

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-51>

УДК 65.012

Ірина ЄПІФАНОВА

<https://orcid.org/0000-0002-0391-9026>

e-mail: yepifanova@vntu.edu.ua

Денис БОЛОТНОВ

Вінницький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0001-6125-1549>

e-mail: bolotnov@gmail.com

МІСЦЕ СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У статті систематизовано підходи до визначення сутності стратегії та її місця в системі антикризового управління. Визначено, що в сучасних умовах усім підприємствам незалежно від форми господарювання важливим є впровадження стратегії антикризового управління. Узагальнено базові стратегії розвитку підприємств. Визначено етапи реалізації антикризової стратегії підприємства.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, антикризове управління

Iryna YEPIFANOVA, Denis BOLOTNOV

Vinnitsia National Technical University

THE PLACE OF STRATEGY IN AN CRISIS MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISES

In the conditions of russia's armed aggression, the loss of a significant number of enterprises of their production capacities, the deterioration of the logistics supply system, the instability of the national currency exchange rate requires active anti-crisis management from all enterprises, which must be carried out in accordance with the formed enterprise development strategy. Despite a significant amount of research in the direction of anti-crisis management, the issue of the relationship between anti-crisis and strategic management requires further research.

The purpose of the article is to determine the relationship and place of strategy in the anti-crisis management system in modern conditions.

The article systematizes approaches to determining the essence of the strategy and its place in the anti-crisis management system. It was determined that in modern conditions, the implementation of an anti-crisis management strategy is important for all enterprises, regardless of the form of management. The basic strategies of enterprise development are summarized: strategies of concentrated growth, strategies of integrated growth, strategies of diversified growth, strategies of reduction.

The stages of the development of a crisis situation at the enterprise are summarized: the appearance of signs of a crisis; crisis detection; financial response to the unfolding of the crisis; unfolding (deepening) of the crisis; the company's reaction to the crisis. The anti-crisis management strategy is defined as an interrelated sequence of actions to ensure the effective economic activity of the enterprise under the conditions of limited resources and the influence of crisis factors. The anti-crisis management strategy should consist of a strategy for overcoming crisis phenomena and a strategy for preventing crisis phenomena. Both components are important and require constant monitoring of the external and internal environment of the enterprise. The stages of the implementation of the anti-crisis strategy of the enterprise are determined.

Keywords: strategy, strategic management, anti-crisis management

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

В умовах збройної агресії росії, втрати значною кількістю підприємств своїх виробничих потужностей, погіршення системи логістичного постачання, нестабільності курсу національної валюти вимагає від усіх підприємств активного антикризового управління, яке має здійснюватися згідно з сформованою стратегією розвитку підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання антикризового управління піднімалось значною кількістю вчених. Так, Mohsen Karimi Mehr та Ramezan Jahanian розглядають типи криз в організаціях [1], Джеджула В.В. систематизував методичні підходи до оцінювання ефективності антикризового управління за умов інноваційного розвитку для запобігання кризового стану на підприємстві, розглянув основні методики оцінювання ефективності антикризового управління підприємством [2]. Воронкова Т. Є., Приймак Я. В. здійснено аналіз стану та тенденцій розвитку наукових підходів до проблем антикризового управління, у тому числі в умовах розгортання світової пандемії, викликаной COVID-19 [3]. Природа та причини виникнення кризових явищ в Україні досліджуються Якубенком Ю. Л., Сірком А. Ю. [4].

Череп А., Череп О., Огренич Ю. удосконалено та обґрунтовано науково-методичний підхід до оцінки впливу внутрішніх факторів на використання механізму формування стратегії антикризового управління операційною діяльністю промислових підприємств [5], особливістю якого є те, що він дозволяє

визначити групи факторів, перелік показників за кожною групою, обрати фактори, які мають найбільший вплив на використання механізму, упровадження стратегії антикризового управління операційною діяльністю, здійснити оцінку впливу факторів на початковій, головній, завершальній стадіях.

