

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-47>

УДК 005.334

ГРАБОВСЬКА Ірина

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-7358-0630>hrabovskair@khnmu.edu.ua

ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Стаття присвячена дослідженню особливостей застосування сучасних інструментів антикризового управління підприємством в умовах невизначеності. Доведено актуальність постановки та вирішення особливого дослідницького завдання щодо використання для кожного підприємства індивідуального набору ефективних інструментів антикризового управління та визначення закономірностей формування власної траєкторії у стратегії запобігання банкрутству та напрямків подальшого розвитку. Обґрунтовано підхід до завдань сучасного антикризового управління, як до ключового чинника формування підприємства – мікроекономічної системи, що саморозвивається. Акцентовано увагу на нелінійному характері розвитку підприємств з різкими трансформаціями в точках бифуркації, які можуть призвести до процесу руйнування компанії, або до її переходу на більш високий рівень організації. Підкреслено важливість застосування аналітичного інструментарію гомеостатики для класифікації перехідних періодів у бізнес-системі. Розглянуто трансформацію системи антикризового управління з погляду системного підходу до стійкості підприємства. Виділено сукупність проблем антикризового управління з подолання «кризових точок» у діловому циклі підприємства. Представлено алгоритм управління організацією в умовах кризи шляхом збалансування рівнів керованості та адаптивності бізнес-системи. Згруповано інструменти відповідно до етапів процесу антикризового управління. Наголошено на необхідності застосування інструментів та методів превентивного антикризового управління. Сформульовано умови та обмеження розробки антикризових заходів, обґрунтовано вибір інструментів антикризового управління. Визначено цілі реалізації антикризової стратегії та виділені базові положення стратегічного плану як інструменту запобігання кризі та банкрутству підприємства.

Ключові слова: антикризові заходи, антикризова стратегія, бізнес-система, інструменти антикризового управління, невизначеність, підприємство, системний підхід.

HRABOVSKA Iryna

Khmelnitskyi National University

THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF APPLICATION OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT TOOLS IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

The article is devoted to the study of the features of the application of modern tools of anti-crisis management of the enterprise in conditions of uncertainty. The relevance of setting and solving a special research task of using an individual set of effective anti-crisis management tools for each enterprise and determining the patterns of forming one's own trajectory in the strategy of preventing bankruptcy and directions for further development has been proven. The approach to the tasks of modern anti-crisis management, as a key factor in the formation of an enterprise - a self-developing microeconomic system, is substantiated. Attention is focused on the non-linear nature of the development of enterprises with sharp transformations at bifurcation points, which can lead to the process of the destruction of the company, or to its transition to a higher level of organization. It is emphasized that the application of analytical tools of homeostatics is also very important from a theoretical and practical point of view, as it allows to classify transitional periods in the business system according to the level of development and their participation in the processes of preventing bankruptcy of the enterprise. The transformation of the anti-crisis management system from the point of view of the systemic approach to the stability of the enterprise is considered. A set of problems of anti-crisis management to overcome "crisis points" in the business cycle of the enterprise and prevent its bankruptcy is highlighted. An algorithm for managing the organization in crisis by balancing the levels of manageability and adaptability of the business system is presented. Tools are grouped according to the stages of the anti-crisis management process (pre-crisis stage, crisis stage and post-crisis stage). The need to implement tools and methods of preventive anti-crisis management in the activities of domestic enterprises is emphasized. The conditions and limitations of the development of anti-crisis measures are formulated, the choice of anti-crisis management tools is substantiated. On this basis, the goals of the implementation of the anti-crisis strategy are determined and the basic provisions of the strategic plan focused on preventing the crisis and bankruptcy of the enterprise are highlighted.

Keywords: anti-crisis measures, anti-crisis strategy, business system, tools of crisis management, uncertainty, enterprise, systemic approach.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Притаманні сучасній економіці невизначеність, динаміка, ризики та багатофакторність посилюють ймовірність невідповідності фінансово-господарських характеристик діяльності підприємства параметрам зовнішнього середовища, що призводить до виникнення на підприємстві кризових ситуацій. Особливої актуальності в цих умовах набувають питання, пов'язані із прогнозуванням, ідентифікацією та оцінюванням кризи, визначенням її глибини, швидкості розгортання та можливих наслідків. Це посилює вимоги до системи управління підприємством, вимагаючи нових підходів до її організації, методів та інструментів. Ступінь керованості підприємством проектується його підконтрольністю з боку менеджменту, а адаптивність – здатністю до зміни всередині соціально-економічної системи та її зовнішньому оточенні. На цій основі

