

УДК 658.168

DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i62.133959>

## **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

*Кузнецова Г.В. (Комунальне підприємство «Газета «Харьковские известия  
Хайковского городского совета»»)*

*В статті проаналізовано сутність поняття «антикризове управління», запропоноване авторське визначення поняття - це система заходів, яка направлена на запобігання кризових явищ, що можуть бути викликані внутрішніми та зовнішніми факторами, шляхом залучення всіх необхідних ресурсів підприємства, для забезпечення ефективного функціонування та підвищення його рівня у конкурентному середовищі.*

*Розглянуто симптоми, фактори та причини виникнення кризи на підприємстві та стадії виникнення кризи їх характеристики і система антикризових заходів щодо їх подолання.*

*Ключові слова: антикризове управління, стратегічний розвиток, тактичний розвиток, кризові явища, ресурси підприємства.*

## **ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

*Кузнецова Г.В. (Коммунальное предприятие «Газета» Харьковские известия  
Хайковского городского совета »»)*

*В статье проанализированы сущность понятия «антикризисное управление», предложенное авторское определение понятия - это система мер, направленная на предотвращение кризисных явлений, которые могут быть вызваны внутренними и внешними факторами, путем привлечения всех необходимых ресурсов предприятия, для обеспечения эффективного функционирования и повышения его уровня в конкурентной среде.*

*Рассмотрены симптомы, факторы и причины возникновения кризиса на предприятии и стадии возникновения кризиса их характеристики и система антикризисных мер по их преодолению.*

*Ключевые слова: антикризисное управление, стратегическое развитие, тактический развитие, кризисные явления, ресурсы предприятия.*

## FORMATION OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM IN POPULAR ENTERPRISES

*Kuznetsova G.*

*(Communal Enterprise «Gazeta «Kharkov News of the Kharkov City Council»»)*

*Most the domestic industrial enterprises are in critical condition, this is due to constant changes in the external and internal environment, the intensive development scientific and technological progress, the use obsolete technologies and equipment, production, has a low level of competitiveness, does not meet the requirements and standards, etc.*

*To exit domestic enterprises from crisis, it is necessary to develop and implement a system measures for crisis management enterprises, but for this it is necessary to identify shortcomings and advantages in the work the enterprise itself, attract crisis managers who have experience in overcoming crises, maximize the necessary resources, and have an enterprise.*

*The article analyzes the essence the concept of "crisis management", the proposed author's definition the concept - a system of measures aimed at preventing crises that can be caused by internal and external factors, by attracting all the necessary resources the enterprise, to ensure efficient operation and increase its level in competitive environment.*

*The causes of crises in enterprises can have different origins. To effectively and quickly solve crisis phenomena, it is necessary to develop and implement measures to overcome them. The symptoms, factors and causes the crisis in the enterprise are considered.*

*The emergence a systemic crisis of the enterprise is preceded by individual crisis phenomena that form a strategic crisis, a tactical crisis and a crisis of security.*

*The crisis stages their characteristics and the system anti-crisis measures for their overcoming are examined.*

**Key words:** crisis management, strategic development, tactical development, crisis phenomena, enterprise resources.

**Постановка проблеми.** Більша частина вітчизняних промислових підприємств знаходяться в критичному стані, це пов'язано з постійними змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі, інтенсивним розвитком науково-технічного прогресу, використанням застарілих технологій та обладнання, виробництва продукції, яка має низький рівень конкурентоспроможності, не відповідає вимогам і стандартам та ін.

Для виходу вітчизняним підприємствам з кризового стану необхідно розробляти та впроваджувати систему заходів з антикризового

управління підприємствами, але для цього необхідно виявити недоліки та переваги в роботі самого підприємства, залучити антикризових менеджерів, які мають досвід у подоланні криз, максимально залучати необхідні ресурси, що має підприємство.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем антикризового управління на підприємствах присвячено багато робіт вітчизняних та зарубіжних вчених – економістів, таких як: Бланка І. [3], Василенко В [4], Короткова Е. [1], Лігоненко [5], Прохорової В. [6], Ситник

Л. [7], Уткіна Е. [9], Чернявського А. [10], Штангрета А. [12] та ін.

