

# СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ VUCA-СВІТУ

© 2015 ГРОСУЛ В. А., ЖИЛЯКОВА О. В.

УДК 658.16

**Гросул В. А., Жилиякова О. В. Сутність та особливості формування антикризової стратегії підприємства в умовах VUCA-світу**

У статті обґрунтовано необхідність формування антикризової стратегії підприємства. Аналіз, систематизація та узагальнення наукових праць зарубіжних і вітчизняних учених дали можливість розглянути сутність і зміст антикризової стратегії та виокремити основні сутнісні ознаки даної категорії. Визначено особливості формування антикризової стратегії в умовах сучасного VUCA-світу, який відкриває нову фазу у розвитку підприємств. Сформовано модель ключових VUCA-компетенцій персоналу, необхідних для формування та реалізації антикризової стратегії підприємства. Запропоновано перелік антикризових VUCA-компетенцій, утворюючим елементом частини яких є толерантність до невизначеності.

**Ключові слова:** антикризова стратегія, невизначеність, адаптивність, турбулентність, VUCA-світ, антикризові VUCA-компетенції.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 19.

**Гросул Вікторія Анатоліївна** – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри прикладної економіки та інформаційних систем, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

**E-mail:** vkgros@mail.ru

**Жилиякова Олена Валеріївна** – старший викладач кафедри фінансів, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

**E-mail:** zhilyakova2009@rambler.ru

УДК 658.16

UDC 658.16

**Гросул В. А., Жилиякова Е. В. Сущность и особенности формирования антикризисной стратегии предприятия в условиях VUCA-мира**

В статье обоснована необходимость формирования антикризисной стратегии предприятия. Анализ, систематизация и обобщение научных трудов зарубежных и отечественных ученых позволили рассмотреть сущность и содержание антикризисной стратегии, а также выделить основные сущностные характеристики данной категории. Определены особенности формирования антикризисной стратегии в условиях современного VUCA-мира, который открывает новую фазу в развитии предприятий. Сформирована модель ключевых VUCA-компетенций персонала, необходимых для формирования и реализации антикризисной стратегии предприятия. Предложен перечень антикризисных VUCA-компетенций, образующим элементом части которых является толерантность к неопределенности.

**Ключевые слова:** антикризисная стратегия, неопределенность, адаптивность, турбулентность, VUCA-мир, антикризисные VUCA-компетенции.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 1. **Библ.:** 19.

**Гросул Виктория Анатольевна** – доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой прикладной экономики и информационных систем, Харьковский государственный университет питания и торговли (ул. Клочковская, 333, Харьков, 61051, Украина)

**E-mail:** vkgros@mail.ru

**Жилиякова Елена Валерьевна** – старший преподаватель кафедры финансов, Харьковский государственный университет питания и торговли (ул. Клочковская, 333, Харьков, 61051, Украина)

**E-mail:** zhilyakova2009@rambler.ru

**Grosul V. A., Zhilyakova O. V. Essence and Features of Formation of an Anti-Crisis Strategy of Enterprise in Conditions of VUCA World**

The article substantiates the necessity of formation of an anti-crisis strategy of enterprise. Analysis, systematization and generalization of scientific works by both domestic and foreign scientists have provided for consideration of essence and content of anti-crisis strategy, as well as have helped to highlight the main essential features of this category. The features of formation of an anti-crisis strategy in today's VUCA world, which opens a new phase in the development of enterprises, have been identified. A model of VUCA key staff competences, necessary for the formation and implementation of an anti-crisis strategy of enterprise, has been built. A list of the VUCA anti-crisis competences, a forming element of which is the tolerance for uncertainty, has been proposed.

**Key words:** anti-crisis strategy, uncertainty, adaptability, turbulence, VUCA world, VUCA anti-crisis competences.

**Pic.:** 2. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 19.

**Grosul Viktoriia A.** – Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Department of Applied Economics and Information Systems, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (vul. Klochkivska, 333, Kharkiv, 61051, Ukraine)

**E-mail:** vkgros@mail.ru

**Zhilyakova Olena V.** – Senior Lecturer of the Department of Finance, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (vul. Klochkivska, 333, Kharkiv, 61051, Ukraine)

**E-mail:** zhilyakova2009@rambler.ru

У діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта мають місце певні переломні моменти – кризові ситуації. Сьогодні, як ніколи раніше за всі роки незалежності України, вітчизняні підприємства відчувають прояв кризових явищ. Це, перш за все, обумовлено нестабільністю фінансового стану та складністю політичної ситуації в країні. Загострення та перманентність кризових процесів на рівні держави досить гостро ставить питання превентивної зміни бізнес-поведінки і моделей управління вітчизняними підприємствами.