стійкість бізнес-системи може виявлятися у вигляді рівноваги, стаціонарного функціонування та нестабільно-підконтрольного стану, при якому зберігається відносна сталість основних параметрів її функціонування. Теорія невизначеності свідчить про те, що якщо керівники підприємств не навчаться сприймати та працювати з «тонкими сигналами» зовнішнього середовища, не вироблять навички приймати вірні рішення в умовах невизначеності, не навчаться у новому контексті контролювати стан підприємства як системи, то підприємство приречене на ризик втрати платоспроможності та банкрутства.

Враховання таких загальновідомих факторів, як цільова та функціональна невизначеність, багатовимірність, нерівномірність, альтернативність розвитку, галузеві та регіональні аспекти, що виявляються у специфіці антикризових заходів стосовно різних підприємств та різних регіонів їх розташування тощо, вимагає для кожного підприємства постановки та вирішення особливого дослідницького завдання щодо застосування індивідуального набору ефективних інструментів антикризового управління та визначення закономірностей формування власної траєкторії у стратегії запобігання банкрутству і напрямків подальшого розвитку.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

В теперішніх реаліях кризи формують нові виклики для антикризового менеджменту, що потребує нових теоретичних досліджень для забезпечення управлінських рішень ефективними інструментами. Необхідність дослідження інструментарію антикризового управління в умовах невизначеності підкреслюють як зарубіжні, так і вітчизняні дослідники. Серед науковців, які досліджують проблеми та основні тенденції розвитку антикризового управління Е. Альтман, І. Ансофф, У. Бівер, І. Бланк, Н. Давиденко, П. Друкер, Х. Замоум, Т.С. Горп, В. Коюда, І. Ладунка, Л. Лігоненко, Т. Мостенська, М. Портер, Г. Романяк, С. Сажієнко, П. Самуельсон, В. Шевчук тощо.

Незважаючи на велику кількість досліджень з антикризового управління, слід зазначити – питання методології та практичного застосування інструментів антикризового управління досі не вирішені. Увага більшості науковців зосереджена на управлінні підприємством в кризовому стані, проте антикризове управління носить випереджаючий характер і зводиться до недопущення негативних тенденцій в діяльності організації, своєчасному виявленні негативних явищ протягом життєвого циклу підприємства та коригуванні діяльності за допомогою антикризових інструментів. Об'єднання аналізу теоретичних концепцій з практикою використання інструментарію антикризового менеджменту дозволить ефективніше впроваджувати сучасні інструменти управління для запобігання кризових явищ на вітчизняних підприємствах в умовах невизначеності та негативного впливу зовнішнього середовища.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

В сучасних умовах, коли функціонування будь-якого підприємства пов'язано з кризовими явищами, все більшого значення набуває своєчасне виявлення тенденції до погіршення фінансового стану. Існує безліч теорій виникнення, перебігу та впливу криз на соціально-економічні системи, сформовано сучасне бачення криз як специфічного стану соціально-економічних систем. Однак часто криза з'являється раптово, вона не схожа на циклічну і демонструє нелінійність і відкритість економічної системи, залученість до неї багатьох підсистем. Подолати, зменшити та запобігти негативному впливу будь-яких криз можливо при застосуванні сучасних методів та інструментів антикризового управління.

Узагальнення наявної наукової бази за даною проблематикою дає підстави вважати, що найбільш стійкою, з погляду кризи, є підприємство, що представляє собою автономну систему в балансі між внутрішнім і зовнішнім середовищем. Однак зведення траєкторії розвитку підприємства до однолінійного може бути виправдане лише на короткому проміжку часу або в межах вузького аспекту розгляду. Популярний останнім часом підхід з погляду інновацій ефективний, лише якщо він гармонійно вписується у систему підприємства. В іншому випадку ми стикаємося з фікцією, яка не дає бажаної віддачі на вкладений капітал. Якщо все ж таки розглядати розвиток підприємства в його різноманітті, то інструменти антикризового управління втрачають свою однозначність і вимагають конкретизації стосовно кожного підприємства, галузі, держави. Кожна організація має свої особливості прийняття антикризових управлінських рішень, що визначаються характером та специфікою її діяльності, організаційною структурою, системою внутрішньофірмової комунікації. Тому в умовах невизначеності єдиного шляху та єдиної шкали виходу з кризи та розвитку підприємств не існує.

