

УДК 65:338.242

DOI: 10.31673/2415-8089.2019.020410

Гудзь О.Є., д.е.н., проф.,
Державний університет
телекомунікацій

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ

Розглянуто сутнісні, методологічні й практичні аспекти формування стратегії антикризового управління підприємств, здійснено моніторинг існуючих проблем у контексті кризових реалій сьогодення, а також окреслено передумови, можливості та обґрунтовано завдання, заходи й науковий стратегічний набір для використання підприємствами у контурі нових орієнтирів антикризового управління на основі сучасних цифрових технологій, що забезпечить відкритість, демократизацію, креативність управлінських процесів та різноманітність управлінських ієрархічних ланцюгів і траєкторій успішного розвитку підприємств.

Ключові слова: антикризове управління, стратегії, підприємства, стратегічний набір, сучасні цифрові технології.

Постановка проблеми. Реалії сьогодення переконують, що багато вітчизняних підприємств доведені до межі кризового стану: фінансові показники досягли критичного рівня; економічні здобутки зменшуються; погіршуються конкурентні позиції. Передумовами такого становища вважаються: поглиблення конкурентної боротьби, загострення соціально-економічних та політичних кризових процесів, зменшення платоспроможності населення, скорочення персоналу, відсутність досвіду формування стратегії антикризового управління підприємств, недосконалість існуючих наукових підходів щодо діагностики та оцінки рівня кризового стану підприємств, їх стратегічного набору, що не дає змоги на практиці вирішити проблеми їх успішного функціонування в умовах кризи. Виведення підприємства з кризи має бути належним чином організованим і скоординованим, а не відбуватись хаотично та безсистемно. У зв'язку з цим, особливої актуальності набуває уточнення теоретичного та методичного підґрунтя щодо формування стратегії антикризового управління підприємств, що передбачає розробку заходів запобігання нарощення кризових процесів, ефективного подолання та нівелювання їх негативної дії.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Помітний внесок у розробку методологічних і прикладних засад щодо формування стратегії антикризового управління підприємств знаходимо у працях зарубіжних та вітчизняних учених, зокрема І. Ансофа, Е. Альтмана, А. Войчак, В. Дергачової, П. Друкера, Є. Короткова, Л. Лазоренко, С. Легомінової, П. Стецюка, А. Томпсона, Т. Таффлера, М. Хаммера та інших. Високо оцінюючи їх наукові розробки та пропозиції з вищезначеної проблематики, все ж відмітимо, що, дане питання потребує подальшого дослідження, оскільки залишається недостатньо вивченим через зміни умов та чинників антикризового управління підприємств в умовах цифрової економіки, що сприятиме пошуку нових орієнтирів та забезпечить відкритість, демократизацію, креативність управлінських процесів та різноманітність управлінських ієрархічних ланцюгів і траєкторій успішного розвитку підприємств

Метою статті є розгляд сутнісних, методологічних й практичних аспектів формування стратегії антикризового управління підприємств, здійснення моніторингу існуючих проблем у контексті кризових реалій сьогодення, а також окреслення передумов, можливостей та обґрунтування завдань, заходів й наукового стратегічного набору для

використання підприємствами у контурі нових орієнтирів антикризового управління на основі сучасних цифрових технологій.

Виклад основного матеріалу. Опираючись на розглянуті наукові публікації й моніторинг аналітико-статистичної інформації щодо впливу різноманітних чинників на розвиток кризових деформацій на підприємствах, та зважаючи на специфіку вітчизняного бізнесу, доходимо до висновку, що будь-яке управління, яке нині використовується має бути антикризовим, тобто ризикоорієнтованим на ймовірність і загрози протікання кризових явищ. В антикризовому управлінні вирішальну роль має відігравати його стратегія та конкретний стратегічний набір, який використовується підприємством. Процес виведення підприємства з кризового стану має відбуватися організовано та скоординовано. Стратегія антикризового управління вважається специфічним планом управлінських заходів щодо досягнення підприємством завдань стосовно ефективної превенції й усунення кризових процесів.