Перед кожним підприємством досить гостро стоїть питання нейтралізації або пом'якшення впливу кризових ситуацій на його діяльність. В умовах дефіциту

часу на розробку та прийняття важливих і вимірних управлінських рішень реалізація дієвої антикризової стратегії дозволяє нейтралізувати негативний вплив загрозливих явищ. Проте, як свідчить практичний досвід, більшість вітчизняних підприємств першочерговим тактичним завданням ставить «латання дірок» та недопущення банкрутства. Подібний підхід призводить до неможливості забезпечення своєчасного оперативного реагування підприємства на динамічні зміни бізнес-оточення та не дозволяє забезпечити сталий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі. Відсутність стратегічного планування і некваліфіковане управління – найпоширеніші причини кризи на підприємстві.

**П**итання пошуку ефективних антикризових стратегій розвитку є актуальними не тільки для підприємств, які опинилися втягнутими в «сніжний ком» кризових явищ. Складність та непередбачуваність сучасних умов господарювання призводить до того, щобудь-яке підприємство на кожній стадії свого життєвого циклу зіштовхується з кризами різної природи. Фактори, що впливають на його розвиток, можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми, діяти окремо або комплексно, посилюючи негативні, руйнівні тенденції. Тому дослідження проблем, пов'язаних з формуванням ефективної антикризової стратегії, є вкрай важливим завданням, вирішення якого дозволить підприємству діяти в екстремальних умовах, відповідно до «викликів» сучасного бізнес-простору.

Питання формування ефективної антикризової стратегії на сучасному етапі є предметом досліджень багатьох учених-економістів. Це, перш за все, обумовлено, стратегічною орієнтацією підприємств на забезпечення безперервного розвитку в контексті сучасних реалій господарювання. Сучасні наукові розробки містять комплекс інструментів і методів антикризового управління підприємством, про що свідчать результати наукових досліджень провідних вчених-економістів: І. Ансоффа, А. Градова, П. Друкера, Е. Короткова, Е. Уткіна, М. Хаммера. Дослідження ряду зарубіжних теоретиків та практиків (Е. Джеймса, Д. Акмана, А. Бартона, П. Петтерсона, Т. Ф. Шопфлохера та ін.) в більшій мірі сфокусовані на боротьбі з надзвичайними подіями та в переважній більшості описують досвід роботи провідних компаній при виході з кризи.

Безпосередньо питання антикризової стратегії відображені в працях провідних вітчизняних вчених: Ю. Борох, С. Іванюти, Н. Кирич, О. Копилук, О. Кузьміна, Л. Лігоненко, О. Прохорової, В. Пушкар, О. Скібіцького, О. Тридід, А. Чернявського, А. Штангрет та інших.

Водночас, у дослідженнях учених існує поляризація думок стосовно змістовного наповнення самої категорії «антикризова стратегія» та особливостей її формування та реалізації в умовах хаотичності змін, невизначеності та підвищеної турбулентності зовнішнього середовища.

*Метою* статті є уточнення та поглиблення поняття «антикризова стратегія» підприємства та формування моделі ключових VUCA-компетенцій персоналу, необхідних для її формування. Для реалізації поставленої мети в межах даної статті вирішено такі наукові завдання: висвітлено та узагальнено наукові погляди дослідників до визначення сутності «антикризової стратегії»; виокремлено сутнісні ознаки антикризової стратегії; обґрунтовано особливості формування антикризової стратегії в сучасному бізнес-просторі «V.U.C.A.»; доведено необхідність оновлення моделі компетенцій персоналу та запропоновано розширений перелік VUCA-компетенцій персоналу, необхідних для формування ефективної антикризової стратегії.

Сучасні економічні умови, в яких суб'єкти господарювання здійснюють свою діяльність, характеризуються непостійністю, складністю, динамізмом і непередбачуваністю. По мірі розвитку ринкової економіки в

господарському середовищі з'являються все нові й нові елементи невизначеності, тим самим розширюючи зони ризикових ситуацій і збільшуючи можливість настання кризових явищ. Криза може виникнути абсолютно на всіх етапах розвитку підприємства. Природа криз різноманітна. Навіть короткострокова і локальна криза може призвести до серйозних наслідків. Для попередження негативних ситуацій та «пом'якшення» впливу кризи на діяльність підприємства необхідно розробити систему антикризового управління. Своєю чергою, ефективність антикризового управління на підприємстві залежить від «правильності» вибору відповідної стратегії. Саме стратегія, як зазначає фахівець з питань стратегічного управління І. Ансофф, являє собою «... набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності» [1, с. 68].

Звичайно, сама по собі стратегія не дозволяє повністю уникнути кризових ситуацій. Вона лише дозволяє зменшити вірогідність їх виникнення, а в разі настання – забезпечити більш швидке і «безболісне» подолання кризи [2].