Огляд результатів існуючих досліджень, незважаючи на їх високу наукову значимість призвів до висновку про недостатнє обґрунтування вибору інструментарію антикризового управління, що вказує на необхідність вдосконалення теоретико-методологічних основ кризи-менеджменту, розробки методик та принципів використання інструментів антикризового управління, які враховуватимуть відмінності у функціонуванні різних економічних суб'єктів в умовах невизначеності.

Мета статті полягає в дослідженні основних інструментів антикризового управління з погляду системного підходу до підприємства за умов невизначеності..

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Підприємство є мікроекономічною системою, що саморозвивається, і одночасно виступає носієм соціальних, науково-технічних та економічних відносин вищого рівня та відчуває на собі їх вплив, що вирішальним чином визначає її стабільність (стійкість) або кризовість. Для будь-якої складної системи, зокрема, бізнес-системи (підприємства), зазвичай, не діють основні закони, характерні для традиційних стабільних систем. Для них актуальні перехідні процеси. Як зазначає Н. Маслій в роботі [1, с. 133], досвід застосування методів нелінійної динаміки для аналізу економічних процесів показав, що розвиток підприємств має нелінійний характер і супроводжується різкими трансформаціями, під час яких незмінно виникає хаотизація. Процеси коливання, які є постійними та з часом посилюються, створюють ситуацію найвищого напруження, що може завершитися або руйнуванням підприємства, або ж переходом його на більш високий рівень організації. Синергетика визнає багато шляхів еволюції, які відображаються у принципі нелінійності, тобто багатоваріантності, неповторності та невизначеності. Тому «точку траєкторії, з якої починається розгалуження шляхів розвитку, в синергетиці визначають як біфуркацію. Здебільшого визначення точок біфуркації отримують за рахунок зміни параметрів зовнішнього середовища, в якому існує інтегроване підприємство. Точка біфуркації являє собою переломний, критичний момент у розвитку фірми, у якому вона здійснює вибір шляху, точка, у якій відбувається катастрофа – якісні, стрибкоподібні, раптові зміни, стрибки в розвитку системи» [1, с. 133-134].

Застосування аналітичного інструментарію гомеостатики також є дуже важливим з теоретичної і практичної точки зору, оскільки дозволяє класифікувати перехідні періоди у бізнес-системі за рівнем розвитку та їхньої участі у процесах запобігання банкрутства підприємства і виділити три рівні [1, 2]:

1) гомеостатичний рівень – пов'язаний із змінами, що впливають на поведінку системи, але не змінюють її склад та структуру. Залежно від характеру змін властивостей бізнес-системи (погіршення чи поліпшення) перехідний період гомеостатичного рівня називають: при погіршенні параметрів – «перебудовним»; при позитивному впливі на параметри – «перетворювальним»;

2) інноваційний рівень пов'язаний із змінами бізнес-системи, що впливають її склад і структуру. Перехідний період інноваційного рівня називають «кризовим» (у разі погіршення параметрів системи) та «комфортизаційним» (у разі покращення параметрів системи);

3) біфуркаційний рівень пов'язаний із змінами, що впливають на склад та структуру бізнес-системи.

Прикладом катастрофічного рівня є ліквідація підприємства загалом, чи окремих напрямів його діяльності, або проведення реструктуризації у процесі досудової санації. Прикладом біфуркаційного періоду з позитивним результатом може бути зміна структури бізнес-процесу при освоєнні нової технології.

Стойкий розвиток бізнес-системи припускає перемирення її рівноважного та короткострокових періодів нерівноважного стану, що здійснюється завдяки властивостям самоорганізації бізнес-систем, що реалізуються при регулюючих впливах менеджменту підприємства. У своїй основі антикризове управління є регулярною (традиційною) системою управління, в яку включені елементи антикризового управління, що в сукупності складають механізм антикризового управління як комплексну систему впливу на кризові явища. При цьому, на відміну від традиційної системи управління підприємством, антикризове управління здійснюється в умовах високого темпу зміни стану зовнішнього середовища, загальної нестійкості, непередбачуваності кризової ситуації та управлінських проблем, що систематично виникають. Більше того, на сьогоднішній день підхід до управління взагалі має тенденцію антикризового.