Гой В. В., Васильєв О. В. узагальнили питання антикризового управління на корпоративних підприємствах [6]. Докуніна К.І. [7] в своїй праці досліджує теоретичні підходи до розкриття сутності поняття «антикризове управління підприємством» й виокремлює основні його функції на підприємстві. Проблеми антикризового управління досліджують й Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. [8], Спіфанова І. Ю., Оранська Н. О. [9], Ахновська І.О. [10] та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Незважаючи на значну кількість досліджень у напрямку антикризового управління, питання взаємозв'язку антикризового та стратегічного управління потребують подальших досліджень.

Формулювання цілей статті

Метою статті є визначення взаємозв'язку та місця стратегії в системі антикризового управління в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу

Ефективне антикризове управління передбачає його поєднання із системою стратегічного управління підприємством, яке на думку ряду вчених є діяльністю з досягнення важливих довгострокових цілей системи в умовах зовнішнього середовища, яке постійно змінюється, шляхом зміни стану самої системи [11]. Основними елементами стратегічного управління є підприємство та зовнішнє середовище. Підприємство, яке є складовою зовнішнього середовища, для забезпечення ефективної діяльності, повинне вміти адаптуватись до наявних та можливих змін зовнішнього середовища. Зовнішньому середовищу, яке є динамічною системою, властиві постійні зміни. Підприємство, як складова даної системи, повинне завжди оперативнo реагувати на такі зміни. Саме тому успіху можуть досягнути не ті підприємства, які здатні сформулювати вдалу стратегію, а такі, які здатні вчасно адаптувати її згідно із змінами. У зв'язку із цим, питання стратегічного управління інноваційною діяльністю є досить актуальними для вітчизняних підприємств.

Класичний підхід до вибору стратегій представлений у роботах Ансоффа І., на думку якого стратегія є набором правил для ухвалення рішень, якими організація керується у своїй діяльності [11].

На думку Портера М., стратегія – це створення унікальної й вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності. Якби була тільки одна ідеальна позиція, не було б ніякої потреби в стратегії [12]. Цей набір передбачає детальний аналіз умов господарювання підприємства із врахуванням зовнішнього середовища.

Підходи до управління проходили певну еволюцію і в сучасних умовах вони характеризуються такими рисами [13]:

- підприємства мають на постійній основі модифікувати конкурентні переваги для утримання позицій ринкового лідера;
- необхідно відходити від логічно раціональних класичних рішень, оскільки вони легко передбачаються конкурентами, в сучасних умовах важливими є нетрадиційні рішення;
- стратегія має бути короткотерміною, оскільки умови господарювання швидко змінюються і ці тенденції все посилюються, що вимагає постійного перегляду стратегічних рішень.

Каплан Р. та Нортон Д. зазначають, що в 70 % підприємства отримують проблеми, які пов'язані не із поганою стратегією, а із невдалою її реалізацією [14]. Саме тому досить важливим є не лише процес формування, проте й управління реалізацією стратегії.

У підсумку стратегія підприємства має відповісти на низку питань, серед яких найголовнішими є:

- у яких напрямках господарської діяльності вигідніше розвиватися;
- в чому саме діяльність підприємства має бути унікальною;
- які ресурси (фінансові, трудові, матеріальні) будуть необхідні;
- як прибуток буде отримано при розвитку цих напрямків.

На практиці підприємства застосовують так звані базисні або еталонні стратегії розвитку (рис. 1):

- стратегії концентрованого зростання, що пов'язані зі зміною продукту і (чи) ринку;
- стратегії інтегрованого зростання;
- стратегії диверсифікованого зростання;
- стратегії скорочення.

Особливого значення стратегічне управління має для антикризового управління, що зумовлює формування стратегії антикризового управління, яка є частиною загальної стратегії суб'єкта господарювання.

Стратегія антикризового управління – це взаємопов'язана послідовність дій щодо забезпечення ефективної господарської діяльності підприємства за умов обмеженості ресурсів та впливу кризових чинників.