Необхідність формування антикризової стратегії розвитку підприємств обумовлена спрямованістю системи антикризового управління на визначення можливих (а в разі настання кризи – фактичних) причин кризової ситуації та оцінці передбачуваних і реальних факторів кризи, тобто всіх проявів непомірного сукупного загострення протиріч, які викликають небезпеку настання кризової ситуації на підприємстві. За думкою М. В. Туленкова, «... будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій» [3, с. 44].

Антикризова стратегія, на думку С. В. Теліна, формується в межах загального стратегічного планування, але особливістю є акцентування уваги на засобах оцінки, аналізу і контролю, визначення завдань, розроблення та реалізації управлінських рішень, які стосуються основних параметрів життєдіяльності підприємства у кризовій ситуації [4, с. 105].

**Б**езумовно, антикризова стратегія є невід'ємною складовою системи стратегічного планування в умовах підвищеної динамічності та невизначеності зовнішнього середовища. Проте вважаємо, що погляд науковця, щодо формування антикризової стратегії безпосередньо «expost» передбачає нівелювання наслідків кризової ситуації та не віддзеркалює зміст і повноту антикризової стратегії, оскільки сам префікс «анти-» (від грецьк. anti...) означає протилежність, протидію та вживається переважно для означення засобу захисту від якоїсь небезпеки, загрози [5, с. 225].

В аспекті цільової спрямованості антикризової стратегії на своєчасне виявлення симптомів кризи уваги заслуговує погляд Е. М. Короткова, яким зазначається, що антикризова стратегія «...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, знаходи-

ти позитивні елементи в складних кризових ситуаціях» [6, с. 3].

Своєю чергою, О. М. Побережний вважає, що сутність стратегії антикризового управління полягає у використанні концепції «від майбутнього до сучасного, а не від минулого до майбутнього», частковому відході менеджерів від управлінського раціоналізму, систематичному подоланні опору зовнішнім змінам її реалізації стратегії [7]. На наш погляд, дане трактування сутності «антикризової стратегії» має абстрактний характер. Безперечно, використання концепції «від майбутнього до сучасного» дозволяє передбачити можливість настання кризової ситуації та забезпечити «пом'якшення» її впливу на діяльність підприємства. Проте, ігнорування «минулого» при формуванні стратегії призводить до нерозуміння причин виникнення кризового стану на підприємстві та робить неможливим оцінку реальних-можливостей з ціллю запобігання його розвитку.

Вітчизняний вчений В. С. Король трактує антикризову стратегію як довгостроковий курс розвитку підприємства, перелік способів досягнення визначеної мети, який формується на основі власних інтересів і в межах власної політики [8]. У наведеному твердженні науковцем робиться наголос на тому, що універсальної антикризової стратегії не існує, оскільки кожне окреме підприємство для забезпечення свого розвитку окреслює комплекс певних цільових орієнтирів, а враховуючи різні внутрішні можливості, способи їх досягнення на кожному підприємстві будуть різними.

Досить цікавим є трансформаційний підхід до розгляду сутності поняття «антикризова стратегія», запропонований Ж. М. Зосімовою, відповідно до якого «... під антикризовою стратегією в умовах нестабільного зовнішнього середовища розуміється трансформаційний процес, який включає систему дій щодо реакції підприємства на кризу з метою його адаптації до стану зовнішнього середовища, що характеризується високим рівнем динамічності, складності та невизначеності» [9] процес, за поглядом науковця, об'єднує в собі такі процеси: процес осмислення; формальний процес; аналітичний процес; процес передбачення; ментальний процес; процес, що розвивається; процес ведення переговорів; колективний процес і реактивний процес. Даний підхід дозволяє комплексно підходити до формування антикризової стратегії на підприємстві.

Заслуговує на увагу погляд Н. Є. Юрик, яка стверджує, що антикризова стратегія фактично представляє собою план дій на відповідний період часу, який дозволяє в максимальному ступені уникнути небезпечних ситуацій і направити підприємство на шлях зростання і зміцнення позицій на ринку. Основною метою антикризової стратегії є вирішення суперечностей і неузгодженості між цілями підприємства, наявними можливостями (зазвичай обмеженими) та впливом (зазвичай негативним) внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства [10, с. 58]. З нашої точки зору, позиція Н. Є. Юрик чітко вписується в гіпотезу американського економіста І. Ансоффа про залежність поведінки підприємства від зовнішнього середовища, згідно з якою

«проблеми, які ставить перед підприємством зовнішнє середовище, визначають оптимальну модель його поведінки» [11, с. 317]. Безумовно, розробити раз і назавжди антикризову стратегію неможливо. Її потрібно постійно «підлаштовувати» під умови бізнес-оточення, з метою забезпечення узгодженості між основними компонентами: цілями розвитку підприємства, його можливостями, станом внутрішнього та зовнішнього середовища.

