

Сучасні підходи до антикризового управління

Кирило Моїсєєв

аспірант кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: MoiseievKH@krok.edu.ua,

ORCID: 0009-0001-9626-8671

Антикризове управління в сучасних умовах воєнного стану, глобальної невизначеності, політичної турбулентності та технологічних змін набуває особливого значення. Актуальність даної проблематики обумовлена необхідністю розробки нових підходів до забезпечення стійкості та життєздатності компаній в умовах швидких трансформацій середовища.

Антикризове управління розглядається як цілеспрямований процес виявлення, запобігання, пом'якшення та ліквідації кризових явищ у діяльності організації з метою забезпечення її стійкості та розвитку. Згідно з підходами провідних учених (Н. Талеба, Д. Канемана), антикризове управління має бути не тільки реактивним, але й проактивним, тобто передбачати потенційні ризики та формувати адаптивні стратегії.

Сучасні концепції акцентують увагу на важливості розуміння природи невизначеності (Н. Талеб, 2007), а також на необхідності системного підходу до прийняття рішень в умовах обмеженої інформації (Д. Канеман, 2011).

Аналіз робіт відомих авторів з теми дозволяє виділити основні підходи до антикризового управління:

1. Стратегічне антикризове управління. Цей підхід є важливим напрямком в сучасній теорії антикризового менеджменту, яке забезпечує інтеграцію антикризових заходів в загальну систему стратегічного управління підприємством. За словами Р. Каплана і Д. Нортон (2001), стратегічне антикризове управління допомагає підприємствам вчасно виявляти сигнали потенційних загроз і «швидко адаптувати свою бізнес-модель до нових викликів», що сприяє збереженню та розвитку компанії навіть у найскладніших умовах. Тому стратегічний підхід орієнтований на забезпечення гнучкості та адаптивності в умовах невизначеності.

Основні елементи стратегічного антикризового управління включають:

- довгострокове планування на основі гнучких стратегічних сценаріїв. Це дозволяє компаніям не тільки реагувати на поточні загрози, а й передбачати можливі майбутні кризи;

- системне управління ризиками та їх моніторинг, що дає змогу оперативно реагувати на зміни в середовищі та своєчасно коригувати стратегію;

- підвищення адаптивності та гнучкості організаційних структур, що є критично важливим для швидкого реагування на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства;

- створення систем раннього виявлення кризових явищ, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки та запобігати глибоким кризам;

- забезпечення стратегічної узгодженості між підрозділами та рівнями

управління. Це дає змогу уникнути розпорошеності зусиль та гарантує ефективність реалізації антикризових заходів.

Цей підхід формує проактивну стратегію управління, дозволяючи організації не лише зберігати свою життєздатність в умовах кризи, а й перетворювати виклики на можливості для покращення ефективності та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Як зазначають Каплан і Нортон (2001), стратегічне антикризове управління не тільки запобігає руйнівним наслідкам, але й забезпечує «трансформацію загроз у нові можливості», що є ключовим аспектом для стійкого розвитку підприємства в умовах постійних змін.

2. Адаптивне антикризове управління. Адаптивне управління є підходом до антикризового управління, який зосереджений на здатності організації гнучко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Цікава стаття Ендрю Дж. Хоффмана (2021) про кризу актуальності, в якій йдеться про адаптивність як «ключову компетенцію організації» в умовах зростання складності, турбулентності та непередбачуваності глобальних ринків. В умовах, коли зовнішнє середовище змінюється швидко і часто, організації повинні бути готовими швидко адаптувати свої стратегії та процеси до нових реалій.

Ендрю Дж. Хоффман (2021) підтримує основні елементи адаптивного антикризового управління наступним чином:

- підкреслює важливість гнучких організаційних структур, здатних швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Він стверджує, що «успішні організації повинні бути готовими до швидкої зміни своїх операційних моделей, виводячи на перший план інноваційні підходи до управління та оптимізації структур»;

- активно розглядає культуру інновацій як основний фактор для успіху організацій в умовах постійних змін. Він зазначає, що «організації, які підтримують відкритість до нових ідей і експериментів, мають більші шанси на довгостроковий успіх». Зокрема, він звертає увагу на необхідність створення середовища, яке заохочує інновації та сприяє впровадженню нових технологій і підходів, що є важливою складовою адаптивного управління;

- підтримує ідею сценарного планування як важливої стратегії для прогнозування можливих варіантів розвитку подій. «Розробка різних сценаріїв майбутнього допомагає організаціям бути готовими до змін і знаходити рішення для неочікуваних ситуацій». Це дозволяє організаціям не лише реагувати на існуючі кризи, а й ефективно планувати на майбутнє, підвищуючи їх стійкість і гнучкість;

- наголошує про необхідність децентралізації прийняття рішень для більш ефективної реакції на змінювані умови. Він пише: «Для того щоб організація могла оперативіно реагувати на кризові ситуації, необхідно дати можливість підрозділам та лідерам на місцях приймати швидкі рішення». Це дозволяє зменшити навантаження на центральне управління та покращити швидкість реагування в умовах невизначеності;

- акцентує увагу на важливості швидкого зворотного зв'язку для адаптації

організацій. «Оперативний зворотний зв'язок і навчання на основі реальних ситуацій допомагають організаціям швидше адаптуватися та коригувати свої стратегії управління». Він зазначає, що через зворотний зв'язок організації можуть удосконалювати свої стратегії та підходи, що є важливою частиною адаптивного управління в умовах кризи.