**Виділення невіршених частин загальної проблеми.** Не дивлячись на значні досягнення в формуванні методів, принципів, систем антикризового управління на підприємствах які ґрунтуються на наукових дослідженнях і накопиченому досвіді, залишається багато невіршених теоретичних і практичних питань.

**Метою статті** є обґрунтування формування системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах у сучасних умовах господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Висока імовірність виникнення і розвитку кризи в процесі діяльності будь-якого підприємства зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління. Останнім часом цей термін набув значного поширення, однак розуміння сутності цього напрямку управління, його змісту, особливостей, теоретичного підґрунтя ще знаходиться на стадії формування. Це спричинює різні підходи та тлумачення, нетотожність оцінок окремих базових положень. Аналіз сутності поняття «антикризове управління» наведено на рис. 1.

Зважаючи на те, що точний переклад слова «crisis» означає – «перелом», crisis management – це управління найбільш кризовими («переломними») ситуаціями. В західній літературі антикризове управління часто визначається як діяльність, яка необхідна для подолання стану, що загрожує існуванню суб'єкта господарювання, при цьому основна увага акцентується саме на виживанні [5].

Отже, за результатами аналізу сутності поняття, автором надане власне трактування сутності поняття «антикризове управління» - це система

заходів, яка направлена на запобігання кризових явищ, що можуть бути викликані внутрішніми та зовнішніми факторами, шляхом залучення всіх необхідних ресурсів підприємства, для забезпечення ефективного функціонування та підвищення його рівня у конкурентному середовищі.

Причини виникнення криз на підприємствах можуть мати різне походження. Для ефективного та оперативного вирішення кризових явищ необхідно розробляти та впроваджувати заходи щодо їх подолання.

Але дуже важливо бачити симптоми кризового розвитку, щоб мати можливість своєчасно продукувати та впроваджувати управлінські рішення та розробляти на основі прогнозних показників програми антикризового управління.

Криза показує сутність та характер протиріч, що накопичуються в діяльності підприємства і потребує оперативного та ефективного вирішення для забезпечення подальшого функціонування чи розвитку підприємства.

Необхідно розрізняти симптоми, фактори та причини виникнення криз (рис. 2).

Наслідками кризи на підприємстві можуть бути банкрутство та ліквідація, необхідно розглядати процес виникнення кризових явищ, як послідовний процес за рахунок виникнення збою: виробничого (простої обладнання, відсутність електроенергії та ін.); роботи персоналу (страйки, невчасні виплати заробітної платні, внутрішні конфлікти та ін.); управлінського (неефективна робота менеджерського складу, відсутність системи мотивації та ін.); маркетингового (відсутність аналізу конкурентів, аналізу ринку споживачів та ін.); інноваційного (застарілі технології та обладнання, продукція, що не має переваг на ринку та ін.); інвестиційного (відсутність внутрішніх та зовнішніх інвестицій, «не здоровий» інвестиційний клімат та ін.); та інші.