Ми підтримуємо погляд Д. Конокова, відповідно до якого основне завдання антикризової стратегії – це вирішення протиріч, неузгодженостей між цілями підприємства, наявними ресурсами та впливом зовнішнього та внутрішнього середовища [12, с. 88]. Проте вважаємо, що поза увагою науковець залишає зовнішні та внутрішні можливості підприємства щодо забезпечення протистояння кризовій ситуації.

При формуванні ефективної антикризової стратегії, як зазначають П. В. Брінь та А. Ю. Черпак [13, с. 94], повинні бути встановлені певні параметри, які визначають широкий спектр альтернативних дій щодо вирішення основних завдань антикризової стратегії.

Аналізуючи наведені авторські дослідження сутності категорії «антикризова стратегія», нами виділено основні сутнісні ознаки, що найбільш повно відповідають її змісту (табл. 1)

На основі виділення сутнісних ознак антикризової стратегії представляється можливим формування узагальненого визначення даної категорії.

На наш погляд, антикризова стратегія підприємства – орієнтована на довгострокову перспективу комплексна система адаптивних заходів, спрямованих на раннє розпізнавання, запобігання, розширення та мінімізацію наслідків різного роду кризових ситуацій, спрямованих на стабілізацію й подальший розвиток підприємства, на основі врахування вірогідності прояву, амплітуди зміни та агресивності прояву турбулентних процесів.

Значимо, що успіх реалізації антикризової стратегії перш за все залежить від можливостей та здібностей менеджменту підприємства своєчасно ідентифікувати первісну подію, з якої починається рух до кризового переломного стану [14, с. 96]. Прогрес сьогодні за тими фахівцями, хто швидко реагує на зміни, продукує ідеї, має сміливість їх втілювати [15, с. 147].

Відповідно до національної стратегії розвитку України на 2015 р. найважливішим фактором розвитку та конкурентоспроможності підприємства є інновації, інтелект і знання людини [16, с. 39]. Проте знання швидко застарівають. На думку аналітиків, щорічно оновлюється 5% теоретичних і 20% професійних знань. Відповідно до прийнятої в США одиниці старіння знань фахівця – періоду напіврозпаду компетентності (її зниження на 50%) у результаті появи нової інформації – ця критична точка по багатьох професій настає менш ніж через 5 років [16, с. 42].

Антикризова стратегія підприємства в умовах сьогодення повинна бути сформована відповідно до вимог сучасного бізнес-простору, який характеризується нестабільністю, невизначеністю, складними і неоднозначними умовами. Такий нестабільний сучасний бізнес-



Сутнісні ознаки категорії «антикризова стратегія підприємства»

Сутнісні ознаки	Характеристика
Мета	Довготривале функціонування підприємства за умов уникнення, своєчасного попередження, послаблення, подолання кризових явищ, а також мінімізація їх негативних наслідків
Завдання	Вирішення протиріч, неузгодженостей між цілями підприємства, наявними ресурсами і можливостями, зовнішнього та внутрішнього середовища
Суб'єкт управління	Власник або керівник підприємства; менеджери різних рівнів, які займаються плануванням антикризових заходів та здійснюють контроль за їх своєчасною реалізацією
Об'єкт управління	Антикризова стійкість підприємства (зовнішня та внутрішня), яка характеризує здатність підприємства не допускати кардинального впливу кризи на його фінансово-господарську діяльність
Функціональна підпорядкованість	Підпорядковується стратегічним інтересам підприємства
Часова орієнтація	Використовується на всіх етапах життєвого циклу підприємства
Засоби досягнення мети	Система діагностичних процедур, яка спрямована на врахування причин, факторів, ознак, передумов, тенденцій, симптомів та тривожних сигналів порушення антикризової стійкості підприємства; спеціальний план дій стратегічного характеру
Ціннісні пріоритети	Збереження цілісності підприємства, інноваційність, протистояння турбулентним процесам зовнішнього оточення, забезпечення стабільного положення підприємства на ринку та інші
Умови	Непередбачуваність та швидкість змін внутрішнього та зовнішнього оточення підприємства, що обумовлює необхідність врахування вірогідності прояву турбулентних процесів у діяльності підприємства, що виникають випадково, розмір та амплітуда яких змінюється хаотично в певному інтервалі часу, а агресивність поведінки впливає на інваріантність напрямків антикризового розвитку підприємства

Джерело: розроблено авторами.

простір американці називають VUCA-світом. VUCA – це акронім, утворений початковими буквами чотирьох слів: *Volatility* (мінливість), *Uncertainty* (невідомість), *Complexity* (складність), *Ambiguity* (багатозначність). Вперше даний термін був використаний у Військовій академії армії США близько 20 років тому, щоб охарактеризувати невизначений, складний і неоднозначний багатосторонній світ, в якому доводиться діяти військовим (наприклад, при боротьбі з тероризмом) [17].

