибутку навіть у випадку зниження попиту на один з продуктів або послуг.

Для ефективної диверсифікації підприємство повинно стежити за ринковими тенденціями та аналізувати зміни в споживчому попиті, технологіях і законодавстві [1].

Диверсифікація бізнесу допомагає підприємству збільшити свою стійкість до негативних впливів зовнішніх факторів і зменшити ризик кризових ситуацій. Однак вона також може бути вимогливою і вимагати додаткових ресурсів та зусиль для ефективного впровадження.

4. Стратегія виживання: це набір заходів та дій, спрямованих на забезпечення стійкості та продовження діяльності підприємства в умовах серйозних кризових обставин, таких як фінансова труднощі, економічні спади, природні катастрофи, геополітичні конфлікти тощо. Ця стратегія передбачає активне реагування на кризу та застосування заходів для збереження діяльності підприємства.

Стратегія виживання передбачає вибір і впровадження оптимальних заходів для забезпечення життєздатності підприємства в найважчих умовах. Вона допомагає підприємствам не лише подолати кризу, але і зміцнити свою позицію в майбутньому, навчившись працювати в умовах невпевненості та змін [5].

5. Стратегія відступу: це антикризова стратегія, яка полягає в тимчасовому відступі або скороченні діяльності підприємства з метою збереження ресурсів, зменшення збитків та забезпечення подальшої життєздатності в умовах серйозної кризи. Ця стратегія може бути необхідною, коли підприємство стикається з надзвичайними обставинами, які ускладнюють нормальну діяльність.

Під час відступу важливо зберігати ключовий персонал, який буде необхідний для відновлення діяльності після кризи. Зниження чисельності персоналу може бути тимчасовим заходом. Підприємство звертає увагу на оптимізацію витрат, включаючи в себе зменшення витрат на маркетинг, рекламу, оренду та інші операційні витрати. Важливим аспектом стратегії відступу є забезпечення стабільної ліквідності, щоб мати можливість виплачувати зобов'язання та витрати, пов'язані з відступом. Також підприємство повинно розробити план відновлення, який визначає кроки і дії, необхідні для повернення до нормальної діяльності після кризи. Важливо зберігати відкритий і чесний контакт із стейк-

холдерами, такими як клієнти, акціонери, партнери та співробітники, і надавати їм актуальну інформацію про стан справ [6].

Стратегія відступу може допомогти підприємству пережити складний період і зберегти свою життєздатність. Важливо розробити і впровадити її з розумінням конкретних обставин та потреб підприємства.

6. Стратегія розвитку на ринках екстракризового періоду: це антикризова стратегія, яка передбачає активний розвиток і зростання підприємства під час кризи або після неї, використовуючи можливості, які виникають у невпевнених умовах. Ця стратегія передбачає пошук нових ринків, продуктів, інновацій і можливостей для збільшення обсягів продажів і конкурентоспроможності.

7. Стратегія партнерства і співпраці: це антикризова стратегія, в якій підприємство встановлює партнерські відносини та співпрацює з іншими фірмами чи організаціями, щоб спільно розвивати проекти, об'єднувати ресурси та зменшувати ризики в умовах кризи. Ця стратегія сприяє обміну знаннями, досвідом і ресурсами, що дозволяє підприємству збільшити свою стійкість та конкурентоспроможність [6].

8. Відновлення бізнесу після кризи: це план дій, спрямований на відновлення нормальної діяльності підприємства після складного періоду кризи. Вона включає в себе оцінку завдань і можливостей, розробку плану відновлення, відновлення виробництва, відновлення зв'язків зі стейкхолдерами та пошук нових шляхів розвитку.

Залежно від конкретної ситуації і характеру кризи, підприємство може використовувати одну чи комбінацію цих стратегій. Важливою є гнучкість та адаптивність в управлінні кризовими ситуаціями, а також постійний моніторинг і перегляд стратегій у відповідь на змінні обставини.