У наукових публікаціях знаходимо декілька точок зору щодо змістового наповнення стратегії антикризового управління. Так, О. Побережний наполягає, що формування стратегії антикризового управління має відбуватися у контексті проактивної поведінки на відміну від домінуючої реактивної позиції, що дає можливість керівництву подолати обмеження управлінської раціональності [8]. В. Король обгрунтовує, що формування стратегії антикризового управління має відбуватись у контурі довгострокового напряму розвитку підприємства, реалізацію якого уможливорює сукупність методів досягнення генеральної мети на платформі дотримання інтересів суб'єктів антикризового управління та орієнтирів політики функціонування і розвитку підприємства [5]. Деякі науковці стверджують, що у межах антикризового управління стратегія є інструментом вирішення підприємством суперечності між наростанням впливу кризоутворюючих чинників за умов розгортання кризового стану та обмеженістю ресурсів, які означене підприємство здатне мобілізувати задля протидії кризі [11, с. 216]. Спрямувати пріоритети антикризової стратегії на ідентифікацію параметрів, які уможливають розробку комплексу альтернативних управлінських дій щодо вирішення протиріч кризового процесу за умов розбалансованості цілей підприємства, наявних ресурсів і динамізму зовнішніх і внутрішніх факторів, пропонують науковці П. Брінь і А. Черпак [2, с. 95].

Сутнісні аспекти стратегії антикризового управління як ключового його інструмента окреслюють такі характеристики: обмеженість за строками здійснення (один – три роки); пріоритетність в ієрархії стратегій; підвищені вимоги до результативності реалізації внаслідок масштабності змін; звужена функціонально-цільова спрямованість антикризового інструментарію з чітко встановленими об'єктами впливу; орієнтування на максимальне використання внутрішнього потенціалу та резервів підприємства; виключно адаптивний характер [4, с. 49].

Водночас формування стратегії антикризового управління підприємства можлива лише тоді, коли підприємство є стратегічно орієнтованим, адже воно має певні переваги, а саме щодо: мінімізації негативних наслідків змін; можливості врахування об'єктивних зовнішніх і внутрішніх чинників; формування відповідного організаційного й інформаційно-аналітичного забезпечення антикризового управління; створення фонду управлінського інструментарію для прийняття стратегічних і тактичних антикризових рішень; запровадження систематичних заходів щодо відновлення і забезпечення ефективності та прибутковості підприємства у коротко- і довгострокову часовому горизонті; посилення керованості підприємства; запровадження системи стимулювання адаптації підприємства та його функціональних сфер до змін на основі втілення концепту тактичної антикризової гнучкості; забезпечення випереджальної динаміки змін на підприємстві через прискорення реалізації відповідної антикризової стратегії та антикризової програми; відновлення і нарощення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків у контексті посилення антикризової спроможності підприємства і розширення перспектив його розвитку [10, с. 112].

Необхідність формування стратегії антикризового управління на підприємствах, пояснюється наступним:

зростанням темпів деформаційних коливань, що суттєво перевищують можливості адекватної реакції підприємств;

неспроможністю своєчасного прийняття відповідних управлінських рішень щодо реагування на кризові ситуації;

нарощенням частоти виникнення непередбачених кризових процесів, нехарактерних для діяльності підприємства.

Загальна економічна криза та зниження платоспроможності населення й підприємств вплинула на звуження кількості прибуткових та розширення кількості збиткових підприємств. Як переконують проведені дослідження, існуючі стратегії обстежених підприємств не відповідають сучасним викликам, а більшість із них не здійснюють необхідних антикризових заходів, зорієнтованих на усунення чи нівелювання кризових процесів, що спостерігаються. Крім того, триває падіння якості послуг і товарів, що негативно позначається на рівні конкурентоспроможності підприємств та обсягах фінансових потоків.

Ми підтримуємо позицію тих учених, котрі вважають, що ключовими принципами, на яких повинна ґрунтуватись стратегія антикризового управління підприємств мають бути: системності; оптимальності; ефективності; діагностики та моніторингу; послідовності реагування [1]; забезпечення наявними та можливими до залучення ресурсами; відповідність часовим обмеженням антикризового процесу; багатоваріантності, тобто наявності великої кількості альтернатив; принцип професіональності; принцип колегіальності [12].