З часом термін «VUCA» змістився з військової термінології в сучасні бізнес-словники, оскільки він описує середовище, в якому здійснюють свою діяльність вітчизняні підприємства сьогодні. Час, коли хаос, турбулентність і мінливе бізнес-середовище стали «ною нормою», можна впевнено стверджувати, що вітчизняні підприємства здійснюють свою діяльність у VUCA-світі.

VUCA – це середовище, яке керівники підприємств повинні прийняти і зрозуміти. Дана необхідність обумовлена прискоренням і швидкістю змін бізнес-оточення, демографічними зрушеннями, глобалізацією світових ринків та ін. Чотири елементи VUCA можна резюмувати таким чином [18]:

**Volatility** (мінливість, нестабільність, нестійкість, волатильність) – ситуація змінюється швидко і хаотично (на основі даних змін не можна передбачати майбутню ситуацію або планувати дії).

**Uncertainty** (невизначеність) – те «місце», де основні руйнівні зміни трапляються. І минуле в даному місці не є провісником майбутнього: визначення того, що гряде, є вкрай скрутним.

**Complexity** (складність) – «місце», де безліч складних для розуміння фактів, причин і чинників складаються в проблеми.

**Ambiguity** (неясність, двозначність, невизначеність) – «місце», де складно відповісти на запитання «хто, що, де, коли, як і чому».

На основі вивчення економічної літератури [17–19] та узагальнення поглядів вчених сформовано модель VUCA-світу (рис. 1).

Волатильний, невизначений, складний і суперечливий VUCA-світ відкриває нову фазу в розвитку підприємств – від стратегічно орієнтованих і самонавчальних підприємств до адаптивних підприємств, які гнучко реагують на мінливе бізнес-оточення. Особливістю VUCA-світу є той факт, що «некризових» позицій в сучасному бізнесі вже майже не залишилося. Щоб бути успішними, менеджерам підприємств необхідно розвивати антикризові компетенції, а також уміння управляти ризиками та змінами.

Формування антикризової стратегії підприємства з урахуванням вимог сучасного бізнес-простору «VUCA», потребує оновлення моделі компетенцій персоналу. Так, поряд з традиційними компетенціями, такими як: логічне, системне і структуроване мислення, комунікаційні навички, навички роботи в команді, лідерство та ін., у VUCA-світі необхідні VUCA-компетенції (рис. 2).

Модель ключових VUCA-компетенцій персоналу характеризує здатність керівництва та менеджерів підприємства в екстремальній ситуації знаходити різноманітні

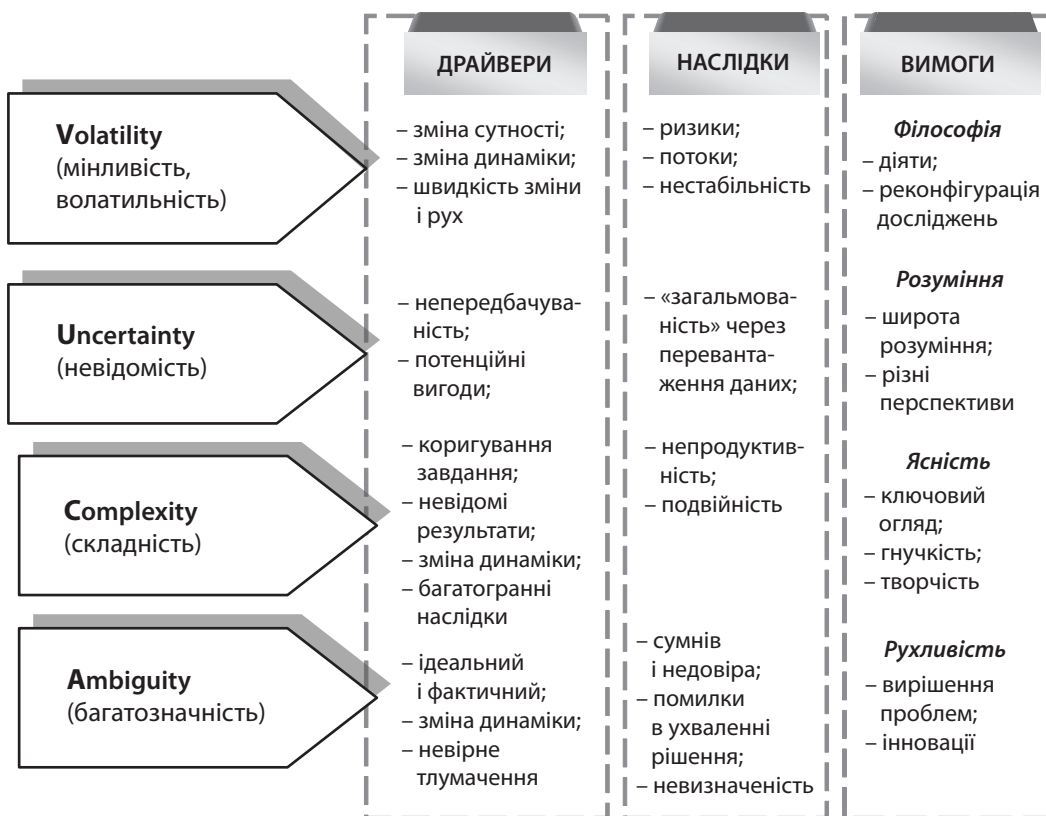


Рис. 1. Модель сучасного бізнес-простору «VUCA»

Джерело: розроблено авторами.

