

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА THEORETICAL BASIS OF ANTI-CRISIS STRATEGY OF ENTERPRISE DEVELOPMENT

У представленому теоретичному дослідженні розкрито сутність антикризової стратегії підприємства, яка являє собою складну багатфакторну орієнтовану модель дій і заходів, необхідних для досягнення поставлених перспективних цілей у загальній концепції розвитку щодо використання потенціалу підприємства. Визначено, що формування антикризової стратегії має базуватися на загальних властивостях, притаманних управлінській діяльності, але з урахуванням специфічних особливостей, що пов'язані з антикризовими процесами. Доведено, що своєчасне виявлення ознак настання економічної кризи та виявлення причин кризової ситуації, це її специфічні функції, притаманні антикризовому управлінню. Обґрунтовано, що підприємство досягає своїх стратегічних цілей, коли економічні відносини відповідають його внутрішнім економічним можливостям, а також дають змогу залишатися сприйнятливим до зовнішніх соціально-економічних умов.

Ключові слова: управління, стратегія, криза, антикризова стратегія, конкурентоспроможність, платоспроможність.

В представленном теоретическом исследовании раскрыта сущность антикризисной

стратегии предприятия, которая представляет собой сложную многофакторную ориентированную модель действий и мероприятий, необходимых для достижения принятых перспективных целей в общей концепции развития по использованию и формированию финансово-ресурсного потенциала предприятия. Определено, что формирование антикризисной стратегии должно основываться на общих свойствах, присущих управленческой деятельности, но с учетом специфических особенностей, связанных с антикризисными процессами. Доказано, что своевременное выявление признаков наступления экономического кризиса и выявление причин кризисной ситуации, это и есть специфические функции, присущие антикризисному управлению. Обосновано, что предприятие достигает своих стратегических целей, когда экономические отношения соответствуют его внутренним экономическим возможностям, а также позволяют оставаться восприимчивым к внешним социально-экономическим условиям.

Ключевые слова: управление, стратегия, кризис, антикризисная стратегия, конкурентоспособность, платежеспособность.

УДК 336.144

Сукрушева Г.О.

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

In the presented theoretical study the essence of the anti-crisis strategy of the enterprise, which is a complex multifactor-oriented model of actions and measures necessary for achievement of the resolved perspective goals in the general concept of development concerning use and formation of financial and resource potential of the enterprise, is disclosed. It is determined that the formation of the anti-crisis strategy should be based on the general characteristics of the management activity, but taking into account the specific features associated with the crisis-proof processes. It can be clearly stated that in order to achieve a certain goal, one can move in different ways, and the choice of a concrete way to achieve it is a decision in relation to the development strategy. Components of the company's performance in any field of activity: high competitiveness, solvency, financial stability and sustainability, profitability and investment attractiveness are achieved through effective strategic management. An indispensable prerequisite for securing strategic outlook for a company from a crisis is its anti-crisis strategy, which occupies a key position in the management system. The balance of interests in the management system as a whole and its important components in particular is the main guarantee of the success of a modern enterprise. All the above, it is possible to state the necessity of substantiation of the processes of formation and evaluation of crisis management strategy and enterprise management system in their interconnection, mutual interdependence and mutual influence in the modern dynamic environment. The purpose of development of any strategy is its realization, which is expressed in achieving the goals of the enterprise. The stage of implementation of the strategy is one of the most important components in the cycle of strategic management of the organization, at the current stage of development of the Ukrainian economy. It is proved that timely detection of signs of the onset of the economic crisis and the identification of the causes of the crisis situation, these are the specific functions inherent in crisis management. It is substantiated that the enterprise achieves its strategic goals, when economic relations correspond to its internal economic opportunities, and also allow to remain susceptible to external socio-economic conditions.

Key words: management, strategy, crisis, anti-crisis strategy, competitiveness, solvency.