Таким чином, формування стратегії та обґрунтування стратегічного набору антикризового управління підприємств доцільно здійснювати за блоками: 1) діагностика зовнішніх чинників; 2) діагностика внутрішніх чинників та виявлення кризового стану підприємства; 3) розробка альтернативних варіантів антикризової стратегії для здійснення необхідних заходів та змін; 4) перегляд та корегування місії, системи завдань та ціннісних орієнтирів підприємства.

Формуючи стратегію антикризового управління слід чітко розуміти природу зародження та розвитку кризових явищ, які, у свою чергу, поділяються на [7, с. 52]: природні – єдині причини, які не можна передбачити та на, які не можна вплинути (буревії, затоплення, землетруси тощо); об'єктивні – ґрунтуються на потребі у модернізації та реструктуризації підприємства (зміни форми господарювання, зміни у законодавстві тощо); суб'єктивні – є результатом невірних господарських рішень; зовнішні – ґрунтуються на стратегії макроекономічного розвитку країни та тенденціях зміни макроекономічних показників (інтеграція у європейський простір, співпраця із міжнародним валютним фондом тощо); ендогенні – є результатом недосконалості системи управління, конфліктних ситуацій всередині господарюючого суб'єкта, недоліками у політиці організації виробництва, інноваційного розвитку та інвестиційних проектів (несумісність цілей господарської діяльності, відсутність ефективної цінової політики тощо). Виходячи з цього керівник (власник) має вчасно зреагувати на прояв системної кризи та ухвалити рішення щодо формування стратегії антикризового управління.

Ознаками прояву кризових явищ на підприємстві можуть бути: прихована, тривала безпорадність управлінських працівників щодо ухвалення ефективних рішень; повна втрата управлінськими працівниками можливостей, стратегічної ініціативності та інноваційного потенціалу; підвищена критична активність управлінських працівників щодо політики управління підприємством; несприятливий соціальний клімат; розвиток конфліктних ситуацій; зменшення кількості робітників тощо.

Формування стратегії антикризового управління має підпорядковуватись низці вимог [6]: підпорядкованість стратегічним пріоритетам підприємства; своєчасність і гнучкість реакції на нові зовнішні і ендогенні чинники, що впливають на результати діяльності підприємства; кількісна і якісна вимірюваність результатів і параметрів антикризових

заходів; конкретність змісту для виконавців. Фактично, формування стратегії антикризового управління залежить від багатьох аспектів: масштабності як кризи, так і самого підприємства чи галузі, впливу зовнішнього середовища та його факторів, компетентності керівника та працівників підприємства тощо.

Завдання та орієнтири – це вихідний пункт формування заходів, планування, мотивації і контролю реалізації стратегії антикризового управління на підприємстві. Будь-яке підприємство має побудувати ієрархію своїх завдань та орієнтирів при формуванні стратегії антикризового управління. Завдання та орієнтири вищого рівня орієнтовані на стратегічні досягнення. Вони дозволяють оцінювати вплив сьогоденних управлінських рішень на стратегічні орієнтири. Завдання та орієнтири більш низького рівня визначають коротко- та середньострокову стратегію і сприяють досягненню завдань та орієнтирів вищого щабля ієрархії. Короткострокові завдання та орієнтири окреслюють індикатори діяльності і бажані результати, які слід виконати найближчим часом.

Технологія формування стратегії антикризового управління, має охоплювати: розробку мотиваційних антикризових механізмів підприємства; формування технологічних, організаційних, фінансових моделей діяльності підприємства в кризовій ситуації. На формування стратегії антикризового управління підприємства впливають наступні чинники: організаційний дизайн; стиль та модель управління; корпоративна культура; компетенції підприємства; ресурси підприємства. Таким чином, система заходів щодо формування стратегії антикризового управління підприємства має включати наступне:

остаточне з'ясування розробленої стратегії із визначеними завданнями та орієнтирами, їх відповідність та цілісність;

широке ознайомлення персоналу із новою антикризовою стратегією задля його підтримки;

визначення обсягів та забезпечення необхідних ресурсів з вимогами обраної стратегії; ухвалення управлінських рішень щодо зміни організаційного дизайну, мотивації персоналу тощо.