Сукупність проблем антикризового управління з подолання «кризових точок» у діловому циклі підприємства та запобігання його банкрутству можна розділити на чотири категорії: перша група – проблеми моніторингу бізнес-системи підприємства, розпізнавання та діагностики передкризових ситуацій; друга група – проблеми, зумовлені станом ключових сфер функціонування бізнес-системи; третя група – проблеми, пов'язані з диференціацією видів управлінської діяльності підприємства; четверта група – проблеми, пов'язані з управлінням персоналом, інвестуванням та системою маркетингу.

На відміну від традиційного укладу стратегічного планування антикризове планування має низку особливостей, до яких можна віднести: підвищена чутливість до фактору часу; мобільність та динамічність у використанні обмежених ресурсів; специфічні антикризові критерії вибору управлінських рішень; підвищену увагу до оцінки та реагування на наслідки прийнятих рішень; програмно-цільовий підхід у технологіях вироблення управлінських рішень. Вплив керуючої системи на підконтрольну з погляду її адаптивності зовнішнім та внутрішнім умовам ведення бізнесу на різних стадіях розвитку кризи (від перманентного погіршення фінансового стану до ліквідаційної стадії кризи) дозволяє позиціонувати підприємство у чотирьох стратегічних ситуаціях:

1. Високий ступінь керованості – високий ступінь адаптивності в умовах перманентного погіршення фінансового стану та на ранній стадії розвитку кризи. Це зона ефективності менеджменту, яка відповідає збалансованості прагнень підприємства до динамічного розвитку та ефективного функціонування в умовах модернізації виробництва. Прогресивність обладнання, інноваційні технології, високе завантаження потужності та ін. забезпечують додаткове розширення ділової активності, розвиток комунікацій, ефективну цінову політику, гнучку та результативну амортизаційну політику. Це найкраща ситуація, коли досягається синергія техніко-економічної та фінансової ефективності;

2. Високий ступінь керованості - низька ступінь адаптивності на проміжній стадії розвитку кризи. Це зона «переборних бар'єрів», коли правові відносини у системі банкрутства розвиваються у нормальних умовах господарської діяльності в рамках реалізації процедур спостереження та фінансового оздоровлення. Тобто спостерігається поступове зниження ділової активності та адаптивність підприємства на тлі мобілізації дій з боку керуючої підсистеми;

3. Низький ступінь керованості – висока ступінь адаптивності на проміжній та передліквідаційній стадії розвитку кризи. Це зона реструктуризації бізнесу – правові відносини в рамках справи про банкрутство переходять у зону захисту інтересів боржника та кредитів шляхом використання законодавчо дозволених способів та інструментів регулювання кризової ситуації;

4. Низький ступінь керованості – низька ступінь адаптивності на пізній (ліквідаційній) стадії розвитку кризи. Це проблемна зона – характеризується мінімальною здатністю до адаптації, вичерпанням потенціалу зростання підприємства у даному якісному стані та відсутністю можливостей диверсифікації його діяльності. Це найбільш несприятлива ситуація, стан втрати конкурентних переваг та розвиток правовідносин у рамках конкурсного провадження з подальшою ліквідацією підприємства.

Перелік кризових явищ, виділених у четвертий компонент, групується на прояви втрати стійкості та втрати керованості. Так до проявів втрати стійкості підприємства належать такі характеристики: дестабілізація, вихід зі стану рівноваги, розбалансованість діяльності підприємства, неплатоспроможність, неузгодженість у діяльності економічної, фінансової та інших систем, розбалансованість діяльності господарюючого суб'єкта, нездатність зберігати стан рівноваги, основні мікроекономічні показники підприємства набувають несприятливої спрямованості. А до проявів втрати керованості – значні перебої в основних підсистемах підприємства, обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини, втрачених можливостей керівництва на фінансові відносини, падіння виробництва, зайнятості та доходів, збільшення плинності кадрів, втрата контролю за ситуацією. У кризовий період інформаційне середовище відрізняється недостовірністю та недостатністю, що позначається на характері прийнятих управлінських рішень, організаційній структурі та підході до процесу управління загалом.