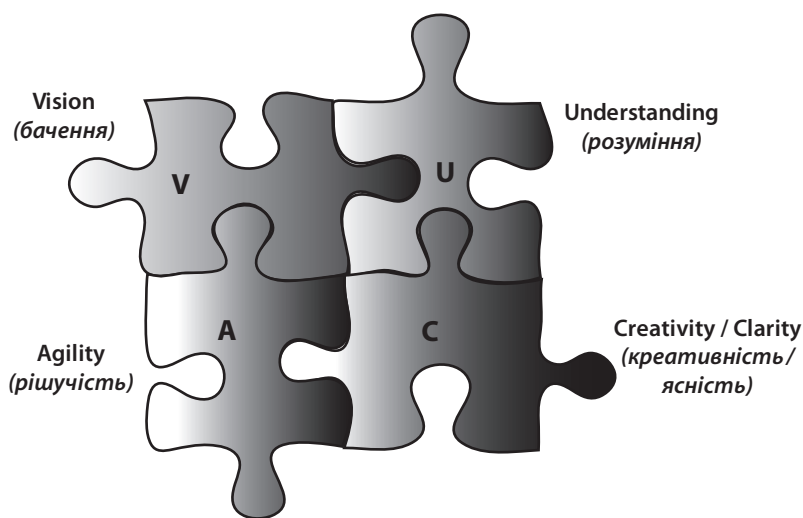


Рис. 2. Модель ключових VUCA-компетенцій персоналу, необхідних для формування і реалізації антикризової стратегії підприємства

Джерело: сформовано авторами на основі [17].

варіанти рішень, бути креативним і діяти нестандартно, вміння довіряти собі, готовність дозволити собі помилитися, здатність не піддаватися тривозі й залишатися емоційно стійким, вміння вибудовувати довірчі відносини зі співробітниками та стейкхолдерами – усе це набір поведінкових рис, які походять з толерантності до невизначеності та входять в пакет антикризових компетенцій.

1. *Бачення (Vision)*. В умовах великої волатильності та невизначеності при формуванні антикризової стратегії підприємства у VUCA-світі необхідним є поєднання ко-

роткострокового планування (на горизонт одного року з постійним гнучким переглядом прогнозу) і довгострокового планування (на горизонт 10–15 років, що дозволяє врахувати циклічність фаз кризи і фаз зростання).

2. *Розуміння (Understanding)*. При формуванні антикризової стратегії підприємства необхідне чітке уявлення про мету бізнесу та конкретний план дій у кризових ситуаціях. При цьому, в умовах VUCA-світу неможна замикатися у своїй галузі діяльності: чим вище спеціалізація, тим вузьчий кут зору. У VUCA-світі осо-

бливо важливою компетенцією стає здатність до співпраці, уміння формувати навколо себе бізнес-спільноту, експертні співтовариства, а також уміння створювати креативні альянси, що буде сприяти розширенню горизонту прийняття рішень в кризових ситуаціях.

3. *Креативність /ясність (Creativity/Clarity)*. Здавалося б, така компетенція, як креативність, уже не здається новою. Але якщо раніше під креативністю більшою мірою розумілося вміння менеджерів пропонувати оригінальні та нестандартні рішення традиційних завдань, у VUCA-світі найбільш затребуваним стає вміння пропонувати альтернативні рішення однієї задачі, а також уміння працювати з абсолютно новими завданнями. У цьому питанні важливим є здатність менеджерів застосовувати знання та навички однієї області знань в іншій. Критичним стає також розвиток візуального мислення і здатність по-новому представляти результати поставлених завдань. Критичне мислення спонукає менеджерів підприємства постійно стежити за самостарінням антикризової стратегії та дозволяє своєчасно вносити необхідні корективи.

4. *Рішучість (Agility)*. VUCA-світ – це час для гнучких, перевірених, сміливих співробітників, завжди готових до змін і толерантних до невизначеності. Відповідно, при формуванні антикризової стратегії підприємства не слід акцентувати увагу на зниженні страху співробітників перед невизначеністю. Акцент необхідно змістити на формування різнопланової команди, толерантної до змін і вмотивованої на ефективну роботу по формуванню дієвої антикризової стратегії.