Стратегія антикризового управління має складатись зі стратегії подолання кризових явищ та стратегії недопущення кризових явищ. Обидві складові мають важливе значення та вимагають постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

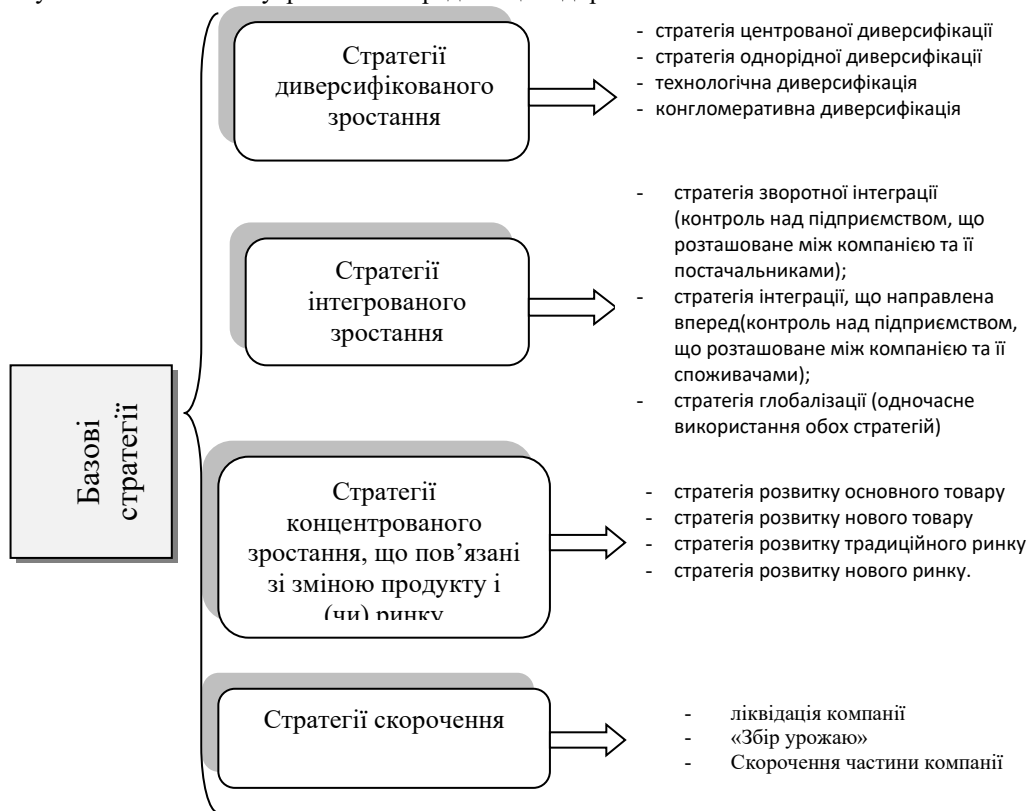


Рис. 1. Види базових стратегій розвитку

Розвиток кризової ситуації на підприємстві проходить у декілька етапів, на кожному з яких є можливим розроблення та впровадження антикризових заходів за допомогою інструментів антикризового менеджменту:

- поява ознак кризи;
- виявлення кризи;
- фінансова реакція на розгортання кризи;
- розгортання (поглиблення) кризи;
- реакція підприємства на кризу.

Залежно від дій менеджменту та ефективності розроблення та реалізації антикризових заходів відбувається поглиблення кризи або оздоровлення підприємства – вихід із кризового стану.

Зважаючи на існуючі складові реалізації стратегії можна виділити такі етапи реалізації антикризової стратегії підприємства:

- формування цілей і завдань господарської діяльності;
- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища;
- формування стратегії антикризового управління підприємством;
- планування реалізації стратегії антикризового управління;
- контроль за реалізацією стратегії антикризового управління та коригування за необхідності;
- оцінка ефективності стратегії антикризового управління.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Таким чином, визначено, що в сучасних умовах важливим є впровадження на підприємствах антикризової стратегії. Стратегія антикризового управління – це взаємопов'язана послідовність дій щодо забезпечення ефективної господарської діяльності підприємства за умов обмеженості ресурсів та впливу кризових чинників. Стратегія антикризового управління має складатись зі стратегії подолання кризових явищ та стратегії недопущення кризових явищ. Визначено етапи реалізації антикризової стратегії підприємства.