Акцентуємо, що цифрові технології, що з'явилися протягом останнього десятиліття, допомагають знайти джерела підвищення ефективності та можливості стрімкого конкурентного розвитку підприємств. Водночас, вони вимагають змінити існуючі моделі управління, переформатувати комунікації, технології та організаційну структуру підприємств на основі нових цінностей, пріоритетів та орієнтирів, що ґрунтуються на партнерстві, клієнтоорієнтованості, інноваційності та синергії. За останні два роки в Україні вдалося зупинити економічне падіння, а у 2017 році економіка зросла на 2,3%. Однак подальше прискорення економічного та соціального розвитку можливе лише за умови цифрових перетворень. Більшість учених та урядовців запевняють, що завдяки розвитку цифрової економіки до 2021 року можна забезпечити додаткові 5% до ВВП України [3].

За даними Міжнародного союзу електрозв'язку (МСЕ), в Україні загальна он-лайн аудиторія з усіх пристроїв станом на січень 2016 становила 20,2 млн. користувачів, показник проникнення інтернетизації населення становить при цьому 58%. У країнах Європейського Союзу цей показник становить 75%, а в країнах Північної і Південної Америки – 66% [13]. За даними ресурсу Speedtest.net позиції України в світі за показниками якості Інтернет-з'єднання неймовірно низькі: 114-е місце за якістю мобільного Інтернету та 45-е за якістю широкопasmового Інтернету. Нині підприємства при формуванні стратегії антикризового управління мають використовувати не одну, а цілий комплекс інтегрованих цифрових технологій, продуктів та послуг (BioTech, NanoTech, RetailTech, FinTech, LegalTech, InsurTech, GovTech, BlockChain, Digital marketing, CRM&BPM на платформі bpm'online, Grid-технології, Digital-страхування, ePrescription, TeleHealth).

Цифрова епоха змінює підхід до антикризового управління при веденні бізнесу, а також вимоги до використовуваних інформаційних технологій: систем управління маркетингом, продажами і сервісом; телефонії і месенджером; системам документообігу і управління персоналом; облікових систем і безлічі інших корпоративних додатків.

Цікаво, що за дослідженнями ESG (на замовлення Dell EMC), 95% великих підприємств не відповідають вимогам нового цифрового бізнесу, причому 71% підприємств згодні, що втрачають конкурентоспроможність без цифрової трансформації. Успішно трансформовані підприємства в 7 разів частіше називають цифрові технології конкурентною перевагою і джерелом отримання вигоди, а 96% з них майже вдвічі перевионали свої плани по доходах. 12% підприємств використовують застарілі інформаційні технології, 42% демонструють прогрес в ІТ-трансформації, але мало впроваджують сучасні технології дата-центрів, 41% підприємств використовують і модернізують технології дата-центрів і методи доставки ІТ-послуг, і лише 5% підприємств йдуть в ногу з цифровими перетвореннями.

Сьогодні, у зв'язку з потребою керівників підприємств мати доступ в інтернет завжди і всюди (концепція Access Anytime and Anywhere) розвиток отримали бездротові мережі. Протягом наступних 10 років управлінські та бізнесові технології зазнають більше змін, ніж за останні 100 років. „Інтернет речей” невдовзі кардинально змінить стиль діяльності підприємств і змусить переглянути фундаментальні управлінські функції. Економіка за запитом буде новою клієнтоорієнтованою популярною моделлю взаємодії бізнесу і споживача.

Доволі популярною для вітчизняного бізнесу, вважається технологія HANA (High Performance Analytic Appliance), яка дозволяє обробляти та аналізувати великі масиви інформації, що особливо важливо при формуванні стратегії антикризового управління. Основні бізнес-рішення, які базуються на подібних технологіях, стають більш релевантними.

Метою цифрової трансформації організаційних механізмів антикризового управління є втілення в життя успішної довгострокової бізнес-стратегії підприємства на інноваційних засадах, що передбачає активізацію інноваційного розвитку та перехід звичних робочих процесів на якісно новий рівень.