Існуюче програмно-цільове антикризове управління є чітко вираженою єдністю завдань і способів досягнення заданих показників, ув'язування бажаних результатів з передбачуваними ресурсами. У будь-якому випадку, мета антикризової програми – стійкість роботи підприємства, що проявляється у підтримці рівня основних фінансових показників для запобігання повторній кризі при обґрунтованому застосуванні певного індивідуального набору інструментів антикризового управління. Основна відмінність інструментів сучасного антикризового управління від інших способів подолання кризи полягає в тому, що управління компаніями, які долають збитковість, реалізується за допомогою розробки та здійснення системного підходу до функціонування підприємства. Дослідження точки зору різних авторів щодо визначення сутнісних характеристик поняття та інструментів антикризового управління, вказує на те, що вибір антикризових інструментів залежать від причин, масштабів, фази прояву кризи, а сукупність інструментів антикризового управління направлена на реалізацію, як регулюючих і контролюючих заходів, так і превентивних.

Інструменти антикризового управління можна класифікувати за трьома групами: 1) інструменти виявлення кризи; 2) інструменти, які використовуються в умовах кризи; 3) інструменти, які використовуються на етапі виходу підприємства з кризи [3, с. 261]. Інструменти і методи превентивного управління являють собою управлінський комплекс, який, на відміну від традиційного антикризового управління, містить управлінські дії, спрямовані на забезпечення ефективного функціонування підприємства, моніторинг і запобігання виникненню кризових явищ, контроль за відхиленнями фактичних значень заданих параметрів від цільових орієнтирів [4, с. 268]. Цінність зазначених напрямів аналізу полягає в тому, що отримані результати можуть призвести як до розуміння можливих альтернатив виходу з кризи, так і висновку про недоцільність змін та необхідність ініціації процедури банкрутства як найбільш раціонального рішення.

До інструментів, які можуть бути застосовані на етапі виявлення кризи можна віднести [3]: діагностику (процес детального та поглибленого аналізу проблем, виявлення факторів, що впливають на них), моніторинг (постійне та безперервне дослідження, проведення оцінки та аналізу, здійснення прогнозування), фінансовий аналіз (аналіз та оцінка фінансового стану діяльності суб'єкта господарювання), бенчмаркінг (спосіб вивчення діяльності конкурентів з метою використання їх позитивного досвіду в своїй роботі).

Слід зазначити, що діагностика стадії кризового процесу починається після загальної діагностики фінансово-економічного стану організації. Діагностика стану бізнес-системи потрібна для самооцінки її діяльності, що дозволяє своєчасно виявити ознаки та причини погіршення економічного становища системи. Тільки результати такого аналізу можуть задати напрямок подальшої роботи. Якщо в процесі аналізу було виявлено відхилення у діяльності організації, це свідчить, що криза вже має місце, тоді визначається стадія кризового процесу, тобто ступінь тяжкості кризи. Як правило, результатом такої діагностики є констатація гострої чи хронічної кризи. Якщо відхилень у діяльності організації не виявлено, провадиться діагностика латентної кризи. У разі використання в організації принципу превентивного управління подальші етапи антикризового управління направляються цим шляхом.

Стабілізаційні заходи різні як для різних стадій кризи, так і в межах латентної кризи вони суттєво відрізнятимуться. Реалізація набору антикризових процедур, а саме передкризова підготовка, дозволить

знизити ймовірність виникнення кризових ситуацій і банкрутства, підвищити таким чином ефективність діяльності підприємства. З огляду на це антикризова стратегія є найбільш ефективним інструментом антикризового управління. Антикризова стратегія пропонує альтернативні дії з вирішення суперечностей у заданих межах та відіграє роль координуючого засобу підсистем і процесів підприємств, що знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу [6]. Слід також враховувати, що стратегія передбачає реалізацію запланованих дій антикризового управління, проте практично завжди присутні ситуаційні фактори, які вимагають здійснення певних коректив при реалізації антикризової стратегії [5, с. 68-69].

Різним видам кризи відповідатимуть різні стратегії виходу із неї. У частині формування стратегії запобігання банкрутству стійкість організації необхідно розглядати в контексті правильного та своєчасного досягнення чотирьох підцілей: 1) збереження підприємства як єдиного майнового комплексу (бізнес-системи); 2) забезпечення адаптації та деструктуризації підприємства; 3) досягнення підконтрольності зміни основних параметрів функціонування бізнес-системи; 4) правильне встановлення балансу між цими трьома підцілями, що надасть підприємству властивості самостабілізації або адаптованої бізнес-системи. Як показник стійкості бізнес-системи доцільно використовувати універсальну характеристику, що зумовлює й інші параметри системи – рівень її ентропії як невизначеності зміни стану бізнес-одиниці у майбутньому. При цьому оцінюються показники управлінської, виробничої, фінансової, соціальної стійкості, а також стабільність (збереження) показників рентабельності та ділової активності фірми.

