

УДК 336.71

Економика и управление предприятиями

Зось-Кіор Микола Валерійович

*доктор економічних наук,
професор кафедри менеджменту і логістики
Полтавський національний технічний університет
імені Юрія Кондратюка*

Зось-Киор Николай Валерьевич

*доктор экономических наук,
профессор кафедры менеджмента и логистики
Полтавский национальный технический университет
имени Юрия Кондратюка*

Zos-Kior Mykola

*doctor of economics, professor of the Department
of management and logistics
Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University*

Наголюк Олена Євгенівна

*кандидат юридичних наук,
старший викладач кафедри менеджменту,
статистики та економічного аналізу
Луганський національний аграрний університет (м. Харків)*

Наголюк Елена Евгениевна

*кандидат юридических наук,
старший преподаватель кафедры менеджмента,
статистики и экономического анализа
Луганский национальный аграрный университет (г. Харьков)*

Nagolyuk Elena

*Phd (Jur), senior lecturer of the department of
management, statistics and economic analysis
Lugansk National Agrarian University (Kharkiv)*

Шульга Ліана Олександрівна

студентка

Полтавського національного технічного університет

імені Юрія Кондратюка

Шульга Лиана Александровна

студентка

Полтавского национального технического университета

имени Юрия Кондратюка

Shulga Liana

Student of the

Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University

**ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ
ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

**ОСОБЕННОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В
УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ**

**FEATURES OF CRISIS MANAGEMENT IS THE CONDITIONS OF
ECONOMIC INSTABILITY**

***Анотація:** Проаналізовано виникнення і розгортання системної кризи. Сконцентровано увагу на реагуванні керівників (оперативна Crash-програма), ефективному антикризовому управлінні, мобілізації внутрішніх ресурсів. Запропоновано застосування процедури антикризового управління, яка передбачає впровадження в систему підприємницької діяльності виробничо-технічних заходів, використання зовнішніх і внутрішніх резервів для відновлення прибутковості та уникнення банкрутства.*

***Ключові слова:** системна криза, кризовий стан, антикризове управління, економічна нестабільність, ефективність, сталий розвиток.*

Аннотация: Проанализировано возникновение и развертывание системного кризиса. Сконцентрировано внимание на реагировании руководителей (оперативная Crash-программа), эффективном антикризисном управлении, мобилизации внутренних ресурсов. Предложено применение процедуры антикризисного управления, которая предусматривает внедрение в систему предпринимательской деятельности производственно-технических мероприятий, использование внешних и внутренних резервов для восстановления прибыльности и избежания банкротства.

Ключевые слова: системный кризис, кризисное состояние, антикризисное управление, экономическая нестабильность, эффективность, устойчивое развитие.

Summary: Analyzed the emergence and deployment of a systemic crisis. The focus is on responding leaders (operational Crash-program), effective anti-crisis management, mobilizing internal resources. The application of the anti-crisis management procedure is proposed. It involves the introduction of industrial and technical measures into the system of entrepreneurial activity. It also proposes the use of external and internal reserves to restore profitability and avoid bankruptcy.

Key words: systemic crisis, crisis situation, anti-crisis management, economic instability, efficiency, sustainable development.

Постановка проблеми. На сьогодні фінансова діяльність підприємства повинна відповідати макроекономічним умовам та умовам, які «диктує» ринок. Саме тому, актуальним, особливо за формування умов стабільного розвитку, є поетапний аналіз виробничо-господарських результатів діяльності підприємства та фінансово-економічного механізму антикризових перетворень на підприємстві, а також виявлення резервів і методів підвищення прибутковості та ліквідності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різноманітні аспекти та особливості антикризового управління та санації сьогодні є об'єктами дослідження вчених в роботах, присвячених фінансовому оздоровленню підприємств. Це зумовлено необхідністю вивчення ефективності його здійснення відносно підприємств, що знаходяться в кризовому стані. Зокрема, дослідженню проблем антикризового управління присвячені роботи таких українських вчених, як О.О. Терещенко [9], О.Д. Данілов [4], М.І. Тітов [10], А.Г. Семенов [7], Ю. С. Шембель [11], а також зарубіжних економістів Н. Здравомислова, М. Гелінга, Б. Бекенферде та інших [3; 6; 8].