Постановка проблеми. Нові економічні відносини, які створюються на засадах інформаційної економіки, зумовлюють потребу у прогресивних способах і методах управління підприємствами. Однозначно можна констатувати, що для досягнення визначеної мети можна рухатися різними способами, а вибір конкретного способу її досягнення є рішенням стосовно стратегії розвитку. Складники ефективності діяльності підприємства в будь-якій сфері діяльності: висока конкурентоспроможність, платоспроможність, фінансова стабільність та стійкість, прибутковість та інвестиційна привабливість досягаються шляхом здійснення ефек-

тивного стратегічного управління. Неодмінною передумовою забезпечення стратегічних перспектив виходу підприємства з кризи виступає його антикризова стратегія, що займає ключове положення в системі управління. Збалансованість інтересів у системі управління у цілому та між її важливими складниками зокрема й є головною запорукою успіху сучасного підприємства. Все вище зазначене дає змогу констатувати необхідність обґрунтування процесів формування та оцінювання антикризової стратегії і системи управління підприємств у їх взаємозв'язку, взаємозумовленості та взаємовпливу в сучасному динамічному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Різним аспектам проблеми стратегічного менеджменту в останні роки присвячено багато праць зарубіжних та вітчизняних економістів, в яких достатньо детально розглядається методологія формування та реалізації антикризової стратегії підприємства. Проблеми антикризової стратегії підприємств досліджувалися у роботах таких вітчизняних і закордонних авторів, як: І. Ансофф, Г.В. Базарова, І.О. Бланк, А. Томсон, А. Стрікланд, З.М. Коротков, О.І. Ковтун, С.М. Еш, В.І. Кошкін, Л.О. Лігоненко, А.Д. Чернявський та ін.

Постановка завдання. Метою роботи є дослідження теоретичних питань упровадження антикризової стратегії в управлінні підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження.

В історичному аспекті вважається, що поняття «стратегія» має давньогрецьке походження і об'єднує у собі зміст двох слів: stratus (армія) і ago (веду). А в практичній діяльності це поняття визначається для оцінки військового мистецтва, тобто мистецтва управління військами. Є точка зору, що широке використання терміна «стратегія» в управлінській практиці знайшло після Другої світової війни. Але тут варто відзначити, що принципи стратегії використовувалися, наприклад, у реорганізації А. Слоуном компанії «Дженерал моторз» ще в 1921 р., що він підтвердив документально в книзі «Мої роки в «Дженерал моторз», виданій у 1963 р. У роботі Дж. Ньюмана та О. Моргенштерна «Теорія ігор і економічна поведінка» було впроваджено поняття «управління стратегією», однак ця робота присвячена, головним чином, аналізу конфліктних ситуацій.

У табл. 1 представлено морфологічну оцінку поняття «стратегія підприємства».

Мета розроблення будь-якої стратегії – це її реалізація, що виражається в досягненні цілей підприємства. Стадія реалізації стратегії є одним із найважливіших складників у циклі стратегічного управління організацією на сучасному етапі розвитку економіки України.

Від того, як буде організоване виконання стратегії на підприємстві, залежатимуть результати його діяльності. Головне завдання стадії реалізації стратегії полягає у забезпеченні просування підприємства в напрямі досягнення стратегічних цілей за максимально можливого пристосування до реально складних умов зовнішнього і внутрішнього середовища та ефективного використання ресурсів. В умовах ринкової економіки кризові ситуації постійно виникають як для окремих суб'єктів господарювання, так і для системи у цілому. Часто система сама у відповідь виробляє адекватні механізми, які спочатку на практиці проходять апробацію, а потім теоретично обґрунтовуються. На більшості підприємств України основу виробництва нині становить зношене, застаріле устаткування. Як результат – низька конкурентоспроможність вітчизняної продукції порівняно із закордонними аналогами. В економічному змісті «криза» на мікрорівні означає дефіцит коштів для підтримки фінансових і поточних (виробництва) господарських потреб в оборотних коштах. В умовах наростання економічної кризи в Україні вітчизняні підприємства генерують новий підхід до системи управління (зокрема, антикризового). Усе більше управління трансформується відповідно