Відповідно до пропонованого підходу антикризову стратегію необхідно розробляти залежно від того, за якою групою показників зареєстровані високі сигнали про загрозу кризи. Головне завдання на даному етапі — виявлення найслабших місць, тобто таких напрямів діяльності чи груп показників, де зареєстрована криза та локалізація цієї кризи. Локалізація здійснюється шляхом пошуку причин, що зумовили виникнення кризи у діяльності організації. Для цього, наприклад, можна використовувати зразкові схеми пошуку причин виникнення кризового процесу за симптомами кризи, побудовані у вигляді цілей. Це і слугуватиме симптомом кризи, за яким, рухаючись по дереву цілей, можна вийти на причини кризи. Таким чином, ширина охоплення та глибина ураження кризою діяльності організації задає напрям та характер заходів щодо виходу організації з кризової ситуації.

Розробка інструментарію антикризового управління підприємством у кризовий період ґрунтується на розподілі зазначених проблем на ресурсні, структурні та процесні, враховуючи характер їхньої залежності від ресурсів господарюючого суб'єкта, структури його бізнес-системи та процесів, що відбуваються в ній. Обмеження ресурсного характеру можуть бути пов'язані з дефіцитом ресурсів усередині бізнес-системи та поза нею. До інструментів, які використовуються в умовах кризи можна віднести: аутсорсинг, аудит бізнес-процесів, даунсайзинг, диверсифікація, контролінг, кадрова політика, реінжиніринг бізнес-процесів, реструктуризація підприємства, санації без порушення провадження у справі про банкрутство.

В на даному етапі для потенційної кризи або латентної кризи, що зароджується, достатньо невелике коригування курсу розвитку, а також усунення факторів, що вплинули на появу несприятливих тенденцій. У разі латентної кризи, що розвивається, необхідно розробляти заходи для коригування стратегії розвитку, тобто заходи, спрямовані на нормалізацію поточної діяльності організації. Заходи, що застосовуються у разі потенційної кризи, або ураження підприємницької діяльності організації латентною кризою, мають тактичний характер, тоді як подолання гострої чи хронічної кризи потребує стратегічних змін.

При гострій кризі необхідне повне використання внутрішніх резервів фінансово-економічної та виробничої стабілізації організації, заходи щодо ліквідації такої кризи мають жорсткіший характер. При цьому потрібний ґрунтовний перегляд стратегії організації, її місії, цілей та завдань. Тактичні заходи щодо виходу з такої кризи розробляються на основі переробленої, скоригованої стратегії з урахуванням заново сформульованих цілей. За умови хронічної кризи практично єдиним виходом для діяльності організації залишається розробка нової стратегії розвитку, яка потребує революційних рішень. Із запропонованих альтернативних стратегій і з урахуванням типових (базових) стратегій, реалізованих будь-коли в даній організації, вибирається і приймається найкраща стратегія поведінки у кризовій ситуації. Після вибору відповідної антикризової стратегії відбувається розробка тактичних заходів щодо подолання кризи. Позитивний ефект можуть дати не розрізнені та поодинокі антикризові заходи, а ретельно опрацьована система антикризових заходів, яка спочатку може бути представлена у вигляді стратегічного проекту з подальшим його втіленням у стратегічному плані. Такий план розробляється з урахуванням особливостей діяльності організації та існуючої системи менеджменту. Стратегічний план деталізується на відповідні антикризові заходи, склад та зміст яких має відповідати стадії кризового процесу та масштабам ураження кризою організації. Стратегічний план антикризових заходів має бути гнучким, містити альтернативні варіанти розвитку подій. Його зміст та основні акценти повинні змінюватися у міру надходження нових даних про зміну навколишнього середовища та залежно від результатів уже впроваджених заходів.