Проте до теперішнього часу в літературі не систематизовано адаптивні критерії оцінки ефективності проведення антикризової процедури і існують розбіжності законодавчої бази щодо доцільності здійснення санації.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є обґрунтування особливостей антикризового управління за формування умов сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу. Система антикризового управління підприємницькою діяльністю являє собою комплекс узгоджених елементів, які, взаємодіючи між собою, діагностують ознаки та прояви кризи, сприяють її подоланню, подальшому поверненню підприємницьких структур до стабільного функціонування та створюють необхідні умови для подолання негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність підприємств. До складових елементів антикризового управління належать: суб'єкт та об'єкт, мета, пріоритетні цілі та завдання, основні принципи, функції, методи та критерії оцінки ефективності проведення антикризових заходів [3, с. 51].

Головною метою антикризового управління є створення умов для стійкого функціонування підприємств на ринку у відповідь на будь-які економічні, політичні і соціальні перетворення в країні, розробка

стратегічних альтернатив на основі прогнозування та передбачення розвитку ситуації, уникнення фінансових проблем та подолання загрози банкрутства з найменшими втратами, впровадження інноваційних змін у діяльність (рис. 1).



Рис. 1. Сутність антикризового управління діяльністю підприємств

Предметом антикризового управління діяльністю підприємства є дослідження можливих і реальних причин кризи, факторів що її спричиняють, її ознак і наслідків, що погіршують нормальні умови функціонування підприємства [6, с. 113].

Об'єктом антикризового управління є кризові явища у розвитку підприємства, процес їх подолання та подальше попередження. Суб'єктами антикризового управління є певне коло осіб, що реалізує його наступні завдання: своєчасне виявлення слабких ознак появи кризи і відповідне оперативне реагування; інтенсивне використання усіх можливих засобів управління; впровадження різноманітних інструментів подолання фінансових проблем з найменшими збитками.

Система антикризового управління підприємством повинна відповідати і таким принципам: сталість і безперервність; рання

діагностика кризових явищ; інноваційність у всіх сферах діяльності підприємства; управління по «слабких сигналах».

При попередженні кризових ситуацій, виділяють шість основних антикризових функцій: планування, організація, мотивація, облік, аналіз і контроль. Критеріями оцінки ефективності антикризового управління є наступні:

- динаміка позитивних змін та економічного ефекту;
- відповідність змін втраченим можливостям підприємства;
- швидкість пристосування підприємства до змін;
- достатність та швидкість одержання інформації для прийняття об'єктивних антикризових рішень;
- доцільність антикризових заходів. [6, с. 115].

Діагностика кризового стану є необхідним етапом у процесі вивчення небезпек, що приховані у підсистемах життєдіяльності підприємства, що здійснюється на основі дослідження проблеми у результаті нагляду за станом усіх ланок підприємства. Діагностикою кризи є виявлення невідповідностей та характеру відхилень між фактичним та плановим (нормативним) значенням певних фінансових та економічних показників, між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства, між окремими структурами всередині підприємства, аналіз величини цих відхилень та можливості їх негативного впливу на процес функціонування та розвитку.

Всі явища і процеси господарської діяльності підприємств перебувають у взаємозв'язку, взаємозалежності й обумовленості. Одні з них безпосередньо пов'язані між собою, інші – опосередковано.

Ринкова економіка має відому нестійкість, нестабільність економічного розвитку. Проте ця нестабільність є характерно негативним явищем, яке неминуче веде до катастрофи і краху економічної системи. З явищами економічної нестабільності слід рахуватися в економічній

політиці держави. Завдання економічної політики полягає в тому, щоб домогтися стабілізації функціонування і розвитку економіки, забезпечуючи тим самим здорову основу для соціальної і політичної стабільності.