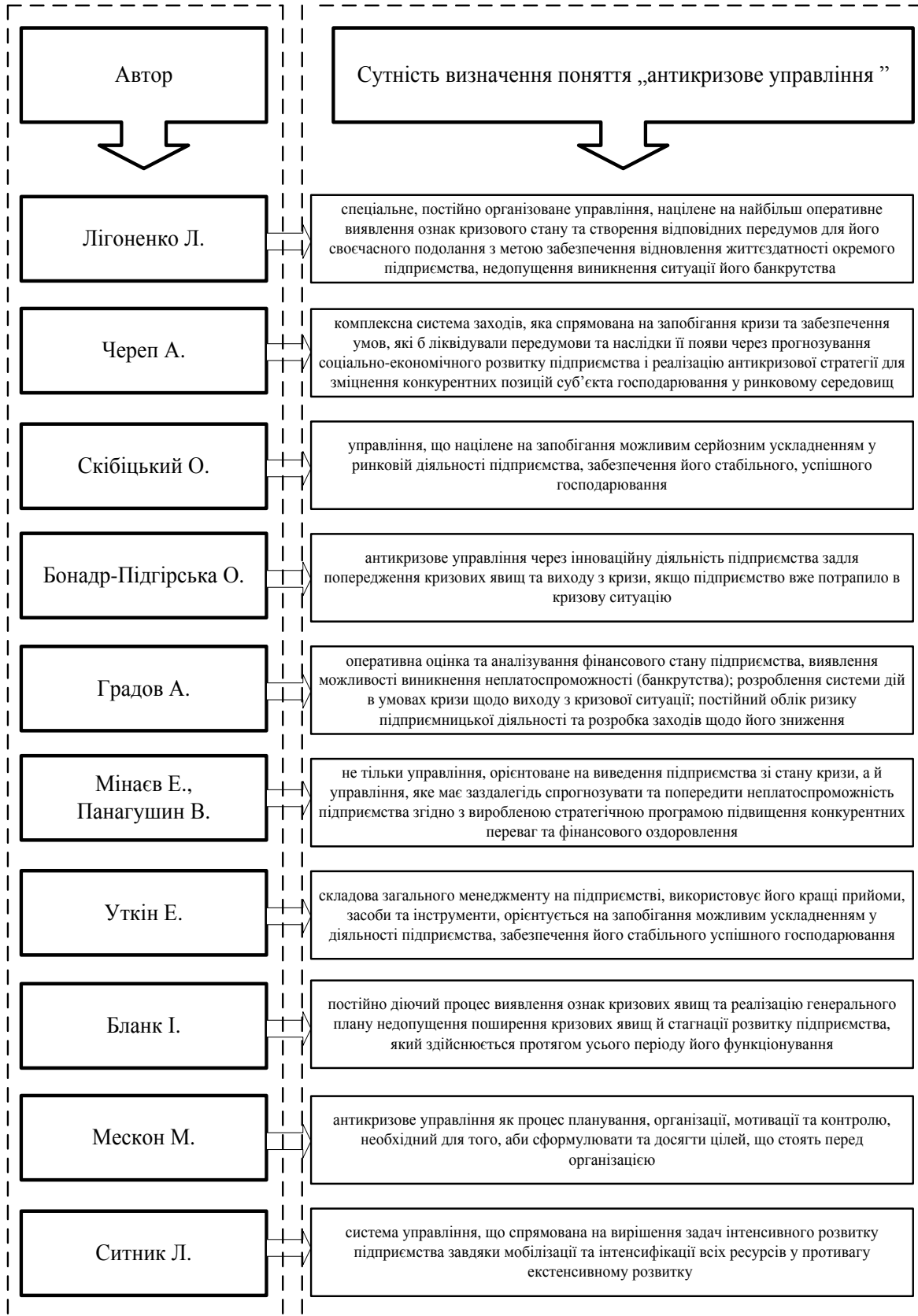


Рис. 1. Аналіз сутності поняття «Антикризове управління»