Посткризовий етап настає після завершення кризи, на якому проводиться оцінка дій з управління кризою. Про ефективність впроваджених заходів можна судити за двома основними критеріями: наскільки досягнуто мета антикризової програми — чи було подолано латентну кризу та чи стабілізувалася діяльність організації; наскільки отриманий результат відповідає витраченим використання антикризових заходів ресурсам (дотримання принципу раціональності антикризового управління). Якщо заходи щодо подолання

латентної кризи виявилися неефективними, тобто криза продовжує розвиватися або отриманий недостатній ефект від заходів, організація змушена повертатися до відправної точки пошуку причин та розробки нової стратегії виходу з кризи. Серед інструментів, які використовуються на етапі виходу підприємства з кризи, слід особливо виділити реорганізацію, факторинг, укладання ф'ючерсних контрактів [3]. При цьому головним посилом для менеджменту є підготовка до потенційних криз. Відповідно, успішні заходи щодо подолання кризи поповнюють банк антикризових заходів організації, які можуть бути використані згодом при розробці заходів для боротьби з кризою в подібних ситуаціях.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Зміна акценту у зовнішньому бізнес-середовищі з порядку, логічності на невизначеність та хаотизацію обумовлює зміну до підходів побудови системи організації, трансформації завдань антикризового управління. Основними помилками при антикризовому управлінні є відсутність моніторингу кризових ситуацій на більшості підприємств та планування антикризових стратегій, що дозволяють здійснювати превентивне антикризове управління [6]. В свою чергу превентивне антикризове управління значною мірою дозволяє підготуватись до настання несприятливих подій, зменшити руйнівні результати, що можуть бути спричинені кризою та швидко відновити стійкість підприємства. Таким чином, системні, структурні кризи, від яких страждають як окремі підприємства, так і цілі галузі і сектори економіки, змушують розробляти і застосовувати особливі управлінські підходи та інструменти, які забезпечують своєчасний початок боротьби з розвитком кризових процесів на підприємстві.

Література

1. Маслій Н. Д. Біфуркаційна модель розвитку сфери зв'язку та інформатизації під впливом кризових явищ / Н. Д. Маслій // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2018. – Вип. 6. – С. 132-138. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2018_6_24
2. Піддубний І. О. Гомеостатичний механізм координації результатів в системі міжнародної економічної діяльності підприємства / І. О. Піддубний, Л. І. Піддубна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2019. – № 66. – С. 109-118. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_66_16
3. Плікус І. Інструментарій антикризового управління: проблемні питання застосування / І. Плікус // Молодий вчений. – 2020. – Вип. 1 (77). – С. 259-264. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-1-77-57>
4. Шевчук В. В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства / В. В. Шевчук // Бізнесінформ. – 2015. – № 5. – С. 264-268.
5. Мостенська Т. Л. Інструменти антикризового управління / Т. Л. Мостенська, Е. О. Юрій // Український журнал прикладної економіки. – 2019. – Т. 4, № 1. – С. 64-72. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019_4_1_10
6. Давиденко Н. М. Антикризове фінансове управління на підприємстві / Н. М. Давиденко // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. – 2015. – Випуск 211(1). – С. 76-80. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnu_econ_2015_211%281%29__17

References

1. Maslii N. D. Bifurkatsiina model rozvytku sfery zviazku ta informatyzatsii pid vplyvom kryzovykh yavysch / N. D. Maslii // Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy. – 2018. – Vyp. 6. – S. 132-138. http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2018_6_24
2. Pidubnyi I. O. Homeostatychnyi mekhanizm koordynatsii rezultativ v systemi mizhnarodnoi ekonomichnoi diialnosti pidpriemstva / I. O. Pidubnyi, L. I. Pidubna // Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. – 2019. – № 66. – S. 109-118. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_66_16
3. Plikus I. Instrumentarii antykryzovoho upravlinnia: problemni pytannia zastosuvannia / I. Plikus // Molodyi vchenyi. – 2020. – Vyp. 1 (77). – S. 259-264. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-1-77-57>
4. Shevchuk V. V. Vykorystannia preventyvnoho antykryzovoho upravlinnia dlia stabilizatsii rynkovoi pozytsii pidpriemstva / V. V. Shevchuk // Biznesinform. – 2015. – № 5. – S. 264-268.
5. Mostenska T. L. Instrumenty antykryzovoho upravlinnia / T. L. Mostenska, E. O. Yurii // Ukrainyskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky. – 2019. – T. 4, № 1. – S. 64-72. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019_4_1_10
6. Davydenko N. M. Antykryzove finansove upravlinnia na pidpriemstvi / N. M. Davydenko // Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy. Seriya : Ekonomika, ahrarynyi menezhment, biznes. – 2015. – Vypusk 211(1). – S. 76-80. http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnu_econ_2015_211%281%29__17