**Н**еобхідність формування антикризової стратегії з урахуванням вимог VUCA-світу призводить до необхідності розширення спектра VUCA-компетенцій персоналу. Критичним фактором успіху антикризової стратегії стають такі стержневі антикризові компетенції персоналу, як:  $K_1$  – вміння проводити швидко діагностику ринку і гнучко управляти змінами бізнес-моделі підприємства залежно від нових умов ринку;  $K_2$  – знання математичних і статистичних моделей довгострокового прогнозування;  $K_3$  – уміння користуватися відповідними IT-інструментами для вирішення означених завдань;  $K_4$  – широкий міждисциплінарний кругозір співробітників, що дозволяє прослідкувати взаємозв'язок і різноманіття факторів, що впливають на антикризовий розвиток підприємства;  $K_5$  – бажання вчитися;  $K_6$  – постійне самовдосконалення;  $K_7$  – здатність до навчання;  $K_8$  – рівень розвитку інтуїції та вміння управляти нею (оскільки саме інтуїція дозволяє менеджерам підприємства швидко і гнучко реагувати на будь-яку невизначеність);  $K_9$  – толерантність.

В умовах VUCA-світу представлений перелік антикризових компетенцій не є кінцевим. Нові зміни на споживчих ринках, а також подальший розвиток технологій буде розкривати нові можливості менеджерів та підприємств створювати нові антикризові компетенції. При цьому основною вимогою до моделі антикризових компетенцій у VUCA-світі стає високий рівень адаптивності.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, вимога адаптивності антикризової стратегії підприємства зумовлює необхідність формування та розвитку ключових VUCA-компетенцій. Це дозволить своєчасно розпізнавати симптоми кризи, запобігати її розширенню та мінімізувати наслідки. А спрямованість антикризової стратегії на забезпечення стабільного положення підприємства, на основі врахування вірогідності прояву, амплітуди зміни та агресивності прояву турбулентних процесів, своєю чергою, дозволить розробити дієві способи протидії негативному впливу чинників сучасного VUCA-світу та зміцнити конкурентні позиції. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. **Ансофф І.** Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2009. – 414 с.
2. Роль стратегии в антикризисном управлении [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.strategplann.ru/strategija-i-taktika-au/rol-strategii-v-antikrizisnom-upravlenii>
3. **Туленков Н. В.** Модель менеджмента: традиционная или наступательная: Перспективный менеджмент современной организации / Н. В. Туленков // Персонал. – 1998. – № 2. – С. 41–45.
4. **Телін С. В.** Антикризове управління як засіб запобігання банкрутству підприємств / С. В. Телін // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 5. – Том 2. – С. 216–219.
5. **Нечволод Л. І.** Сучасний словник іншомовних слів / Л. І. Нечволод. – Х.: ПП «Торсінг плюс», 2007. – 768 с.
6. **Коротков Э. М.** Антикризисное управление: учеб. пос. / Э. М. Коротков. – М.: ИМПЭ им. А. С. Грибоедова, 2001. – 71 с.
7. Побережний О. М. Необхідність розробки стратегії антикризового управління на ВАТ «УМАНЬПИВО» Черкаської області [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://udau.edu.ua/library.php?pid=1178>
8. **Король В. С.** Антикризовий менеджмент в умовах ринкової трансформації економіки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.librar.org.ua/sections\\_load.php?s=business\\_economic\\_science&id=168&start=1](http://www.librar.org.ua/sections_load.php?s=business_economic_science&id=168&start=1)
9. **Зосимова Ж. С.** Розробка антикризової стратегії підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Ж. С. Зосимова ; Харк. нац. економ. ун-т. – Х.: ТОВ Рейтинг, 2013. – 20 с.
10. **Юрик Н. Є.** Антикризова стратегія – умова стабільного розвитку підприємства / Н. Є. Юрик, Н. Б. Кирич // Сталий розвиток економіки. – 2010. – № 3. – С. 57–62.
11. **Ансофф І.** Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
12. **Коноков Д.** Как выйти из кризиса крупным предприятиям / Д. Коноков, К. Рожков // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 4. – С. 88–93.
13. **Брінь П. В.** Управління антикризовою діяльністю підприємства / П. В. Брінь, А. Ю. Черпак // Вісник НТУ «ХПІ». Серія : Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. – Харків, 2013. – № 69 (1042). – С. 92–98.
14. **Тайгибова Т. Т.** Разработка стратегии как инструмента антикризисного управления предприятием / Т. Т. Тайгибова // Молодой ученый. – 2013. – № 4. – С. 304–307.
15. **Петренко Л. М.** Структурування інформації в управлінні якістю підготовки кваліфікованих робітників / Л. М. Петренко // Забезпечення якості освіти: теорія та практика : кол. монографія / Під заг. ред. Н. В. Житник. – Дніпропетровськ : ІМА-прес, 2011. – С. 130–157.

16. Україна-2015: національна стратегія розвитку // Громадсько-політичне об'єднання «Український форум». – К., 2008. – 76 с.