Серед численних форм економічної нестабільності найбільш суттєвими є: циклічні коливання рівня ВВП, інвестицій, споживання, зайнятості; безробіття; інфляція.

В сучасних економічних умовах все більший впливає на стан народного господарства економічна нестабільність, що виявляється в економічних циклах, які регулярно повторюються. Глобалізація світової економіки і участь України в міжнародних процесах зумовили значний вплив економічної нестабільності як на економіку країни в цілому, так і на економічний стан суб'єктів господарювання. Вітчизняні промислові підприємства випробовують труднощі в досягненні показників економічного розвитку.

Якісно та вчасно здійснена діагностика підприємства формує відповідну аналітичну основу для створення антикризової програми підприємства, розробки комплексу доцільних та відповідних дослідженням умовам антикризових заходів, та забезпечує сприятливі передумови для вдалого вирішення задач по виявленню, попередженню та подоланню кризи [8, с. 89].

Задля виявлення чинників неплатоспроможності та ознак кризи на підприємстві, попередження загрози збитковості у довгостроковому періоді важливим є застосування політики антикризового управління, що передбачає: проведення деталізованого контролю за фінансовим станом.

Фундаментом, що забезпечуватиме стійкість підприємства та його подальший розвиток за умов нестабільності економічного макро- і мікросередовища, погіршення яких може призвести до виникнення кризи, має бути попередньо визначена інноваційна стратегія діяльності

підприємства, що є одним з інструментів у процесі реалізації антикризової програми.

Основними ознаками інноваційної стратегії підприємства, як організаційної складової антикризового управління є:

- 1) розробка та розвиток нових видів продукції та послуг, та удосконалення їх споживчих властивостей;
- 2) нове виробництво, як результат науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт;
- 3) застосування альтернативних методів виробництва та використання обмежених ресурсів;
- 4) чутливість до можливих змін у стані середовища функціонування підприємства;
- 5) виведення новації на ринок (комерціалізація);
- 6) націленість на підвищення та розширення інноваційних можливостей підприємства;
- 7) інноваційна політика є чинником, що сприяє виходу на нові ринки збуту та підвищенню конкурентоспроможності [7, с. 29].

Інноваційна діяльність, яка є підґрунтям антикризового управління, може бути більш ефективним засобом виходу з кризи та більш доцільним заходом, ніж політика економії витрат та зниження собівартості і повинна мати найбільш вагоме значення при виборі шляхів забезпечення беззбиткового функціонування підприємства.

Інноваційні процеси слід досліджувати і впроваджувати на підприємствах не лише у результаті настання критичної ситуації і виникнення кризи, але й задля попередження появи кризових явищ у функціональних елементах підприємства за звичних обставин його роботи. Антикризове управління, що базується на інноваційній діяльності, сприятиме уникненню кризи розвитку підприємства, створенню стійких умов функціонування, підвищенню конкурентних позицій на ринку.

Існують відмінності у аспектах антикризового управління діяльністю підприємств та санації у дослідженнях вітчизняних та зарубіжних вчених. На відмінну від вітчизняних науковців, які антикризове управління визначають як сукупність певних процедур та послідовність конкретних заходів, зарубіжні економісти вважають, що антикризовому управлінню характерні прояви суспільних комунікацій та акцентують увагу на необхідності зв'язків із громадськістю. Відповідно, у розвинених країнах світу набула поширення особлива антикризова політика, що включає значну кількість процесуальних заходів щодо недопущення банкрутства та процедури задля максимального задоволення вимог кредиторів підприємствами-боржниками. Крім того, у закордонній сфері антикризового управління підприємницькою діяльністю присутні некомерційні організації, які сприяють практиці ризик-менеджменту та обміну ідеями задля запобігання кризовим ситуаціям [2].