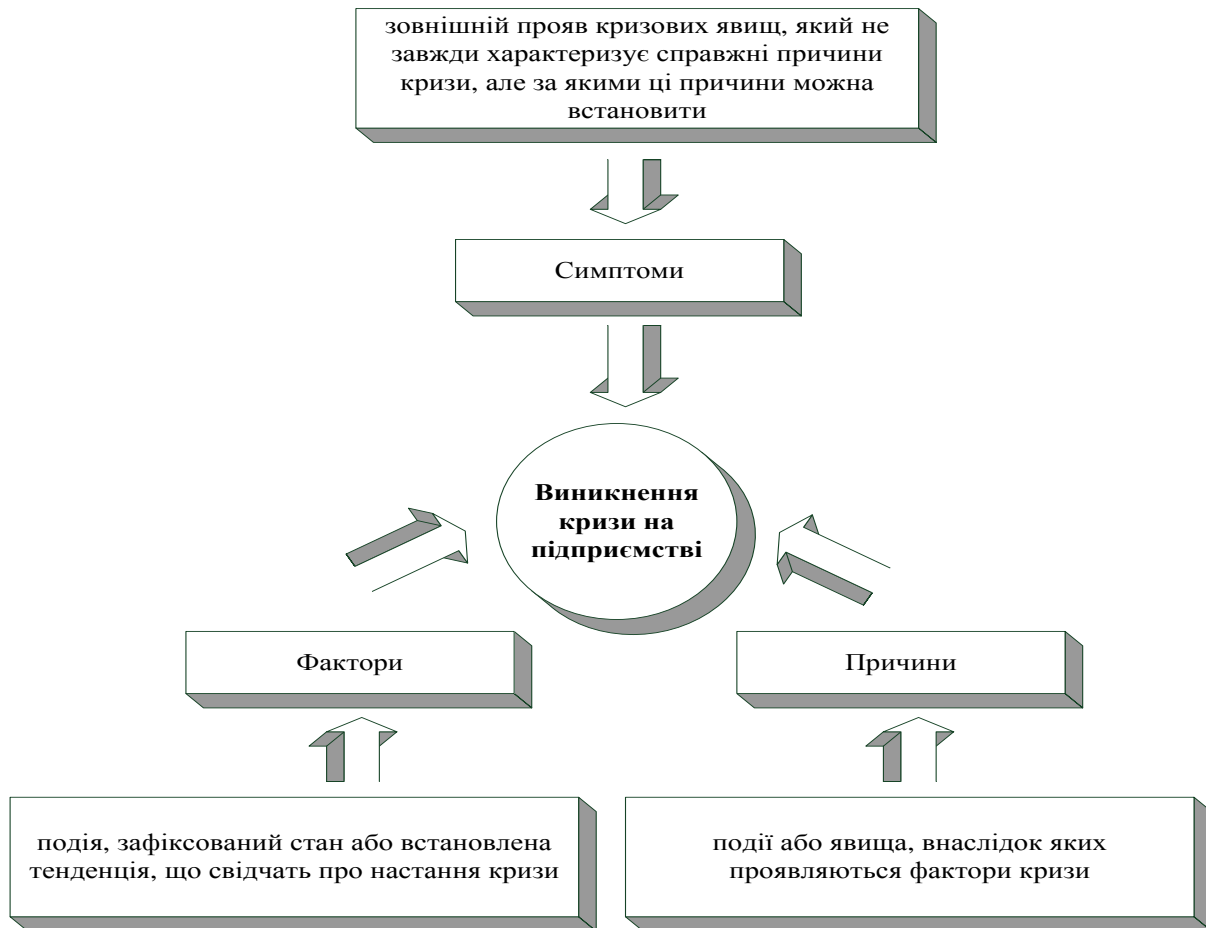


Рис. 2. Симптоми, фактори та причини виникнення кризи на підприємстві

Появленню системної кризи підприємства передують окремі кризові явища, що утворюють стратегічну кризу, тактичну кризу й кризу забезпеченості.

Під стратегічною кризою розуміють незапланований процес погіршення стану підприємства в умовах обмеження можливостей впливу з наслідками, які призводять до використання стратегічного потенціалу та втрати доцільності подальшого існування підприємства з незмінною місією, цілями, напрямками діяльності та підприємницьким потенціалом.

До стратегічної кризи призводить недостатність розвитку системи стратегічного управління підприємства, а саме: відсутність чіткої структуризації стратегічних цілей підприємства; орієнтація вищих керівників підприємства на вирішення оперативних завдань замість стратегічних; виключення процесу

розроблення стратегії підприємства з етапу планування його діяльності.

Під тактичною кризою розуміють скорочення масштабів діяльності; зниження частки на ринку; скорочення прибутків; зниження кількості персоналу тощо [4].

На рівні підприємства виділяють стадії кризи, що представлено на рис. 3.

При цьому індивідуальність кожного підприємства вимагає об'єднання діагностики фінансово-економічного стану підприємства за здійсненням заходів превентивного антикризового управління.

Водночас можливо виділити і позитивний характер виникнення криз, в результаті чого антикризове управління визначається як створення інструментів, які нададуть можливість повідомити про наближення переломного періоду та необхідності розробки нового курсу розвитку.