Література

1. Mohsen Karimi Mehr, Ramezan Jahanian. Crisis Management and Its Process in Organization. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2016. №5. P.143-148.

2. Джеджула 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. 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.
4. Якубенко Ю. Л., Сірко А. Ю. Сутність кризових явищ в Україні та напрями їх подолання. *Агросвіт*. 2021. № 24. С. 39–45. DOI: [10.32702/2306-6792.2021.24.39](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.24.39)
5. 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/fcaptp.1.42.2022.3681>.
6. Гой В. В., Васильєв О. В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. №8. URL:http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/157.pdf
7. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36 (1). С. 113-116.
8. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства*: зб. наук. пр. 2020. № 2 (25). С. 137-145.
9. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 265-269.
10. Ахновська І.О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. URL : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/514.pdf>.
11. Ansoff I. H. *Strategic Management*. New York, Macmillan, 2007, 233p.
12. Porter, M. E. *On Competition*. Updated and Expanded Ed. Boston: Harvard Business School Publishing, 2008, 576 p.
13. Єпіфанова І. Ю. *Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення* : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с.
14. Robert S. Kaplan, David P. Norton *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press, 1996, 336 p.

References

1. Mohsen Karimi Mehr, Ramezan Jahanian (2016) Crisis Management and Its Process in Organization. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, no. 5, p. 143-148.
2. Dzhedzhula V.V., Yepifanova I.Yu., Oranska N.O. (2017) Otsiniuvannya efektyvnosti antykrizovoho upravlinnia pidpriemstva za umov innovatsiinoho rozvytku. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. No. 11, p. 10-14.
3. Voronkova T. Ye., Pryimak Ya. V. (2021) Transformatsiia antykrizovoho upravlinnia v suchasnykh ekonomichnykh umovakh. *Efektivna ekonomika*, no. 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/98.pdf.
4. Yakubenko Yu. L., Sirko A. Yu. (2021) Sutnist krizovykh yavyshev v Ukraini ta napriamy yikh podolannya. *Ahrosvit*, no. 24, p. 39–45. DOI: [10.32702/2306-6792.2021.24.39](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.24.39)
5. Cherep A., Cherep O., Ohrenych Yu. (2022). Udokonalennia naukovo-metodychnoho pidkhdou do otsinky vplyvu faktoriv na vykorystannia mekhanizmu formuvannia stratehii antykrizovoho upravlinnia operatsiinoiu diialnistiu promyslovykh pidpriemstv u krizovykh umovakh. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(42), p. 134–144. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3681>.
6. Goy, V. V., Vasiliev, O. V. (2018) Antykrizove upravlinnia korporativnymy pidpriemstvamy: teoretychni aspekty. *Efficient economy*, no. 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/157.pdf
7. Dokunina K. I. (2018) Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom: sutnist poniattia ta funktsii [Anti-crisis management of the enterprise: the essence of the concept and function]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, Issue 36 (1), pp. 113-116.
8. Onisiforova V. Yu., Sidelnikova V. K. (2020) Aktualni aspekty antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom. *Problems and prospects of enterprise development*, no. 2 (25), pp. 137-145.
9. Yepifanova I. Yu., Oranska N. O. (2016) Sutnist antykrizovoho upravlinnia pidpriemstva. *Economy and society*, issue 2, pp. 265-269.
10. Akhnovska I. O. (2015) Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh nestabilnoho ekonomichnoho sere dovyscha. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/514.pdf>.
11. Ansoff I. H. (2007) *Strategic Management*. New York, Macmillan.
12. Porter, M. E. (2008) *On Competition*. Updated and Expanded Ed. Boston: Harvard Business School Publishing.
13. Yepifanova I. Yu. (2019) *Upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu promyslovykh pidpriemstv: teoretyko-metodolohichni aspekty finansovoho zabezpechennia : monohrafiia*. Vinnytsia : VNTU
14. Robert S. Kaplan, David P. Norton (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.