17. Эволюция модели компетенций персонала в условиях неопределенности [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.wardhowell.com/teinstitute/vuca\\_\\_modeli\\_kompetencij](http://www.wardhowell.com/teinstitute/vuca__modeli_kompetencij)

18. What VUCA Really Means for You [Electronic resource]. – Mode of access : <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>

19. Leadership Agility in a VUCA World: Update – 2015 [Electronic resource]. – Mode of access : <http://agilityconsulting.com/wp-content/uploads/2015/01/LeadershipAgility-in-a-VUCA-World-1-12-15.pdf>

## REFERENCES

Ansoff, I. *Novaya korporativnaya strategiya* [The new corporate strategy]. St. Petersburg: Piter, 2009.

Ansoff, I. *Novaya korporativnaya strategiya* [The new corporate strategy]. St. Petersburg: Piter Kom, 1999.

Brin, P. V., and Cherpak, A. Yu. "Upravlinnia antykrizovoiu diialnistiu pidpriemstva" [Anti-crisis management of the enterprise]. *Visnyk NTU «KhPl». Seriya "Aktualni problemy rozvytku ukrainskoho suspilstva"*, no. 69 (1042) (2013): 92-98.

"Evolutsiya modeli kompetentsiy personala v usloviyakh neopredelennosti" [Evolution of personnel competency model in the face of uncertainty]. [http://www.wardhowell.com/teinstitute/vuca\\_\\_modeli\\_kompetencij](http://www.wardhowell.com/teinstitute/vuca__modeli_kompetencij)

Korotkov, E. M. *Antikrizisnoe upravlenie* [Crisis management]. Moscow: IMPE im. A. S. Griboedova, 2001.

Korol, V. S. "Antykrizovyi menedzhment v umovakh rynkovoї transformatsii ekonomiky" [Crisis Management in a market economy transformation]. [www.librar.org.ua/sections\\_load.php?s=business\\_economic\\_science&id=168&start=1](http://www.librar.org.ua/sections_load.php?s=business_economic_science&id=168&start=1)

Konokov, D., and Rozhkov, K. "Kak vytyi iz krizisa krupnym predpriyatiyam" [How to overcome the crisis of large enterprises]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, no. 4 (1998): 88-93.

"Leadership Agility in a VUCA World: Update - 2015" <http://agilityconsulting.com/wp-content/uploads/2015/01/LeadershipAgility-in-a-VUCA-World-1-12-15.pdf>

Nechvolod, L. I. *Suchasnyi slovnyk inshomovnykh sliv* [The modern dictionary of foreign words]. Kharkiv: PP «Torsinh plus», 2007.

Poberezhnyi, O. M. "Neobkhdnist rozrobky stratehii antykrizovoho upravlinnia na VAT «UMANPYVO» Cherkaskoi oblasti" [The need to develop a strategy of crisis management at JSC "UMANPYVO» Cherkasy region]. <http://udau.edu.ua/library.php?pid=1178>

Petrenko, L. M. "Strukturuvannia informatsii v upravlinni yakistiu pidhotovky kvalifikovanykh robitnykiv" [Structuring information in quality management training skilled workers]. In *Zabezpechennia yakosti osvity: teoriia ta praktyka*, 130-157. Dnipropetrovsk: IMA-pres, 2011.

"Rol strategii v antikrizisnom upravlenii" [The role of strategy in crisis management]. <http://www.strategplann.ru/strategija-i-taktika-au/rol-strategii-v-antikrizisnom-upravlenii>

Tulenkov, N. V. "Model menedzhmenta: traditsionnaya ili nastupatel'naya: Perspektivnyy menedzhment sovremennoy organizatsii" [Model Management: traditional or offensive: Prospective management of the modern organization]. *Personal*, no. 2 (1998): 41-45.

Taygibova, T. T. "Razrabotka strategii kak instrumenta antikrizisnogo upravleniya predpriyatiyem" [Develop a strategy as an instrument of crisis management]. *Molodoy uchenyy*, no. 4 (2013): 304-307.

Telin, S. V. "Antykrizove upravlinnia yak zasib zapobihannia bankrutstvu pidpriemstv" [Crisis management as a means of pre-

venting bankruptcy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 2, no. 5 (2010): 216-219.

*Ukraina-2015: natsionalna stratehiia rozvytku* [Ukraine 2015: National Development Strategy]. Kyiv, 2008.

"What VUCA Really Means for You". <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>

Yuryk, N. Ye., and Kyrych, N. B. "Antykrizova stratehiia – umova stabilnogo rozvytku pidpriemstva" [The anti-crisis strategy – term stable development of enterprises]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 3 (2010): 57-62.

Zosymova, Zh. S. "Rozrobka antykrizovoi stratehii pidpriemstva v umovakh nestabilnogo zovnishnyoho seredovyscha" [Development of anti-crisis strategy enterprises in an unstable environment]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04*, 2013.