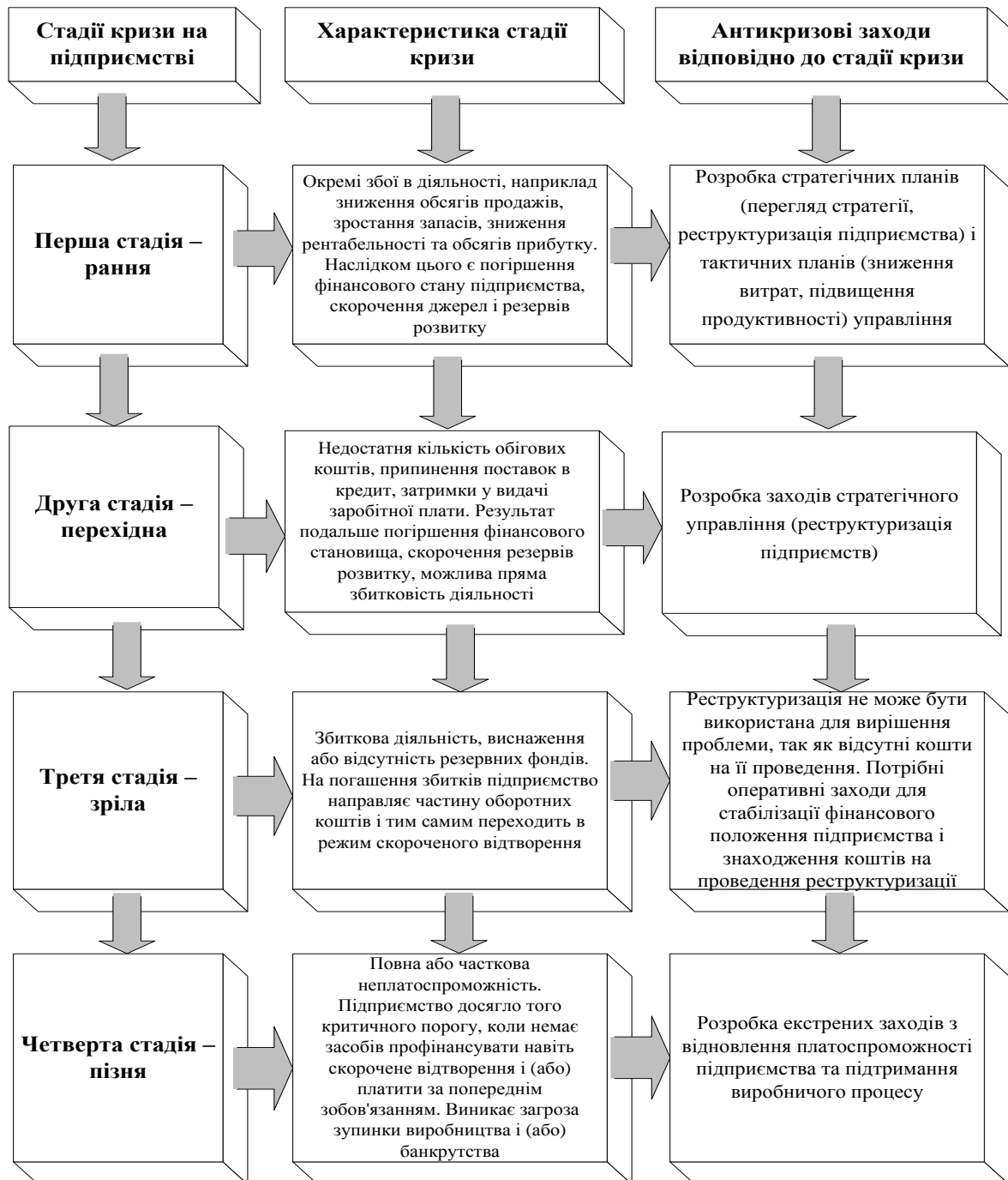


Рис. 3. Стадії виникнення кризи їх характеристики та система антикризових заходів щодо їх подолання

При формуванні системи антикризового управління науковці відділяють наступні принципи, а саме [3,7,9]: постійна готовність до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства; принцип об'єктивності, використання якого передбачає врахування суті та механізмів виникнення та поглиблення кризових явищ,

орієнтацію управлінського впливу не тільки на зовнішні прояви, але й на глибинні першопричини виникнення кризових явищ; терміновість реагування на окремі кризові явища в фінансовому розвитку підприємства. Будь-яке зволікання при впровадженні відповідних заходів на підприємстві, що знаходиться в умовах кризи, може призвести до