Таблиця 1

Морфологічна оцінка поняття «стратегія»

№ п/п	Автор	Поняття	Ключові слова
1.	І. Ансофф [1, с. 12]	Стратегія – набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у власній діяльності	Набір правил для прийняття рішень
2.	А. Томсон А. Стрікланд [2, с. 14]	Стратегія – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, досягнення поставлених цілей і задоволення потреб	План управління фірмою
3.	Г.Б. Клейнер [3, с. 17]	Стратегія – це «шлюбний союз» між організацією та її оточенням	Організація та оточення
4.	Л. Чандлер [4, с. 35]	Стратегія – це визначення головних довгострокових завдань і цілей підприємства, розподіл ресурсів, які необхідні для досягнення цілей та затвердження курсу дії	Затвердження курсу дії
5.	Ж-Ж. Ламбен [5, с. 12]	Стратегія – це узгоджена в часі безліч рішень, спрямованих на досягнення спеціально виділених цілей	Узгоджені в часі рішення
6.	З.М. Коротков [6, с. 136]	Стратегія – це прийняття вищих керівництвом компанії напрямів або способів дій для досягнення важливого результату, що має довгострокові наслідки	Способи дії компанії
7.	О.І. Ковтун [7, с. 21]	Стратегія – це перспективний план дій, що спрямовані на досягнення якісно нових цілей, пов'язаних із докорінною зміною існуючого стану об'єкта управління, сформованих відносин, норм і змісту поведінки	Формування відносин, норм і змісту поведінки об'єкта управління
Таким чином		Стратегія це – довгостроковий план розвитку організації, який реалізується за допомогою формування відносин, норм і змісту поведінки об'єкта управління, для забезпечення його прибутковості	

до тих змін, яких зазнають усі промислові підприємства. І передусім йдеться про середній та малий бізнес, який не має достатньо страхових інструментів та резервних ресурсів для самостійного подолання тиску кризи, який лише нарощується з кожним днем.

Загроза криз або кризи в житті підприємства – явище постійне. Поштовхом, тобто можливістю виникнення економічної кризи, є розрив між споживанням і виробництвом товарів. У табл. 2 представлено сучасні підходи до визначення поняття «криза»

Варто зауважити, що не обов'язково кризи бувають руйнівними. Вони можуть протікати з визначеним ступенем гостроти. Настання кризи викликається не лише суб'єктивними, а й об'єктивними причинами, тобто самою природою соціально-економічної системи. Практика демонструє нам, що кризи не є однаковими не лише зі своїх наслідків і причин, а й за власною сутністю. Необхідність у розгалуженій класифікації криз пов'язана з диференціацією способів і засобів управління ними. Якщо є розуміння і типологія характеру кризи, з'являються можливості скоро-

чення її часу, зниження гостроти і забезпечення безболісного протікання.

Процес виведення підприємства з кризового стану має відбуватися не хаотично та безсистемно, він має бути належно організований та скоординований. Розуміння цих аксіоматичних істин зумовлює доцільність визначення основних документів, що повинні розроблятися у процесі антикризового управління підприємством.

Складність проблеми тактики та стратегії антикризового управління полягає у тому, що, з одного боку, стратегічні рішення, що спрямовані на запобігання кризам, мають бути реалізовані та прийняті на ранніх стадіях управління, коли процес руху до кризи ще не набув кумулятивного характеру і тому ще не став незворотним. З іншого боку, рішення, прийняті на ранніх стадіях, базуються на дуже слабких, а отже, не завжди достовірних сигналах про виникнення несприятливих тенденцій.

На відміну від стратегічних тактичні рішення приймаються на основі більш точної і повної інформації, яка відображає актуальний стан системи. Однак часу для докорінної перебудови діяльності системи для запобігання кризам або зовсім немає, або дуже мало.

Таблиця 2

Сучасні підходи до визначення поняття «криза»

Джерело	Тлумачення	Ключові слова
Новий енциклопедичний словник. [8, с. 452]	Різка зміна звичного стану речей; загострення, злам становища	Загострення становища
Філософський енциклопедичний словник [9, с. 302]	Перелом, небезпечний стан у діяльності підприємства	Небезпечний стан
С.М. Еш [10, с. 14]	Важкий скрутний стан, який ставить існування підприємства під загрозу	Загроза існуванню підприємства
В. Бандурин [11, с. 4]	Об'єктивне явище соціально-економічної системи, в основі розвитку і функціонування якої лежить керована людська діяльність	Об'єктивне явище
В.І. Кошкін [12, с. 342]	Крайнє загострення протиріч у соціально-економічній організації (системі), яке загрожує її стійкості в навколишньому середовищі	Загроза життєстійкості
Е.А. Уткін [13, с. 161]	Непередбачувана і несподівана ситуація, що загрожує пріоритетними цілями підприємства за обмеженого часу на прийняття рішень	Непередбачувана ситуація
А.Д. Чернявський [14, с. 38]	Переломний етап функціонування системи, коли вона піддається впливу ззовні чи зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування	Нове реагування
Г.З. Базаров, С.Г. Беляев, Л.П. Белих [15, с. 87]	Крайнє загострення соціально-економічних і внутрішньовиробничих відносин, а також відносин організації та зовнішньоекономічного середовища	Крайнє загострення
Єпіфанова І.Ю., Н.О. Оранська [16, с. 266]	Будь-яке збурення внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, відхилення від стану рівноваги	Відхилення від стану рівноваги
10. Л.О. Лігоненко [17, с. 26]	Вияв нездатності системи використати механізми внутрішньої саморегуляції, тривале та значне порушення рівноваги	Тривале та значне порушення рівноваги
11. І.О. Бланк [18, с. 436]	Стан, за якого підприємство не в змозі здійснювати фінансове забезпечення власної господарської діяльності	Фінансове забезпечення
Таким чином, криза підприємства – це закономірність, яка властива підприємствам в умовах ринку, будь-яке відхилення від стану рівноваги, за якої підприємство нездатне здійснювати фінансове забезпечення власної господарської діяльності		

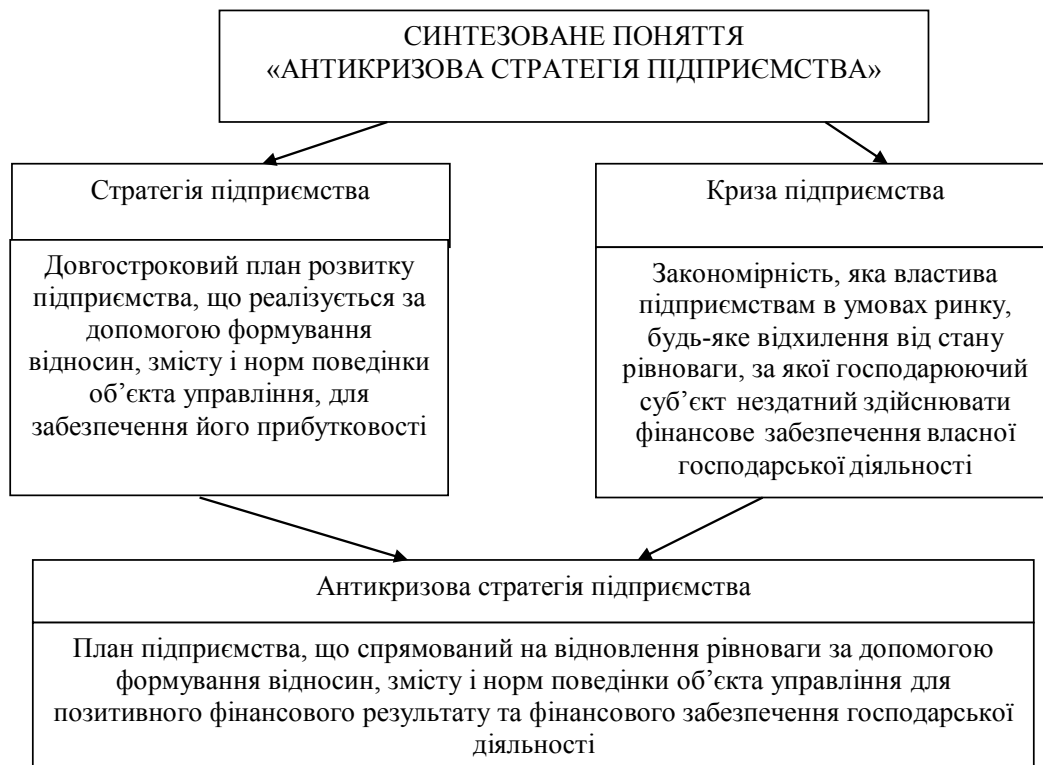


Рис. 1. Синтезоване поняття «антикризова стратегія підприємства»

Основним документом, який повинен розроблятися на підприємстві в рамках антикризового управління, є антикризова стратегія. Це поняття можливо синтезувати на основі проведеної морфологічної оцінки понять «стратегія» та «криза», що було проведено в роботі вище. Результати представлено у вигляді рис. 1.

Особлива увага під час здійснення антикризового управління приділяється поєднанню стратегії і тактики; прийняття стратегічних рішень здійснюється на ранніх стадіях управління, коли сигнали про несприятливі тенденції можуть бути не зовсім достовірними; тактичні рішення приймаються на базі достатньо повної інформації, але в умовах обмеженості часу для здійснення докорінної перебудови діяльності підприємства. Менеджмент фірми вимушений приймати рішення або про застосування екстрених заходів, щоб не допустити кризи, або знаходити шляхи виходу з кризи.

Сутність цих заходів залежить від фази кризи, в якій знаходиться підприємство. Симптомами першої фази є зниження рентабельності і обсягу прибутку, що приводить до погіршення фінансового стану підприємства, скорочення джерел і резервів розвитку. Вихід із цієї ситуації може здійснюватися як за рахунок застосування стратегічних дій, включаючи зміну стратегії підприємства, його реструктуризацію, так і шляхом прийняття тактичних рішень: зниження витрат, підвищення продуктивності праці.

Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином, можна стверджувати, що формування антикризової стратегії підприємства, спрямоване на формування адаптаційних заходів до несприятливих умов, стає особливо важливим під час кризових явищ в економіці держави. Антикризова стратегія може бути успішною, якщо її впровадження є своєчасним і якщо вона носить превентивний характер. Отже, реалізація тільки такої стратегії в сучасних швидкоплинних умовах здатна досягти основної мети підприємства – виходу з кризи та одержання максимального прибутку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ансофф І. Стратегическое управление / сокр. пер. с англ. науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. Москва : Экономика, 1989. 519 с.
2. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. Москва : Банки и биржи, 1998. 576 с.
3. Клейнер Г.Б. Стратегический менеджмент: актуальные проблемы и новые направления. Проблемы теории и практики управления. 2011. № 1. С. 15–22.
4. Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. M.I.T. Press : Cambridge, 1962.
5. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / пер. с франц. Санкт Петербург : Наука, 1996. 589 с.

6. Коротков З.М. Антикризисное управление : учебник. Москва : ИНФРА-М, 2001. 432 с.

7. Ковтун О.І. Стратегії підприємства : монографія. Львів : Львівська комерційна академія, 2008. 424 с.

8. Новый энциклопедический словарь. Москва : Большая Российская энциклопедия ; Рипол Классик, 2002. 1456 с.

9. Філософський енциклопедичний словник / за ред. В.І. Шинкарука. Київ : Абрис, 2002. 742 с.

10. Еш С.М. Теоретичні підходи до визначення суті та природи кризи підприємства. *Проблеми економіки підприємств в умовах сталого розвитку* : тези доповідей V Міжн. наук.-практ. конф., м. Київ, 19–20 березня 2009 р. Київ : НУХТ, 2009. С. 14–15.

11. Бандурин В. Стратегические направления выхода из кризиса. *Антикризисный менеджмент*. 2008. № 1. С. 3–5.

12. Кошкин В.И. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11. Москва : ИНФРА-М, 1999. 560 с.

13. Уткин Э.А. Антикризисное управление Москва : Тандем ; Эксмос, 1997. 400 с.

14. Чернявский А.Д. Антикризисное управление : учебное пособие. Киев : МАУП, 2000. 204 с.

15. Базаров Г.З., Беляев С.Г., Бельх Л.П. Теория и практика антикризисного управления : учебник для вузов. Москва : Закон и право, ЮНИТИ, 1996. 468 с.

16. Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О. Сутність антикризового управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2016. № 2. С. 265–269.

17. Лігоненко Л.О. Антикризисное управление підприємством : підручник. Київ : КНТЕУ, 2005. 824 с.

18. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента : в 2-х т. Київ : Ника-Центр, 1999. 512 с.

5. Lamben Zh. -Zh. (1996) Strategicheskii marketing. *Evropeyskaya perspektiva* [Strategic marketing. European perspective]. per. s frants. Saint Petersburg: Nauka, p. 589 (in Russian)

6. Korotkov Z. M. (2001) Antykrizysnoe upravleniye: ucheb. dlja studentov vuzov, obuchajushh. po ekon. spec. [Anti-crisis management] Gos. un-t upr. Moskva: YNFRAM. p. 432. (in Russian)

7. Kovtun O.I. (2008). Stratehii pidpriemstva: [monohrafiia]. [Enterprise Strategies] Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi komertsiinoi akademii, p. 424 (in Ukrainian)

8. Novyyi entsiklopedicheskiy slovar. (2002) [New encyclopedic dictionary] Moskva: Nauchnoe izdatelstvo «Bolshaya Rossiyskaya entsiklopediya», Ripol Klassik. p. 1456 (in Russian)

9. Filsofskiy entsyklopedychnyi slovnyk (2002) [Philosophical Encyclopedic Dictionary] / za red. V.I. Shynkaruka. Kiev: Abris. p. 742 (in Ukrainian)

10. Esh S.M. (2009). Teoretychni pidkhody do vyznachennia suti ta pryrody kryzy pidpriemstva. [Proceedings of the International Scientific Conference]. Tezy dopovidei V Mizhn. nauk.-prakt. konf. «Problemy ekonomiky pidpriemstv v umovakh staloho rozvytku», m. Kyiv, 19–20 berez. 2009 r. Kyiv: NUKhT. pp. 14–15.

11. Banduryn V. and Laryukyj V. (2008), Stratehicheskyye napravleniya vykhoda yz kryzysa. [Strategic ways out of the crisis], *Antykrizysnyj menedzhment*, vol. 1, pp. 3–5.

12. Koshkin V.I. (1999). Antikrizisnoe upravlenie: 17-modulnaya programma dlya menedzherov «Upravlenie razvitiem organizatsii». Modul 11 [Crisis management: 17-modular program for managers «Managing the development of the organization.» Module 11]. Moskva: INFRA-M, p. 560 (in Russian)

13. Utkin E. A. (1997). Antikrizisnoe upravlenie [Crisis management]. Moskva: Assotsiatsiya avtorov i izdateley «Tandem»; «Eksmos», p. 400 (in Russian)

14. Chernyavskiy A.D. (2000). Antikrizisnoe upravlenie: ucheb. Posobie [Crisis management]. Kyiv: MAUP, p. 204 (in Ukrainian)

15. Bazarov G.Z., Belyaev S.G., Belyih L.P. (1996). Teoriya i praktika antikrizisnogo upravleniya: uchebnik dlya vuzov. [Theory and practice of crisis management: a textbook for universities]. Moskva: Zakon i pravo, YuNITI, p. 468 (in Russian)

16. Iepifanova I.Iu., Oranska N.O. (2016). Sutnist antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom. [The essence of the crisis management enterprise] *Ekonomika i suspilstvo*. № 2. pp. 265–269.

17. Ligonenko L. O. (2005). Antykrizisnoe upravlinnja pidpriemstvom: pidruchnyk [Anticrisis management of the enterprise]. Kyiv: KNTEU. p. 824. (in Ukrainian)

18. Blank I. A. (1999). Osnovy finansovogo menedzhmenta: v 2 t. [Fundamentals of financial management]/ Kyiv: Nika-Tsentr, p. 512 (in Ukrainian)

REFERENCES:

1. Ansoff I. (1989). Strategicheskoe upravlenie. [Strategic management]. / sokr.per. s angl. nauch. red. i avt. predisl. L.I. Evenko. Moskva: Ekonomika, 1989. p. 519 (in Russian)

2. Tompson A. A. (1998). Strategicheskii menedzhment. *Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii*: [Ucheb. dlya vuzov po ekon. spets.] [Strategic management. The art of developing and implementing strategies]. per. s angl. pod red. Zaytseva L.G., Sokolovoy M.I. Moskva: BANKI I BIRZhl, p. 576 (in Russian)

3. Kleynner, G. B. (2011) Strategicheskii menedzhment: aktualnyie problemy i novyye napravleniya [Strategic management: current issues and new directions]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*. № 1. pp. 15-22.

4. Chandler A.D. (1962) Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. [Стратегія і структура: розділи в історії промислового підприємства] M.I.T. Press: Cambridge.

THEORETICAL BASIS OF ANTI-CRISIS STRATEGY OF ENTERPRISE DEVELOPMENT

The purpose of the article. New economic relations, which are created on the basis of the information economy, give rise to the need for advanced methods and methods of enterprise management. It can be clearly stated that in order to achieve a certain goal, one can move in different ways, and the choice of a concrete way to achieve it is a decision in relation to the development strategy. Components of the company's performance in any field of activity: high competitiveness, solvency, financial stability and sustainability, profitability and investment attractiveness are achieved through effective strategic management.

Methodology. In this paper a theoretical analysis of the management of the financial state of the enterprise was conducted, based on a comparison of categorical apparatus, generalization, and synthesis with the help of modern literary sources.

Results. The onset of the crisis is caused not only by subjective, but also by objective reasons, that is, the very nature of the socio-economic system. Practice shows us that crises are not the same not only from their consequences and reasons, but also by their very nature. The need for an extensive classification of crises is associated with the differentiation of ways and means of managing them. If there is an understanding and typology of the nature of the crisis, there are opportunities for reducing its time, reducing the severity and ensuring painless leakage. The process of removing a company from a crisis situation should not be chaotic and unsystematic, it should be properly organized and coordinated. Understanding these axiomatic truths makes it expedient to identify the main documents that must be developed in the process of crisis management of the enterprise. The complexity of the problem of tactics and the strategy of crisis management is that, on the one hand, strategic decisions aimed at preventing crises must be implemented and adopted at an early stage of governance, when the process of the crisis has not yet become cumulative and therefore not yet becoming irreversible. On the other hand, decisions taken at an early stage are based on very weak, and, therefore, not always reliable signals of the emergence of adverse trends. Unlike strategic, tactical decisions are made on the basis of more accurate and complete information that reflects the current state of the system. However, there is little or no time for radical restructuring of the system in order to prevent a crisis.

Practical implications. The main documents that must be developed at the enterprise within the framework of crisis management are the anti-crisis strategy. This concept may be synthesized on the basis of the conducted morphological evaluation "strategy" and "crisis", which was carried out in the work above. Special attention in the implementation of anti-crisis management is given to the combination of strategy and tactics; strategic decisions are made at an early stage of management, when signals about unfriendly tendencies may not be entirely reliable; tactical decisions are made on the basis of sufficiently complete information, but in the limited time to carry out a radical restructuring of the enterprise. Management of the company is forced to make decisions or to apply emergency measures to prevent the crisis, or to find ways out of the crisis.