

## **ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ВИБОРУ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В РАМКАХ КОНЦЕПЦІЇ ЇЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ**

Обґрунтування вибору антикризової стратегії підприємства та його розвиток є складним процесом, який передбачає врахування безлічі взаємопов'язаних, різноспрямованих зовнішніх і внутрішніх факторів [1]. Але ще складнішим процесом є реалізація антикризової стратегії на підприємства, яка передбачає взаємодію різних методів, інструментів і технологій управління при забезпеченні координації, узгодженості функцій управління та мінімізації збитків підприємства [2].

Беручи до уваги тривалість та інтенсивність кризи, можна розрізнити відповідні стратегії ліквідації, зростання та банкрутства.

Стратегія спрямована на стабілізацію кризи з метою отримання конкурентної переваги. Вона використовується для контролю криз. Стратегія ліквідації – це стратегія, яка допускає банкрутство підприємства шляхом його продажу або реалізації стратегії підтримки платоспроможності (так звана добровільна ліквідація). Стратегія зростання полягає в прийнятті агресивних заходів щодо поліпшення або посилення конкурентних позицій підприємства, що повинно відобразитися в збільшенні ринкової вартості організації. Останньою стратегією банкрутства, яке передбачає ліквідацію підприємства без підтримки платоспроможності.

Антикризові стратегії є відповіддю на причини кризи і повинні відповідати її масштабам. Більш того, вони залежать від причин і адаптацій, які можна розрізнитися між підприємством і бізнес-середовищем. Підприємства можуть реагувати на зміни в навколишньому середовищі як проактивним, так і реактивним чином. Однак причини кризи можуть бути пов'язані з управлінням або масштабом і типом діяльності[3].

Об'єднання причин і реакцій підприємства може створити матрицю, яка показує чотири можливі антикризові стратегії: інвестування, консолідації, виведення коштів і консолідація[4].

Інвестиційна стратегія передбачає розвиток організації і пошук можливостей в її оточенні. Стратегія консолідації фокусується на основній діяльності підприємства і його сильних сторонах. Ця стратегія фокусується на зниженні витрат і розміру бізнесу. Остання стратегія виведення коштів, стосується відмови від певних видів діяльності, відходу з ринків і відмови від інвестицій

Інша група стратегій показує різні можливі відповіді з урахуванням управлінського підходу до кризи. Організація може не помітити небезпеку і не внести необхідні зміни; вона також може звести до мінімуму ознаки і ставитися до них як до природного відхилення від норми. Іншою реакцією є негайне вирішення проблем у міру їх виникнення, що включає в себе визначення можливих процедур і вибір антикризових заходів.

Також важливою стратегією, що реалізується підприємством, є запобігання криз, де акцент робиться на виявленні сигналів кризи, підготовці відповідних антикризових заходів і запобіганні будь-яких негативних наслідків кризи [4].

Остання група стратегій стосується підходів до проведення антикризових змін на підприємстві. Тут розрізняють розпорядчі антикризові стратегії, засновані на переговорах, аналізі, і стратегії, орієнтовані на дії. Розпорядчі стратегії вносять зміни відповідно до плану, які повинні бути здійснені в короткостроковій перспективі. Це вимагає повноважень керівництва, орієнтації на завдання, а також здатності та навичок подолання опору змінам.

Стратегія, заснована на переговорах, підкреслює необхідність переговорів з членами організації про реалізацію антикризових планів. Нормативні стратегії спрямовані на те, щоб прищепити співробітникам почуття відповідальності і прагнення вносити зміни. Іншою стратегією є аналітична стратегія, яка спрямована на прийняття оптимальних з технічної точки зору антикризових рішень. Для досягнення цієї мети необхідно залучити команди, що складаються як з внутрішніх фахівців, так і з зовнішніх консультантів. У стратегії, орієнтованої на дію, співробітники, які повинні зробити зміну, готують процес його ініціювання і використовують різні підходи до вирішення проблем [6].

