

## References

1. Büge, Max, Matias Egeland, and Przemyslaw Kowalski, and Monika Sztajerowska. 2013. State-Owned Enterprises in the Global Economy: Reason for Concern? VOX: CEPR's Policy Portal. 2 May. <http://voxeu.org/article/state-owned-enterprises-global-economy-reason-concern> (accessed 05.09.2021).
2. Stureson, Jan, Scott McIntyre, and Nick C. Jones. 2015. State-Owned Enterprises: Catalysts for Public Value Creation? PwC, Public Sector Research Centre. <https://www.pwc.com/gx/en/psrc/publications/assets/pwc-state-owned-enterprise-psrc.pdf> (accessed 01.10.2021)
3. World Bank Group. Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit. Washington, DC: World Bank Group.
4. Luna-Martinez, José de. 2016. Transforming State-Owned Enterprises: What Other Countries Can Learn from Malaysia. The World Bank. 3 November. <http://blogs.worldbank.org/eastasiapacific/transforming-state-owned-enterprises-what-other-countries-can-learn-from-malaysia> (accessed 04.10.2021).
5. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) and Korea Institute of Public Finance (KIPF). 2016. State-Owned Enterprises in Asia: National Practices for Performance Evaluation and Management. Paris: OECD.
6. OESR (2021 r.), Ohlyad OESR korporatyvnoho upravlinnya derzhavnykh pidpryyemstv: Ukrayina [OECD (2021), OECD Review of Corporate Governance of State-Owned Enterprises: Ukraine], <http://www.oecd.org/corporate/soe-review-ukraine.htm> (accessed 15.09.2021)
7. Natsional'na ekonomichna stratehiya 2030. [ National Economic Strategy 2030] <https://nes2030.org.ua/> (accessed 18.08.2021)

*Стаття надійшла до редакції 26.09.2021 р*

УДК 383.2:658.012.8

JEL Classification M10, M21, O12

DOI 10.33111/EE.2021.47.KuzomkoV\_NesvatA

### **V. Kuzomko**

*PhD in Economics, Associate  
Professor of the  
Department of Business-Economics  
and Entrepreneurship SHEE «Kyiv  
National Economic University  
named after Vadym Hetman»*

### **В.М. Кузьомко**

*к.е.н., доцент кафедри бізнес-  
економіки та підприємництва  
ДВНЗ «Київський національний  
економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»*

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7150-3439>

*A. Nesvat*

*student of Faculty of Economics and Management*

*SHEE «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3451-5873>

*Несват А.Ю*

*студентка факультету економіки та управління ДВНЗ «Київський*

*національний економічний університет*

*імені Вадима Гетьмана»*

## **АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

АНОТАЦІЯ. Стаття присвячена розгляду економічної сутності стратегій управління бізнесом в сучасних умовах господарювання. Визначено, що підвищена нестабільність і складність зовнішніх та внутрішніх умов функціонування бізнесу призводить до виникнення та розгортання різноманітних кризових явищ, адекватне реагування на які стає запорукою не лише успішного функціонування, але, часто, й виживання суб'єктів господарювання на ринку в довгостроковій перспективі.

Доведено, що розробка та реалізація антикризових стратегій у діяльності підприємств дозволяє на ранніх стадіях виявляти і мінімізувати негативні наслідки розгортання кризових явищ, у результаті чого підвищується економічна стійкість і результативність існування бізнесу в умовах нестабільності.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: антикризове управління, інструменти антикризового управління, стратегія антикризового управління, види антикризових стратегій, криза.

## **ANTI-CRISIS BUSINESS MANAGEMENT STRATEGIES IN MODERN CONDITIONS**

ANNOTATION. The article considers the economic essence, types, role and significance of anti-crisis business management strategies in modern business conditions. It is determined that the increased instability and complexity of external and internal conditions of business leads to the emergence and development of various crises, adequate response to which is the key not only to successful operation, but often the survival of businesses in the market in the long run.

The changing situation in the country and in the world sets a new stage in the discussion of the essence, goals and objectives of crisis management. The process of globalization contributes to the active spread of crises and the expansion of their spheres of influence in the world. One of the most important tasks of crisis management is search and the use of appropriate tools. Business owners and managers will have to look at existing problems in a new way and solve them in difficult economic conditions, which often lead mature enterprises to organizational crises. Priority is given to identifying, assessing and forecasting the impact of the company's crisis.

The article proves that one of the modern management concepts that ensures the effective operation of the enterprise in terms of risks and threats, is crisis management. The use of anti-crisis methods and tools in enterprises, their adequate selection, planning and implementation through the systematic use of anti-crisis tools, such as anti-crisis strategy and tactics, anti-crisis program, etc., allow early detection and minimize the negative effects of crisis in the enterprise resulting in increased economic stability and efficiency of business in conditions of instability. Anti-crisis strategy is the most effective anti-crisis tool.

Due to the nature of the crisis, this perspective allows you to develop an effective anti-crisis strategy and choose the right tools.

KEY WORDS: anti-crisis management, anti-crisis management tools, anti-crisis management strategy, types of anti-crisis strategies, crisis.

**Вступ.** Основні теоретичні аспекти антикризового управління широко розглядаються в роботах як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Серед цих науковців слід виділити Васильєва Т.А., Євенко Т., Даниленко В.А., Романаяк Г.М., Коласе Б., Уотерман Р. та багато інших. Однак через багато проблем, пов'язаних з особливостями та підвищеною складністю і невизначеністю економічних процесів, які притаманні сучасному розвитку економіки та суспільства, окремі аспекти вибору та застосування адекватного антикризового інструментарію, в тому числі й антикризових стратегій, у практиці господарювання економічних суб'єктів потребують подальших досліджень.

**Постановка завдання.** Застосування інструментарію антикризового управління в діяльності сучасних підприємств різних сфер економіки є дуже складним процесом, який обумовлюється впливом безлічі різноспрямованих внутрішніх і зовнішніх факторів. Вибір, економічне обґрунтування та ефективна реалізація окремих складових цього інструментарію (методів, функцій, економічних та організаційних інструментів, управлінських навичок тощо) потребує перш за все поглибленого дослідження сутності, особливостей і механізмів реалізації антикризового управління бізнесом. Дослідження, які стосуються особливостей вибору, планування та реалізації антикризової стратегії є має ще важливіше значення, тому що саме вірний вибір антикризових інструментів дозволяє вивести бізнес з кризового стану з мінімальними втратами і в найшвидші терміни. Метою даної статті є дослідження сутності, видів і методичних основ обґрунтування та реалізації антикризових стратегій бізнесу.

**Результати.** Антикризову стратегію можна визначити як комплексне планування дій, управління персоналом, фінансами, відносинами з клієнтами, а також інші правові заходи, що

захищають компанію від ризику банкрутства чи значної рецесії. Можна сказати, що антикризова стратегія — це засіб використувати кошти та ресурси, усуваючи таким чином нестабільну ситуацію.

Особливість антикризової стратегії полягає в тому, що вона обмежена за змістом та терміном. Стратегія кризових організацій короткострокова (1–3 роки) і має сильні адаптивні властивості; включає в себе численні заходи щодо реструктуризації та організаційні та технологічні інновації. Така стратегія може бути реалізована, як тільки організація переходить до збалансованої роботи та свідомої стабільності. У цьому сенсі антикризову стратегію можна розглядати як засіб досягнення конкретної мети, тобто виходу з кризи [1].

Різні стратегії, зокрема й антикризова, має доповнюватися тактичними заходами. Під тактикою ми маємо на увазі або короткострокову економічну поведінку стосовно економічних процесів і подій, або напрямок економічної діяльності (виходячи з поточної ситуації), що розраховується за відносно короткий період часу.

Антикризова тактика обрана і в загальному контексті стратегії спрямована на недопущення виникнення кризових ситуацій, своєчасну нейтралізацію загроз і ознак банкрутства.

У процесі реалізації антикризової стратегії, основою тактичного планування є необхідні тактичні коригування, що вносяться в потрібний момент стратегії у відповідь на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Це особливо важливо в умовах кризи, що постійно змінюється. При цьому в основі антикризової стратегії та антикризової тактики має бути спрямування на усунення причин кризи.

Стратегія підприємства проти кризи включає всі заплановані, організовані та керовані зміни у існуючій стратегії, виробничих процесах, структурі та культурі кожної соціально-економічної системи, включаючи приватні та державні підприємства. Підприємство має постійно відстежувати ключові фактори навколишнього середовища та робити своєчасні та точні висновки про необхідність змін. Кризові ситуації — стимул до змін. Відповідну антикризову стратегію буде обрано залежно від того, в якій сфері вони загрожують цілям підприємства.