У процесі розробки антикризових процедур для управління суб'єктами господарювання в Україні необхідно враховувати досвід провідних країн світу. Пріоритетним повинні стати збереження життєздатності підприємств та створення передумов для співіснування підприємницьких структур.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. На тлі економічної нестабільності ситуація суб'єктів економічних відносин загострюється їх невідповідністю до кризи. Неврахування ймовірності виникнення і розвитку кризових явищ в діяльності суб'єктів господарювання та низький рівень управління стали причинами високого рівня банкрутства. З огляду на такі обставини, величезної ваги для ринкових агентів набуває антикризове управління, яке повинно бути направлено як на недопущення виникнення кризи, мінімізації її впливу, так і на посткризову стабілізацію діяльності. З'ясування місця антикризового управління діяльністю підприємства в

теорії і практиці управління проходить через уточнення поняття кризи, а також факторів і причин її виникнення в діяльності суб'єктів господарювання. Саме тому спрямованість на досягнення стратегічних завдань, своєчасне реагування за «слабкими сигналами», інноваційна політика, адекватне державне і законодавче регулювання процедур банкрутства та санації є особливо важливими при виході підприємств з кризового стану.

Література

1. Букреев А.М. Антикризисное управление / Букреев А.М., Гончаров В.Н., Зось-Киор Н.В., Шевченко М.Н., Ильин В.Ю. Учебное пособие / Под ред. проф. А.М. Букреева и проф. В.Н. Гончарова. - Луганск: Элтон-2, 2012. – 416 с.
2. Васильева Т.А. Держава, підприємства та банки в системі антикризового управління: монографія / Т. А. Васильева, О. Б. Афанасьєва – Суми: Вид. «Ярославна», 2013. – 488 с.
3. Гринько Т.В. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві / Т.В. Гринько // Економіст. – 2013. – № 8. – С. 51-53.
4. Данілов О.Д. Фінанси підприємств у запитаннях і відповідях: [навч. посіб.] / О.Д. Данілов, Т.В. Пасєнко. – К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 256 с.
5. Кунденко А.В. Використання інноваційної стратегії в системі антикризового управління підприємством / Кунденко А.В., Мороз Н.В. Логвиненко А.І. // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2012. – № 3 (15). – С. 130-137.
6. Лігоненко Л.О. Банкрутство та санація суб'єктів господарювання в Україні: монографія / Л. О. Лігоненко, О. О. Хіленко, І. І. Дянков. – К.: КНТЕУ, 2011. – 348 с.

7. Прохорова В.В. Інноваційні перетворення як структурний елемент антикризового управління підприємством / В.В. Прохорова, В.І. Ярмолюк // Економіка і управління. – 2013. – № 2. – С. 28-33.
8. Семенов А.Г. Ключові аспекти антикризового управління підприємством / А.Г. Семенов. – К.: Знання, 2007.– 244 с.

References

1. Bukreev AM Anticrisis Management / Bukreyev AM, Goncharov VN, Zos-Kyor N.V., Shevchenko M.N., Ilyin V.Yu. Textbook / Ed. prof. AM Bukreyeva and prof. VN Goncharova - Lugansk: Elton-2, 2012. - 416 p.
2. Vasiliev T.A. State, enterprises and banks in the system of crisis management: monograph / T. A. Vasiliev, O. B. Afanasyeva - Sumy: Kind. "Yaroslavna", 2013. - 488 pp.
3. Grin'ko T.V. Strategy as an instrument of crisis management in the enterprise / T.V. Grin'ko // Economist. - 2013. - No. 8. - P. 51-53.
4. Danilov O.D. Finances of enterprises in questions and answers: [teach. manual.] / O.D. Danilov, T.V. Guy - K .: Center for Educational Literature, 2011. - 256 p.
5. Kundenko AV Use of innovation strategy in the system of crisis management of the enterprise / Kundenko AV, Moroz N.V. Logvinenko AI // Scientific herald CHIUU. - 2012. - No. 3 (15). - P. 130-137.
6. Lyhonenko L.O. Bankruptcy and rehabilitation of business entities in Ukraine: monograph / L.O.Ligonenko, O.O. Khilenko, I.I. