

УДК 658

**А. В. Череп**

доктор економічних наук, професор

**В. М. Корженевська**

Запорізький національний університет

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*У статті розглянуто основні складові системи антикризового управління підприємством. Охарактеризовано властивості та основні завдання, які виконує система антикризового управління підприємством. Висвітлено загальні та специфічні принципи антикризового управління. Подано головні фактори впливу на діяльність підприємства. Розглянуто ситуації, які можуть свідчити про появу кризових процесів на підприємстві. Обґрунтовано необхідність запровадження антикризового управління на підприємствах з метою недопущення їх збитковості, а також для забезпечення стійкого розвитку.*

**Ключові слова:** система, антикризове управління, підприємство, фактори впливу, функції, принципи.

**I. Вступ**

Розвиток ринкових відносин і соціально-економічної системи неможливий без успішного розвитку підприємств. На сьогодні можна говорити про зростання кількості збиткових і збанкрутілих підприємств, що свідчить про негаразди й неефективність існуючої системи управління загалом. В Україні не створені або повною мірою не реалізуються програми антикризового розвитку підприємств, що призводить до зниження їх конкурентоспроможності, втрати ринків збуту, споживачів, погіршення основних показників діяльності. Таким чином, питання створення ефективної системи антикризового управління діяльністю підприємств, яка відповідає новим вимогам часу, набуває особливої актуальності.

Проблемним питанням антикризового управління діяльністю підприємств присвячена велика кількість наукових праць, зокрема Л. В. Балабанової [1], Л. О. Лігоненко [2], В. М. Маховки [3], Л. Г. Мельника [4], М. Портера [5], О. М. Скібіцького [6].

**II. Постановка завдання**

Метою статті є формування системи антикризового управління діяльністю підприємства з урахуванням впливу на нього факторів макро- та мікросередовища.

**III. Результати**

У сучасних умовах становлення ринкових відносин в Україні гостро постає питання підвищення конкурентоспроможності підприємств та їх своєчасної адаптації до змін конкурентного середовища [1].

Для того, щоб підприємство виробляло якісну та конкурентоспроможну продукцію, на яку існує попит на ринку, потрібно ство-

рити налагоджену й ефективну систему управління.

Усі процеси на підприємстві умовно можна поділити на процеси, які піддаються управлінню, та такі, якими неможливо управляти. Процеси, які піддаються управлінню, за певних обставин можуть стати такими, якими важко управляти, і навпаки. Якщо своєчасно не відслідковувати кризові процеси на підприємстві та не здійснювати управлінських заходів, то такі процеси можуть перетворитися на стихійні. Отже, усі процеси на підприємстві перебувають у певному співвідношенні один з одним, що відображає досконалість і мистецтво управління.

На нашу думку, у будь-якій системі управління підприємством повинна бути присутня антикризова складова, що пов'язано з потенційним ризиком виникнення кризи на ньому та непередбачуваністю зовнішнього середовища.

Антикризове управління підприємством є важливою складовою системи управління підприємством загалом. Антикризове управління має бути гнучкою, інтегрованою, відкритою системою, яка використовує інструменти та методи, що забезпечують життєздатність підприємства з метою досягнення цілей його стійкого розвитку.

Ефективність формування системи антикризового управління підприємством залежить від чіткого визначення суб'єкта, об'єкта антикризового управління, мети та основних завдань системи, її основних принципів, функцій та процесу управління в період кризи, виокремлення методологічної основи запобігання та подолання кризових явищ, а також основних критеріїв оцінювання ефективності антикризових дій [2; 3].

Суб'єктами антикризового управління підприємством є певне коло осіб, які реалізують його завдання: власник підприємства, фінансовий директор, заступник з економічних питань, антикризовий менеджер, представники санатора, кредиторів, незалежні аудитори, арбітражний керуючий, фахівці з питань банкрутства.

Управління здійснюється в соціально-економічній системі, яка і виступає об'єктом управління. Об'єктом антикризового управління є кризові ситуації в діяльності підприємства, зокрема причини їх виникнення, розвиток, заходи щодо запобігання їм.

Антикризове управління має свій предмет впливу – проблеми, реальні та очікувані фактори кризи, тобто всі прояви загострення суперечності, які викликають загрозу їх негативного прояву

Функції антикризового управління повинні давати відповідь на запитання: що треба робити, щоб успішно управляти на початку кризи, в процесі кризи, та за наявності її наслідків? У цьому аспекті можна виділити такі функції: передкризове управління, управління в умовах кризи, управління процесами виходу з кризи, стабілізація нестійких ситуацій, мінімізація втрачених можливостей, регулювання часу прийняття та виконання рішень.

Важливе місце в системі антикризового управління підприємством займає методичне та нормативно-правове забезпечення. Підґрунтям останнього є законодавство про банкрутство, податкове законодавство, а також окремі нормативні акти, що регулюють фінансові відносини між підприємствами та іншими суб'єктами господарювання.

Система антикризового управління повинна характеризуватися певними властивостями, такими як: гнучкість і адаптивність; схильність до посилення неформального управління, мотивація ентузіазму, терпіння та впевненості; диверсифікація управління; послаблення централізму для забезпечення ситуаційного реагування на виникнення проблем; посилення інтеграційних процесів, що дає змогу концентрувати зусилля та більш ефективно використовувати потенціал компетенції.

Основними завданнями системи антикризового управління підприємством є: здійснення постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; здійснення розробки заходів щодо зниження зовнішньої вразливості; прогнозування можливості виникнення криз на підприємстві; підвищення внутрішньої гнучкості управління підприємством у кризових ситуаціях; розробку випереджальних планів щодо методів управління у кризових ситуаціях; негайне

впровадження запланованих практичних антикризових заходів у разі виникнення кризової ситуації; управління процесом виходу підприємства з кризи та ліквідації нанесених збитків.

Оскільки антикризове управління доцільно розглядати як складову загальної системи управління підприємством, як певний спеціальний вид управління, воно повинно базуватися як на загальних принципах менеджменту, які мають універсальний характер та впливають на всі сфери управління, так і на специфічних принципах, притаманних лише антикризовому менеджменту.

До загальних принципів антикризового управління відносять наступні принципи: цілеспрямованості; плановості; комплексності; стимулювання; ієрархічності; динамічності рівноваги; економічності; наукової обґрунтованості; ефективності; єдності цілей; вдосконалення процесів і методів управління.

До специфічних принципів антикризового управління належать принципи: стратегічності; маневреності та гнучкості; програмування дій; здійснення політики адекватних дій; моніторингу дій; антикризової мотивації; попереджуваності; реалізації можливостей; адекватності реагування; відповідності антикризових програм; оптимального співвідношення централізації та децентралізації; локалізації кризи.

Антикризове управління повинне поєднувати елементи формального і неформального управління. Різноманітні види такого поєднання будуть визначати зону раціональної організації антикризового управління.

В економічній літературі антикризове управління розглядають з урахуванням стратегічного й тактичного підходів. Стратегічні рішення, спрямовані на запобігання кризі, повинні бути прийняті і реалізовані на ранніх стадіях управління, коли процес руху до кризи ще не набув кумулятивного характеру і тому ще не став незворотним. Однак слід враховувати, що рішення, прийняті на ранніх стадіях, ґрунтуються, як правило, на дуже слабких і тому не завжди достовірних сигналах про виникнення несприятливих тенденцій. Недостатня увага до слабких сигналів може викликати важкі стратегічно важливі наслідки для організації.

Тактичні рішення на відміну від стратегічних приймають на основі більш повної й точної інформації, що відображає актуальний стан виробничої системи, проте часу для докорінної перебудови діяльності організації з метою запобігання кризі або дуже мало, або немає зовсім. У цьому разі йдеться або про надзвичайні заходи з недопущенням кризи, які ще можливо реалізувати

в короткий час, або про заходи, спрямовані на вихід із кризи, що вже наступила [6, с. 9].

До загострення суперечностей усередині економічної системи можуть призводити будь-які чинники або фактори. До внутрішніх і зовнішніх факторів впливу, унаслідок яких можуть виникати суперечності в економічній системі, належать: знос обладнання; аномальна зміна виробничих умов; зміна людського капіталу; зниження мотивації працівників; соціальні конфлікти; зміна ринкової кон'юнктури; динаміка попиту; зміна природних умов; зміна рівня конкуренції тощо. При цьому існують певні обмеження: матеріальні й інформаційні; природні та антропогенні; абсолютні й відносні; об'єктивні та суб'єктивні; соціальні, політичні, економічні, правові, технічні; об'єктивні, функціональні, просторові, часові; фізичні, хімічні, механічні, біологічні, інституційні, особистісні, психологічні тощо [4, с. 39].

Отже, розглядаючи підприємство як складну відкрити виробничо-господарську й соціально-економічну систему, слід говорити про безпосередній вплив на нього факторів макро- та мікросередовища, а також його безпосереднього оточення (конкурентів, споживачів, постачальників, посередників, контактних аудиторій).

До факторів впливу макросередовища на підприємство можна віднести такі: політико-правові (ступінь неузгодженості виконавчої та законодавчої влади, характер міжпартійної боротьби, темп упровадження економічних реформ, законодавчих змін, їх якість); економічні (темпи виробництва, рівень платоспроможності населення та інфляції, стан бюджету, податкове навантаження); соціально-демографічні (чисельність населення, показники смертності та народжуваності, освітньо-кваліфікаційний рівень); техніко-технологічні (науково-технічний потенціал, упровадження нових технологій, інноваційні системи управління).

Для того, щоб оцінити, наскільки загрозовими є вплив факторів макросередовища на діяльність підприємства, зручно використовувати метод сценаріїв, який ґрунтується на створенні чотирьох типів сценаріїв (прогнозного, оптимістичного прогнозного, песимістичного прогнозного, реалістичного прогнозного) [1, с. 70–83].

Зрозуміло, що ефективно антикризове управління підприємством неможливе без урахування факторів мінливого зовнішнього середовища, особливо це відчутно в період воєнних дій на території України. Однак навіть в умовах загальної економічної кризи окремі підприємства можуть перебувати у стані зростання та отримувати прибуток. За умов загального ж економічного зростання

та розвитку ринку завжди є підприємства, які перебувають у передкризовому й кризовому станах. Отже, при розгляді питання антикризового управління підприємством завжди велику увагу слід приділяти внутрішньому середовищу підприємства.

Аналізуючи вплив факторів мікросередовища на діяльність підприємства, доцільно оцінювати внутрішнє середовище, а саме: організаційну систему управління; функціонування маркетингової служби; інноваційно-інвестиційний потенціал; фінанси; освітньо-кваліфікаційний рівень персоналу підприємства; організаційну культуру та імідж.

Оцінювання внутрішнього середовища можна проводити на основі анкетного дослідження з урахуванням експертних оцінок за кожним аспектом складової аналізу.

Досліджуючи конкурентне середовище, в якому функціонує підприємство, варто визначити, яка загроза може виникнути в результаті взаємодії з тими чи іншими постачальниками, споживачами чи конкурентами. Використання моделі оцінювання рівня загрози конкурентних сил і стану конкурентного середовища підприємств на основі розрахунку інтегрального показника за результатами дослідження кожної конкурентної сили, запропонованої в класичній розширеній концепції суперництва М. Портера, дає змогу зробити висновки про перспективність діяльності підприємства на обраному ринку [5].

Про порушення та відхилення в діяльності підприємства можна говорити, насамперед, виходячи з аналізу та оцінки його фінансово-господарської діяльності, а саме: майнового стану підприємства; ліквідності та платоспроможності; фінансової стійкості; ділової активності; ефективності використання ресурсів і рентабельності. Для цього в економічній літературі застосовують цілу систему абсолютних і відносних показників, фінансових коефіцієнтів.

Постійне спостереження за підприємством та знання специфіки його діяльності дає змогу об'єктивно розпізнавати реальні сигнали кризи. Тобто, якщо падіння попиту на продукцію, наприклад, пов'язано з дією сезонного чинника чи будь-якими іншими обставинами, які заздалегідь є відомими або прогнозованими, то погіршення значень основних показників діяльності не буде означати виникнення кризи.

Таким чином, можна стверджувати, що про виникнення кризи на підприємстві може свідчити лише сукупність факторів і фактів. Характерними ознаками прихованої кризи є зниження ефективності діяльності, яке виявляється через негативну динаміку показників прибутковості обороту й капіталу, три-

валість операційного й фінансового циклу підприємства, його ринкову вартість. Якщо збитки вже не можуть покриватися за рахунок внутрішніх резервів (нерозподіленого прибутку минулих періодів, ліквідної частини власного капіталу), на підприємстві може спостерігатися дефіцит грошових коштів, отже, істотно погіршуються показники платоспроможності та ліквідності. Як наслідок, може спостерігатися затримка в часі здійснення поточних платежів, порушення термінів сплати, поява простроченої кредиторської заборгованості, непогашених кредитів. Поступове погіршення справ може призвести до переходу від грошової неплатоспроможності до майнової. Поглиблення кризи неплатоспроможності зумовлює виникнення боргів та фінансову неспроможність, загрозу банкрутства підприємства.

Для сьогодення характерним є й те, що зниженню конкурентоспроможності продукції сприяють кризові ситуації, які виникають майже на всіх етапах життєвого циклу підприємств. Тому, особливу увагу слід приділити визначенню стадії життєвого циклу підприємства, відповідно до якої буде вирішуватися які заходи потрібно вживати для відновлення життєздатності та подальшого розвитку підприємства. Антикризові заходи повинні бути спрямовані як на внутрішню, так і на зовнішню діяльність підприємства.

#### IV. Висновки

З метою ефективного антикризового управління підприємством, адекватного сучасним умовам господарювання, доцільно використовувати системний підхід. Основними елементами системи антикризового управління підприємством є об'єкт, суб'єкт, мета, процес, принципи, функції, методологія та механізм оцінювання ефективності антикризового управління. Здійснюючи антикризове управління підприємством, вели-

ку увагу необхідно приділяти розгляду впливу на підприємство різноманітних факторів мікро- та макросередовища, зумовлених об'єктивним розвитком продуктивних сил, а також розглядати конкурентне середовище, в якому перебуває підприємство. Оцінюючи глибину кризового стану, необхідно визначати співвідношення кількості й сили початкових економічних явищ, інтенсивності проміжних явищ, значущості кожного фактора впливу на стан діяльності підприємства. Найбільш інформативними показниками оцінювання кризового стану підприємства слід вважати показники ризикозахисності, платоспроможності та ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності, ділової активності, майнового стану.

#### Список використаної літератури

1. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – Київ : Професіонал, 2006. – 448 с.
2. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством / Л. О. Лігоненко. – Київ : Знання, 2005. – 824 с.
3. Маховка В. М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством / В. М. Маховка // Інноваційна економіка. – 2013. – № 1. – С. 102–105.
4. Мельник Л. Г. Особливості і рушійні сили самоорганізації економічних систем / Л. Г. Мельник // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 8. – С. 35–41.
5. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. под ред. В. Д. Щетинина. – Москва : Международные отношения, 1993. – 896 с.
6. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. / О. М. Скібіцький. – Київ : Центр навчальної літератури, 2009. – 568 с.

Стаття надійшла до редакції 11.06.2015.

#### Череп А. В., Корженевская В. Н. Формирование системы антикризисного управления предприятием

*В статье исследованы основные составляющие системы антикризисного управления предприятием. Охарактеризованы свойства и основные задачи, которые выполняет система антикризисного управления предприятием. Выделены общие и специфические принципы антикризисного управления. Представлены главные факторы влияния на деятельность предприятия. Рассмотрены ситуации, которые могут указывать на появление кризисных процессов на предприятии. Обоснована необходимость проведения антикризисного управления на предприятиях с целью недопущения их убыточности и обеспечения устойчивого развития.*

**Ключевые слова:** система, антикризисное управление, предприятие, факторы влияния, функции, принципы.

**Cherep A., Korgenevskaya V. Forming of Antirecessionary Management System of Enterprise**

*In this paper the main components of the system of crisis management. The major elements of the system of crisis management of enterprise is the object, subject, goal, process, principles, functions, methodology and mechanism for assessing the effectiveness of crisis management. Described property and the basic tasks performed by a system of crisis management. It describes the General and specific principles of crisis management. The basic functions inherent in the system of crisis management. Noted the need to consider the competitive environment in which the company operates. The article presents the main factors of macro - and microenvironment that affect the activity of the enterprise. The situations are considered, testifying to the emergence of crisis processes in the enterprise. Thus, the characteristic features of the crisis is the lack of funds, reduction of performance, delay in time of current payments, violation of terms of payment, the emergence of overdue payables, outstanding loans that is due to the impossibility of covering losses at the expense of internal reserves (retained earnings from previous periods liquid part of equity), the negative dynamics of indicators of profitability, turnover and capital, escasamente, solvency and liquidity, financial stability, business activity, financial status. Thus, to assess the level of crisis state of enterprises it is possible only in the complex, given the influence of internal and external factors, the competitive environment and dynamics of the main financial and economic indicators. It is impossible to do without an effective, developed in accordance with the specifics of the enterprise and adequate time of a crisis management system. The author of the article substantiates the necessity of introducing a system of crisis management in modern enterprises to prevent their loss and ensure sustainable development in the future.*

**Key words:** *system, crisis management, the company, influencing factors, functions, principles.*