посилення кризового явища та його наслідків; формування управлінських рішень повинно здійснюватися на підставі оперативної і достовірної початкової інформації; необхідне чітке ранжування пріоритетних рішень для ліквідації проблем через обмеженість ресурсів і часу внаслідок виниклого кризового явища; принцип контролю, який передбачає здійснення постійного контролю за перебігом реалізації управлінських заходів з метою її постійної адаптації до умов внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що змінюються в часі; принцип ефективності, сутність якого полягає у максимально можливому використанні потенціалу об'єкта та суб'єкта управління для формування обґрунтованої програми антикризових дій, мінімізації часових, матеріальних та фінансових втрат, пов'язаних з кризовим станом підприємства та виходом з нього; принцип основної ланки, використання якого орієнтує на пошук та першочергове розв'язання основної проблеми (каталізатора кризи), посилення уваги до тієї сфери діяльності, яка обумовлює виникнення та поширення кризи або в якій подальше поглиблення кризи має найбільш негативний вплив на функціонування та життєздатність підприємства в цілому; принцип законності, який передбачає знання та використання в інтересах підприємства-об'єкта антикризового управління правових засад, що регламентують здійснення підприємницької діяльності, впровадження та розгляду справи про банкрутство, обумовлюють можливості фінансового оздоровлення та санації підприємств; принцип компетентності, передбачає, що реалізацією антикризового управління повинні займатися компетентні фахівці з модернізованої управлінської ієрархії згідно з вимогами кризової ситуації; кінцева орієнтація на діяльність в умовах післякризового розвитку.

**Висновок.** Отже, необхідно зазначити, що антикризове управління направлене на формування конкурентоспроможного становища підприємства на ринку та збереження його стійкості при можливих змінах динамічного зовнішнього та внутрішнього середовища, застосовувати ефективні управлінські інструменти для подолання тимчасових фінансових проблем, формувати та впроваджувати стратегії розвитку підприємства, відповідно до мінливих умов зовнішнього середовища.

В статті проаналізовано сутність поняття «антикризове управління», запропоноване авторське визначення поняття - це система заходів, яка направлена на запобігання кризових явищ, що можуть бути викликані внутрішніми та зовнішніми факторами, шляхом залучення всіх необхідних ресурсів підприємства, для забезпечення ефективного функціонування та підвищення його рівня у конкурентному середовищі. Розглянуто симптоми, фактори та причини виникнення кризи на підприємстві та стадії виникнення кризи їх характеристики і система антикризових заходів щодо їх подолання.

#### **ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

10. Антикризисное управление: [учебник] / Коротков Э. М., Беляев А. А., Валовой Д. В. и др. / [Э. М. Коротков (ред.)]. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 432 с.
11. Антикризисный менеджмент / Под ред проф. А. Г. Грязновой. – М. : “Тандем”; Ассоциация авторов и издателей “Тандем” Изд-во ЭКМОС, 1999. – 368 с.
12. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И. А. Бланк. – К. : Эльга, Ника- Центр, 2006. – 672 с.
13. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч.

посібник. / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.

14. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 377 с.

15. Прохорова В. В. Економічний розвиток підприємств: теоретико-методологічний аспект / В. В. Прохорова. – Харків : УкрДАЗТ, 2010. – 523 с.

16. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л. С. Ситник. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 503 с.

17. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмы / [А. П. Градов, Б. И. Кузин, А. В. Федотов и др.]; под общ. ред. А. П. Градова, Б. И. Кузина. – СПб. : Специальная литература, 1996. – 510 с.

18. Уткин Э. А. Антикризисное управление / Э. А. Уткин // М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», изд-во «Экмос», 1997. – 400 с.

19. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. / А. Д. Чернявський. – К. : МАУП, 2006. – 256 с.

20. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством: навч.-метод. посібник [ для самост. вивч. дисц.] / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 2004. – 196 с.

21. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. / А. М. Штангрет, О. І. Копилук. – К. : Знання, 2007. – 335 с.

22. Tatar M. Complex of management models of the enterprise competitiveness for steel industry in the currency instable environment / . Tatar, O. Sergienko, S. Kavun, L. Guryanova, // Economic Studies. – 2017. – Vol. 26. – Is. 5. – P.102-124.