Таким чином, обґрунтування конкретного варіанта впровадження стратегії антикризового управління має відбуватися на основі інноваційних підходів до активізації технологічної модернізації та розвитку підприємства, з урахуванням його економічного потенціалу та внутрішніх можливостей. Доцільно зауважити, що „практикою антикризового управління при виведенні підприємств із кризового стану сформовано його основні методи: концентрація, спеціалізація, модернізація, інтеграція, реорганізація, злиття, поглинання, даунсайзинг, реінжиніринг, санація, ліквідація” [9], які мають бути враховані при формуванні стратегії антикризового управління підприємства.

Висновки. В статті розглянуто сутнісні, методологічні й практичні аспекти формування стратегії антикризового управління підприємств, здійснено моніторинг існуючих проблем у контексті кризових реалій сьогодення, а також окреслено передумови, можливості та обґрунтовано завдання, заходи й науковий стратегічний набір для використання підприємствами у контурі нових орієнтирів антикризового управління на основі сучасних цифрових технологій, що забезпечить відкритість, демократизацію, креативність управлінських процесів та різноманітність управлінських ієрархічних ланцюгів і траєкторій успішного розвитку підприємств.

Список використаної літератури

1. Афанасьєва О.Б. Методологічне підґрунтя реалізації системного підходу до антикризового управління. *Вісник Академії митної служби України. Серія: "Економіка"*. 2011. № 1 (45). С. 138–145.
2. Брінь П. В., Черпак А. Ю. Управління антикризовою діяльністю підприємства. *Вісник НТУ "ХПИ"*. 2013. № 69 (1042). С. 92–98.
3. Гройсман В. Цифрова економіка здатна стрімко підвищити ВВП. *Новини економіки*. 8 вересня 2017.

4. Дмитренко А. І. Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. 2009. № 4 (20). С. 46–51.
5. Король В.С. Антикризовий менеджмент в умовах ринкової трансформації економіки. URL: www.librar.org.ua/sections_load.php?s=business_economic_science&id=168&start=1
6. Коюда В.О. Антикризова програма – основа системи антикризового управління підприємством. *Бизнес Информ*. 2009. № 12. С. 47-49.
7. Любенко Н. М. Реструктуризація в системі антикризового управління підприємством – теоретико-методологічні аспекти. *Вісник КНУТД*. 2010. № 1 (51). С. 171-176.
8. Побережний О.М. Необхідність розробки стратегії антикризового управління на ВАТ “УМАНЬПИВО” Черкаської області. URL: <http://udau.edu.ua/library.php?pid=1178>
9. Семенов Г.А., Ярошевська О.В. Стратегічна програма антикризового управління підприємством. *Держава та регіони*. 2010. № 3. С.160–167.
10. Старинець О. Г. Критерії та індикатори ефективності антикризового управління телекомунікаційних підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Спецвипуск*. Ч. 2. Полтава: РВВ ПДАА, 2015. С. 73-80
11. Телін С. В. Антикризове управління як засіб запобігання банкрутству підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 5 Т.2. С. 214-218.
12. Шершньова З. Є. Антикризова програма підприємства: методичні основи розробки та організація виконання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 2. Т. 1. С. 140-144.
13. Gemius URL://www.gemius.com.ua /.../internet-auditorija-ukrainy-ijul-2015-goda.html