Дуже велику роль у створенні і реалізації конкретної антикризової стратегії грають менеджери (їх навички, установки, поведінка), які служать орієнтиром як для членів організації, так і для її акціонерів і громадської думки. Відповідальність за подолання кризи лежить на ньому. В результаті складності заходів, що вживаються на даному етапі антикризового управління, менеджери повинні:

- пояснювати антикризову стратегію, цілі і пересічні залежності яким і чітко визначеним чином.
- розповсюджувати ідеї нової антикризової стратегії серед співробітників.
- отримувати достатні ресурси для її реалізації.
- приймати рішення, спрямовані на приведення організаційної структури у відповідність з новою стратегією.

**Висновки:** Результати дослідження, що стосується вжитих антикризових заходів, показують два домінуючих типи стратегій. На більшості підприємств зосереджена одна з форм реактивної діяльності. Це призвело до більш прозорих процедур та зменшення широко зрозумілих витрат. Також можна сказати, що підприємства застосували стратегію діяльності.

Беручи до уваги відмінності різних антикризових стратегій щодо причин і заходів адаптації, підприємство вживає дії, які виникають на основі в першу чергу одного чинника: консолідації. По суті, підприємства зосереджуються на продукті, його перевизначенні, поліпшенні управління якістю, інформаційних системах і зусиллях, спрямованих на основний бізнес. Вжиті заходи стосуються не тільки подолання кризи, а й розвитку. Беручи до уваги різні типології антикризових заходів, реалізовані рішення включали як реструктуризацію, так і економічне зростання.

Стратегії антикризового управління: емпіричний підхід зростаюча потреба функціонувати в умовах кризи змушує підприємства вживати заходів, пов'язаних із запобіганням і прогнозуванням криз, а при їх виникненні - швидко реагувати.

Ефективне подолання кризи вимагає антикризового управління. Однак не завжди вдається запобігти кризам, більше того, підприємства змушені вживати низку антикризових заходів. Загалом, на підприємствах потрібно вжити два заходи. Перший стосується створення більш прозорих процедур і скорочення витрат. Другий передбачає концентрацію на основних видах діяльності підприємства і продукції, її перегляді і поліпшенні управління якістю. Це рішення вказує на реалізацію двох типів ключових антикризових стратегій: організація діяльності та консолідація.

#### **Список використаних джерел**

1. Зосимова Ж. С. Розробка антикризової стратегії підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища [Електронний ресурс]: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / Ж. С. Зосимова ; Харківський національний економічний університет. – Х., 2013. – 20 с. : іл. – Бібліогр.: с. 16-18. Загол. з титул. екрану.

2. Окландер, Т. О. Стратегія, її види та розробка антикризової стратегії підприємства / Т. О. Окландер, Ю. І. Іордек // Молодий вчений. - 2015. - № 12(2). - С. 106-109. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2015\\_12%282%29\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_12%282%29_28)

3. Kryvovyazyuk I., Kovalska L., Savosh L., Pavliuk L., Kaminska I., Okseniuk K., Baula O., Zavadzka O. Strategic decision and transnational corporation efficiency. Academy of Strategic Management Journal. 2019. Volume 18, Issue 6.

4. Kristina Garškaitė-Milvydienė, 2014. "Anti-crisis management of enterprises as precondition of sustainable entrepreneurship," Entrepreneurship and Sustainability Issues, VSI Entrepreneurship and Sustainability Center, vol. 1(4), pages 187-203, June.

5. MOREL Gaël, CHAUVIN Christine, « Crisis management: what are the methodological challenges for ergonomics? », Le travail humain, 2016/1 (Vol. 79), p. 71-96. DOI : 10.3917/th.791.0071. URL : <https://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2016-1-page-71.htm>

6. Wróblewski R. (2010), Wybrane problemy zarządzania przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu PrzyrodniczoHumanistycznego w Siedlcach, Nr 87, Seria: Administracja i Zarządzanie, Siedlce.