Висновки із цього дослідження і дальші перспективи в цьому напрямку. Антикризове управління відіграє критичну роль у забезпеченні стійкості та життєздатності підприємств у сучасних умовах, де кризові ситуації можуть виникати з різних причин. Існує багато різних стратегій антикризового управління, таких як стратегія реагування на кризу, стратегія проактивного управління ризиками, стратегія диверсифікації та інші. Вибір стратегії повинен бути обумовлений конкретними обставинами та потребами підприємства. Ефективне антикризове управління повинно враховувати специфіку галузі, ринкову

конкуренцію, фінансовий стан підприємства та зовнішні фактори, які впливають на нього. Успішне впровадження антикризових стратегій вимагає співпраці всіх рівнів управління, а також ефективної комунікації зі стейкхолдерами.

Врахування регіональних варіацій і особливостей в економічних, політичних та культурних контекстах може покращити ефективність антикризового управління. Подальші наукові дослідження даної теми можуть вдоскона-

лювати використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект, аналітика даних і кібербезпека, для підвищення стійкості підприємств. Подальше вивчення конкретних кризових ситуацій та їхніх наслідків допоможе визначити найкращі практики та вивчити важливі уроки для майбутніх дій. Усі ці аспекти дослідження сприятимуть подальшому розвитку антикризового управління і покращенню відповідності підприємств до викликів сучасного бізнес-середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ареф'єва, О., Пилецька, С., Лістрова, М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*, (43). 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (дата звернення: 14.08.2023).
2. Костецький В. Формування стратегії антикризового управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8. Ч 2. С. 208–211.
3. Келеберда Т. В., Далик В. П. Ключук Р. В. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"* DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-9> (дата звернення: 09.08.2023).
4. 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.
5. Гришова І. Ю., Гнат'єва Т. М. Управління ризиками у контексті стратегії антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. № 1(3). С. 32–40.
6. Bundy Jonathan, Pfarrer Michael D., Short Cole E., Coombs W. Timothy. Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*. 2017. 43 (6): 1661–1692. DOI: [doi:10.1177/0149206316680030](https://doi.org/10.1177/0149206316680030) (дата звернення: 19.08.2023).

REFERENCES:

1. Arefeva, O., Piletska, S., Listrova, M. (2022) Formuvannya konkurentnoyi stratehii pidpryyemstva v systemi antykrizovoho upravlinnya [Formation of the competitive strategy of the enterprise in the anti-crisis management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (43). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (accessed August 14, 2023)
2. Kostetskyi V. (2011) Formuvannya stratehii antykrizovoho upravlinnya pidpryyemstvom [Formation of the strategy of anti-crisis management of the enterprise]. *Ekonomichnyy analiz*. Issue 8. Ch 2, pp. 208–211.
3. Celeberda T. V., Dalyk V. P. Klyuchuk R. V. (2023) Vybir ta obgruntuvannya stratehii antykrizovoho upravlinnya pidpryyemstvom [Selection and justification of the enterprise's anti-crisis management strategy]. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-9> (accessed August 09, 2023).
4. Grynchysyn Y. M. (2021) Stratehichnyy pidkhid do antykrizovoho upravlinnya pidpryyemstvamy [Strategic approach to anti-crisis management of enterprises]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Series: Economics and management*. Vol. 32(71). P. 38–41.
5. Hryshova I. Yu., Hnatieva T. M. (2016) Hnatyeva T.M. Upravlinnya ryzykamy u konteksti stratehii antykrizovoho upravlinnya [Risk management in the context of crisis management strategy]. *Ukrayinskyy zhurnal prykladnoyi ekonomiky*. No. 1(3). P. 32–40.
6. Bundy Jonathan, Pfarrer Michael D., Short Cole E., Coombs W. Timothy. (2017) Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*. 43 (6): 1661–1692. DOI: [doi:10.1177/0149206316680030](https://doi.org/10.1177/0149206316680030) (accessed August 19, 2023).