REFERENCES

1. Afanasev O.B. (2013) Metodologichne pidgruntya realizacii systemnogo pidhodu do antykrizovogo upravlinnya. [Methodological underpinning implementation of a systemic approach to anti-crisis management]. *Bulletin of the Academy of Customs Service of Ukraine. Series: "Economics"*, (1 (45)), 138 – 145.
2. Brin P.V., Cherpak A.U. (2013) Upravlinnya antykrizovou diyalnistu. [Management of anti-crisis activity]. *Bulletin of the NTU “KPI”*, (69 (1042)), 92 – 98.
3. Groyzman V. (2017) Cyfrova ekonomika zdatna strimko pidvyschyty VVP. [Digital economy is able to rapidly increase GDP]. *New economics*.
4. Dmytrenko A.I. (2009) Systrategii antykrizovoi diyalnosti promyslovyh pidpryemstv. [Strategies of anti-crisis activity of industrial enterprises]. *Bulletin of Kryvyi Rih Economic Institute of KNEU*, (4 (20)), 46 – 51.
5. Korol V.C. Antykrizovyi manadgmant v umovah rynkovoї transformacii ekomoniky. [Anti-crisis management in conditions of market transformation of economy]. URL: www.librar.org.ua/sections_load.php?s=business_economic_science&id=168&start=1.
6. Kouda V.O. (2009) Antykrizova programa – osnova systemy antykrizovogo upravlinnya pidpryemstva. [Anti-crisis program – the basis of an enterprise anti-crisis management system]. *Business Inform*, (12), 47-49.
7. Lubenko N.M. (2010) Restrukturyzaciya v systemi antykrizovogo upravlinnya pidpryemstvom – teoretyko-metodologichna aspekty. [Restructuring in the enterprise's anti-crisis management system – theoretical and metological aspects]. *Bulletin of the KNUTD*, (1 (51)), 171-176
8. Poberecnyi O.M. Neobhidnist rozrobky strategii antykrizovogo upravlinnya na VAT “Umanpyvo” Cherkaskoi oblasti. [Necessity of developmant of strategy of anti-crisis management at OJSC "UMANBEER" of Cherkassy region]. URL: <http://udau.edu.ua/library.php?pid=1178>.
9. Semenov G.A., Yaroshevskya O.V. (2010) Strategichya programa antykrizovogo upravlinnya pidpryemstvom. [Strategic program of anti-crisis management of the enterprise]. *State and regions*, (3), 160 – 167.

10. Starynec O.G. (2015) Kryterii ta indykatory efektyvnosti antykryzovogo upravlinnya telekomunikacijnyh pidpryemstv. [The criteria and indicators of efficiency of telecommunication management of telecommunications enterprises]. *Scientific papers of the Poltava State Agrarian Academy. Part. 2.*
11. Telin S.V. (2010) Antykryzove upravlinnya yak zasib zapobigannya bankrutstvu pidpryemstv. [Anti-crisis management as a means of preventing bankruptcy of enterprises]. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences, (5(2)), 214 – 218.*
12. Shershniova Z. E. (2010) Antykryzova programa pidpryemstva: metodychni osnovy rozrobky ta organizacii vykonannya. [Anti-crisis program of enterprise: methodical fundamentals of development and organization of execution]. *Bulletin of Khmelnytsky National University, (2(1)), 140-144.*
13. Gemius. URL.://www.gemius.com.ua /.../internet-auditorija-ukrainy-ijul-2015-goda.html.

ГУДЗЬ ЕЛЕНА ЕВГЕНЬЕВНА. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ. В статье рассмотрены сущностные, методологические и практические аспекты формирования стратегии антикризисного управления предприятием, осуществлен мониторинг существующих проблем в контексте кризисных реалий, а также обозначены предпосылки, возможности и обоснованно задачи, мероприятия и научный стратегический набор для использования предприятиями в контуре новых ориентиров антикризисного управления на основе современных цифровых технологий, обеспечит открытость, демократизацию, креативность управленческих процессов и разнообразие управленческих иерархических цепей и траекторий успешного развития предприятий.

Ключевые слова: антикризисное управление, стратегии, предприятия, стратегический набор, современные цифровые технологии.

GUDZ OLENA. FORMATION OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT STRATEGY OF ENTERPRISES. In the article the substantive, methodological and practical aspects of forming the strategy of crisis management of enterprises are considered, the monitoring of existing problems in the context of present-day crisis realities has been carried out, as well as the preconditions, possibilities and objectives, measures and scientific strategic set for use by enterprises in the contour of new landmarks of crisis management on the basis of modern digital technologies that will ensure openness, democratization, creativity of managerial processes and a variety of managerial hierarchical chains and trajectories of successful business development.

Key words: anti-crisis management, strategies, enterprises, strategic set, modern digital technologies.