Адаптивне управління не лише дозволяє організації ефективно долати кризи, але й сприяє виявленню нових можливостей для зростання і розвитку. Як підкреслює Хоффман (2021), в умовах невизначеності та постійних змін «адекватна адаптація може перетворити кризу на нову можливість для організації», що дає їй конкурентні переваги на ринку.

3. Інноваційне антикризове управління. Інноваційний підхід до антикризового управління передбачає активне використання технологічних рішень для запобігання кризам та мінімізації їхніх наслідків. Це стосується впровадження цифрових технологій, автоматизації процесів, аналізу великих даних (Big Data) для моніторингу ризиків. Дослідження сучасних економістів підкреслюють, що компанії, які інвестують в інновації навіть під час кризи, швидше відновлюють свої позиції та демонструють вищі темпи зростання (Г. Хамел і К. К. Прахалад, 2017).

Як зазначають Г. Хамел і К. К. Прахалад, «компанії, які активно інвестують в інновації, навіть у періоди економічного спаду, мають більші шанси зберегти або покращити свої ринкові позиції». Вони підкреслюють, що стратегічні інвестиції в технології та інновації дозволяють компаніям не лише адаптуватися до криз, а й використовувати їх як можливість для подальшого зростання і розвитку.

Ключовими інструментами інноваційного антикризового управління за Г. Хамелом і К. К. Прахаладом є:

- впровадження цифрових технологій і автоматизація бізнес-процесів. Інновації в сфері цифрових технологій дозволяють значно знизити витрати та підвищити ефективність бізнес-процесів. Автоматизація рутинних задач дозволяє компаніям зосередитися на стратегічних питаннях, що є особливо важливим в умовах кризи. Як зазначають Хамел і Прахалад, «цифровізація дає компаніям гнучкість, необхідну для швидкого реагування на зміни ринку»;

- використання аналітики великих даних (Big Data) для прогнозування ризиків і виявлення загроз. Аналітика великих даних є потужним інструментом для ідентифікації потенційних кризових ситуацій ще до їх настання. Використовуючи аналітичні платформи для обробки величезних обсягів інформації, компанії можуть здійснювати точні прогнози та приймати більш обґрунтовані рішення. «Завдяки великим даним, компанії можуть не лише реагувати на загрози, але й передбачати їх, що значно підвищує ефективність управління»;

- розвиток електронних платформ для взаємодії з клієнтами та партнерами. В умовах кризи підтримка взаємодії з клієнтами та партнерами через онлайн-платформи стає важливою складовою стратегії виживання компаній. Хамел і Прахалад наголошують на необхідності «розвитку цифрових каналів комунікації, які дозволяють компаніям зберігати зв'язок з клієнтами навіть в

умовах обмеження фізичних контактів»;

- підтримка культури технологічних експериментів і швидкої апробації нових рішень. Інноваційна культура в компанії, яка заохочує експерименти та швидко впровадження нових ідей, є важливим чинником у боротьбі з кризами. Важливо не лише розробляти нові технології, але й мати можливість швидко їх протестувати та інтегрувати в бізнес-процеси. Як зазначають автори, «культура швидких експериментів дозволяє організаціям швидко адаптуватися до змін та знижувати ризики»;

- інтеграція інновацій у стратегічне планування. Для того, щоб інноваційні рішення стали частиною корпоративної стратегії, їх потрібно інтегрувати на етапі стратегічного планування. Це дозволяє компаніям не лише ефективно використовувати новітні технології для вирішення кризових проблем, а й створювати довгострокові конкурентні переваги. Хамел і Прахалад підкреслюють, що «інтеграція інновацій у стратегію є необхідною умовою для забезпечення стійкості бізнесу в умовах невизначеності».

Загалом, інноваційний підхід до антикризового управління став важливим чинником стійкості та розвитку бізнесу в умовах глобальних змін. Як зазначають Хамел і Прахалад, інвестиції в інновації не лише дозволяють компаніям подолати кризу, але й відкривають нові можливості для зростання і підвищення конкурентоспроможності.