Кризовою можна вважати будь-яку ситуацію, в якій компанія не встигає підготуватися до змін. Щоб цього не сталося, необхідно своєчасно розібратися у причинах кризи економіки підприємства та вжити заходів ще до появи перших симптомів кризи [2].

Основними причинами виникнення кризових ситуацій на підприємствах можна назвати такі:

- недосконалість фінансової, грошової, податкової систем, нормативної та законодавчої бази, високий рівень інфляції;
- неефективне управління внутрішніми факторами мікросередовища підприємства;
- використання підприємством стратегії, яка не адаптована до зовнішніх факторів мікросередовища;
- розбалансованість економічного механізму відтворення капіталу підприємства;
- зниження рентабельності продукції [2].

При цьому для подолання кризової ситуації можна застосовувати два основні види тактики [3]:

- захисна, яка ґрунтується на проведенні зберігаючих заходів. Її базою є скорочення витрат, пов'язаних з виробництвом і реалізацією продукції. Ця тактика актуальна при несприятливому збігу зовнішніх обставин;

- наступальна, для якої характерні стратегічні заходи. В її рамках проводиться активний маркетинг, завоювання нових ринків збуту. Вона прийнятна для боротьби як з зовнішніми, так і з внутрішніми несприятливими факторами, що впливають на ефективне функціонування підприємства.

З метою виходу підприємства з кризової ситуації фахівці [4] радять реалізовувати такі основні завдання:

- обґрунтування правильності вибору мети по виробництву і реалізації продукції;
- залучення інвесторів для фінансування пропонованого проекту виходу з кризової ситуації (комерційний банк, держава, будь-яка юридична або фізична особа);
- вибір оптимальної організаційної структури, яка найкраще відповідає потребам підприємства.

Таким чином, на нашу думку, під антикризовою стратегією можна розуміти програмний документ, що має цілі (кінцеві та проміжні), ресурси та способи їх залучення і використання, технологію вирішення завдання для виходу з антикризового стану (організаційна структура, способи поведінки тощо).

Успішне застосування антикризових стратегій передбачає, перш за все, їх класифікацію. Можна виокремити такі види антикризової стратегії [3]:

1) відновлювальна стратегія — швидке виявлення і ліквідація джерел конкурентної і фінансової слабкості підприємства;

2) стратегія активного пристосування застосовується на основі розробки нового фірмового товару або витіснення конкурентів, що пропонують аналогічні товари;

3) стратегія консервативної поведінки — збереження і розвиток ринкових позицій шляхом оновлення асортименту продукції, технології виробництва та диверсифікації;

4) стратегія згортання виробництв — відступ організації;

5) функціональні стратегії: до них належить антикризова маркетингова стратегія, антикризова виробнича стратегія, антикризова кадрова / управлінська стратегія, антикризова фінансова стратегія;

Детальну типологізацію антикризових стратегій представлено рис. 1.

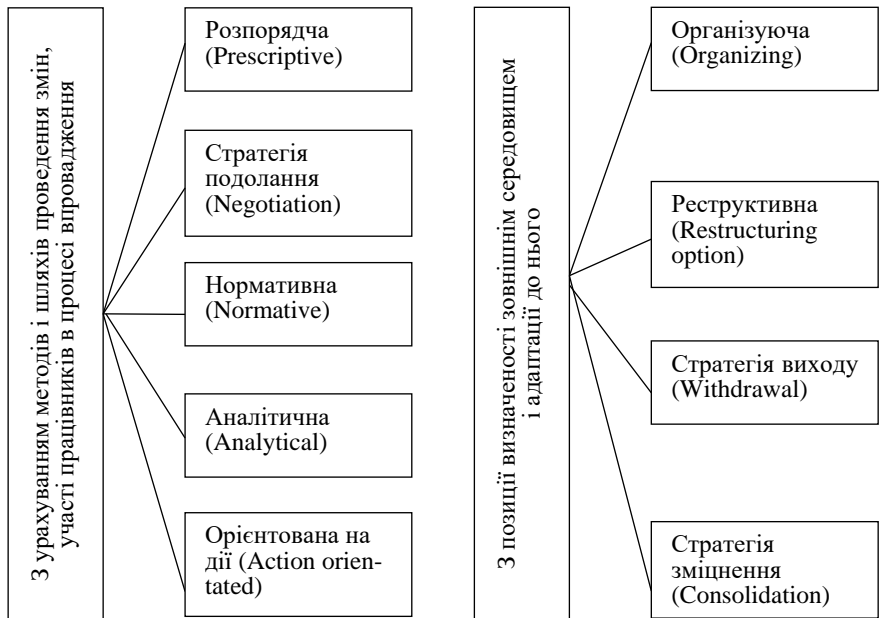


Рис. 1. Види антикризових стратегій

*Джерело:* складено авторами на основі [3, 5]

Варто враховувати, що обґрунтування вибору антикризових стратегій підприємства і їх розробка — це складний процес. Американські вчені підкреслюють, що «компанії зазвичай реалізують лише близько 60 % потенційної вартості своїх стратегій

через дефекти і помилки при їх плануванні та реалізації» [6]. Тому часто ефективно організована реалізація антикризових стратегій має більш високе значення, ніж якість самих стратегій.

Одним із сучасних інструментів реалізації антикризової стратегії є бенчмаркінг, під яким розуміється процес управління станом підприємства на основі постійного дослідження найкращих практик діяльності конкурентів, підприємств інших галузей, структурних підрозділів власного підприємства з метою формування унікального набору конкурентних переваг і досягнення стійких ринкових позицій.

Стратегії фінансового оздоровлення реалізуються в умовах реактивного антикризового управління при взаємодії різних інструментів, які в кожній конкретній ситуації поєднуються або застосовуються індивідуально [2; 7].

Застосування різних інструментів при реалізації стратегії фінансового оздоровлення має бути обґрунтоване, що вимагає ретельного аналізу ефективності їх реалізації на конкретному підприємстві. При цьому необхідно розуміти, що чим глибша, масштабніша та триваліша криза на підприємстві, тим більш жорстким повинен бути механізм управління реалізацією антикризової стратегії з точки зору застосовуваних інструментів [8].

Крім стратегій, спрямованих на забезпечення сталого розвитку підприємства або його фінансове оздоровлення, в практиці антикризового управління використовуються стратегії виходу з бізнесу. Причинами такого відступу можуть стати: позбавлення від нерентабельних або непрофільних структурних підрозділів, залучення капіталу, зміна профілю бізнесу, придбання нових виробництв за рахунок поглинань, зниження рівня конфлікту з клієнтами та ін.

До основних універсальних інструментів ефективною антикризової стратегії, рекомендованих сучасною наукою і практикою антикризового управління, слід віднести [9]:

- систему збалансованих показників (Balanced Scorecard — BSC);
- систему бюджетування;
- мотивацію і навчання персоналу для досягнення цілей антикризової стратегії;
- організація впровадження змін та управління змінами;
- автоматизація всіх бізнес-процесів;
- систему контролінгу.

Ще однією важливою складовою планування реалізації антикризової стратегії є застосування організаційних інструментів.

Найбільшу ефективність останнім часом довела розробка дорожньої карти основних заходів, впровадження яких дозволить забезпечити системність у реалізації стратегії. Дорожні карти являють собою деталізовану за часовими періодами і конкретизовану діями антикризову стратегію. Дорожні карти дозволяють наочно пов'язувати між собою бачення, стратегію і план розвитку бізнесу підприємства, вибудовуючи в часі основні кроки цього процесу за принципом «минуле — теперішнє — майбутнє» [10].

Крім того, організаційні інструменти реалізації антикризової стратегії можуть включати розробку інноваційних моделей збуту (наприклад, електронну комерцію), інноваційні підходи в управлінні персоналом підприємства, спрямовані на вдосконалення системи його стимулювання.

**Висновки.** Таким чином, ефективне антикризове управління бізнесом має ґрунтуватися на системному застосуванні всіх видів антикризових методів та інструментів, особливе значення серед яких займають антикризові стратегії. Антикризова стратегія передбачає прийняття стратегічної програми, яка вимагає великої аналітичної та проектної роботи і дозволяє готуватися до кризових ситуацій, розпізнавати характер слабких сигналів кризового розвитку, знижувати кількість тактичних помилок, впевнено орієнтуватися в проблемах, що мають наслідки в майбутньому, розробляти і використовувати ефективні технології управління, знаходити позитивні елементи в складних кризових ситуаціях.

Інструменти, які використовуються для реалізації антикризових стратегій, суттєво відрізняються один від одного за змістом, складністю та іншими параметрами. Одні і ті ж інструменти можуть забезпечити ефективну реалізацію антикризової стратегії на одних підприємствах, а в інших господарюючих суб'єктах їх застосування недоцільне і може викликати розчарування в антикризовому стратегічному управлінні взагалі. Знання і розуміння всього переліку інструментів реалізації антикризової стратегії, їх класифікації та особливостей роботи кожного інструменту дозволяє керівникам підприємства і антикризовим керуючим чітко поглянути на систему антикризового управління, виділити і обґрунтувати її конкретні інструменти, за допомогою яких можна досягти кінцевих стратегічних цілей.

## **Література**

1. Мельниченко О.О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економічний аналіз*: зб. наук.



праць Тернопільського національного економічного університету. 2015. Том 21. № 2. С. 157–162.

2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : Навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2016. 504 с.

3. Рибак О.М., Комісарова П.О. Стратегія фінансової стійкості в умовах посткризових явищ. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2012. № 34 [Електронне видання. URL: <http://www.rnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/viewFile/.../2519>].

4. Портна О.В., Єршова Н.Ю., Юр'єва І.А. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. Львів: Видавництво «Магнолія 2006», 2017. 283 с.

5. Starosta A. Anti-crisis management strategies. The case of companies in the Greater Poland Voivodeship. *Management*. 2018. №1. P. 258-260.

6. Теницька Н.Б., Гришко Ю.С. Теоретичні аспекти оцінки платоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. 2018. Випуск 5. С. 372–379.

7. Скібіцький О. М. Антикризоровий менеджмент : навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 568 с.

8. Волинский В.Ю., Лебедева Р.Г. Современное состояние теории и практики оценки финансовой устойчивости предприятия. *Проблеми економіки, фінансов и управління производством*. 2017. № 31. С. 12–16.

9. Жучкова Г.А. Результативність діяльності підприємства: науково-методичні аспекти визначення. *Ефективна економіка*. 2013. № 11 [Електронне видання]. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2517>.

10. Воронін О. Методика визначення узагальнюючого показника економічної ефективності виробництва. *Економіст*. 2018. № 4. С. 57–62.

## References

1. Melnichenko O.O. The essence of anti-crisis management of the enterprise in modern business conditions. *Economic analysis: Coll. Science. Proceedings of Ternopil National Economic University*. 2015. Volume 21. № 2. pp. 157–162. [in Ukrainian].

2. Vasilenko V.O. Anti-crisis management of the enterprise: Textbook. manual. Kyiv: CUL, 2016. 504 p. [in Ukrainian].

3. Rybak OM, Komissarova PO Strategy of financial stability in the conditions of post-crisis phenomena. *Problemy pidvysychennia efektyvnosti infrastruktury*. 2012. № 34 URL: <http://www.rnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/viewFile/.../2519> [in Ukrainian].

4. Portna O.V., Ershova N.Yu., Yurieva IA Anti-crisis management of the enterprise: Textbook. manual. Lviv: Magnolia Publishing House 2006, 2017. 283 p. [in Ukrainian].

5. Starosta A. Anti-crisis management strategies. The case of companies in the Greater Poland Voivodeship. *Management*. 2018. № 1. P. 258–260 [in English].
6. Tenitska NB, Grishko YS Theoretical aspects of assessing the solvency of the enterprise in modern conditions. *Bulletin of the Nikolaev National University named after VO Sukhomlinsky*. 2018. Issue 5. p. 372–379 [in Ukrainian].
7. Skibitsky OM Anti-crisis management: textbook. manual. Kyiv: Center for Educational Literature, 2017. 568 p. [in Ukrainian].
8. Volynsky VY, Lebedeva RG The current state of theory and practice of assessing the financial stability of the enterprise. *Problems of economics, finance and production management*. 2017. № 31. pp. 12–16 [in Russian].
9. Zhuchkova H.A. Rezultatyvnist diialnosti pidpriemstva: naukovometodychni aspekty vyznachennia. *Efektyvna ekonomika*. 2013. № 11 [Elektronne vydannia]. URL: <http://www.esonomy.nayka.com.ua/? Or = 1 & z = 2517> [in Ukrainian].
10. Voronin O. Methodology for determining the generalized indicator of economic efficiency of production. *Economist*. 2018. №4. Pp. 57–62 [in Ukrainian].

*Стаття надійшла до редакції 28.09.2021 р.*