4. Поведінкове антикризового управління. Поведінковий підхід до антикризового управління зосереджується на психологічних аспектах процесу прийняття рішень в умовах криз. Д. Канеман (2011) доводить, що в стресових ситуаціях управлінці часто піддаються когнітивним упередженням, що може призвести до прийняття неефективних рішень, які лише посилюють негативні наслідки кризи. У своїй книзі «Думай повільно... вирішуй швидко» Канеман зазначає, що «в умовах високої невизначеності та стресу люди часто покладаються на інтуїцію, що може призвести до помилок». Це підтверджує важливість врахування психологічних аспектів при прийнятті рішень в кризових ситуаціях.

Основні елементи поведінкового антикризового управління включають:

- впровадження програм навчання персоналу основам поведінкової економіки та психології прийняття рішень. Знання основ психології та поведінкової економіки допомагає управлінцям уникати когнітивних помилок. Як зазначає Канеман, «освіта в галузі психології рішень дає можливість краще розуміти, чому ми приймаємо ті чи інші рішення і як уникати помилок». Навчання персоналу допомагає сформуванню більш обґрунтованого ставлення до ризиків і рішення в умовах стресу;

- використання практик «повільного мислення» для зменшення емоційних та імпульсивних рішень. Канеман у своїй теорії виділяє два типи мислення: швидке (автоматичне) і повільне (розважливе). Для прийняття ефективних рішень в умовах кризи необхідно використовувати повільне мислення, яке дозволяє вникнути в суть проблеми, зменшити вплив емоцій і краще оцінити ситуацію. Він наголошує, що «повільне мислення дозволяє контролювати вплив

емоцій, що виникають під час стресу»;

- проведення дебрифінгу після кризових ситуацій для аналізу рішень і виявлення системних помилок. Аналіз прийнятих рішень після кризи дозволяє виявити помилки та упередження, що могли вплинути на результат. Як зазначає Канеман, «дебрифінг дозволяє навчатися на власних помилках, що є необхідним для розвитку організаційної стійкості». Такий підхід допомагає компаніям постійно вдосконалювати свої процеси та стратегії;

- створення системи внутрішніх контрольних механізмів, які мінімізують ризик прийняття рішень під впливом стереотипів та упереджень. Важливо впроваджувати внутрішні контрольні механізми, які обмежують можливість прийняття рішень, що базуються на стереотипах або упередженнях. Це включає створення процесів, що забезпечують об'єктивність при прийнятті рішень та залучення до обговорень різних точок зору. Канеман підкреслює, що «обмеження когнітивних упереджень вимагає чіткої системи контролю та перевірки кожного етапу прийняття рішень».

Поведінковий підхід дозволяє підвищити якість антикризових стратегій завдяки глибшому розумінню людських факторів у кризовому менеджменті. Застосування цих принципів дає змогу мінімізувати помилки, пов'язані з людським фактором, і забезпечити більш ефективне управління під час кризових ситуацій.

Антикризове управління є важливою складовою сучасного бізнес-менеджменту, і чотири основні підходи до нього – стратегічний, адаптивний, інноваційний та поведінковий – мають велике значення в умовах постійних змін і непередбачуваності ринків. Стратегічне антикризове управління вимагає інтеграції антикризових заходів у загальну стратегію компанії, що дозволяє підприємствам завчасно виявляти потенційні загрози та адаптувати бізнес-моделі. Це особливо актуально в сучасному бізнес-середовищі, де зміни відбуваються швидко, а конкурентні переваги залежать від здатності до своєчасної адаптації. Адаптивне управління забезпечує швидку реакцію на зміни у зовнішньому середовищі. В умовах глобальної турбулентності та високої невизначеності, цей підхід є критичним для виживання та розвитку компаній. Використання гнучких організаційних структур та децентралізація прийняття рішень стають основними факторами успіху. Інноваційне антикризове управління набуває все більшої популярності, оскільки технології стають основним двигуном економічного відновлення. Впровадження цифрових технологій і аналітики великих даних дозволяє компаніям не тільки зберігати стабільність під час кризи, але й знаходити нові можливості для росту. Поведінковий підхід став особливо актуальним в умовах стресу та високої невизначеності, які супроводжують кризи. Навчання управлінців основам психології прийняття рішень та створення систем контролю для мінімізації когнітивних упереджень дозволяє підвищити якість рішень і зменшити ризики неефективних дій. Таким чином, ці підходи не лише взаємодоповнюють один одного, але й є надзвичайно актуальними в умовах сучасних економічних та соціальних викликів. Вони дозволяють підприємствам

не лише долати кризи, а й використовувати їх як можливості для стратегічного зростання та інновацій.

Ключові слова: стратегічне антикризове управління, адаптивне антикризове управління, інноваційне антикризове управління, поведінкове антикризового управління.

Список використаних джерел

1. Taleb, N. (2011). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. Penguin. 480 pp.
2. Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Penguin. 496 pp.
3. Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press. 411 pp.
4. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2017). *Competing for the Future*. Boston, MA: Harvard Business Review Press. 327 pp.
5. Hoffman, A. J. (2021). *The Engaged Scholar: Expanding the Impact of Academic Research in Today's World*. Stanford, CA: Stanford University Press. 184 pp.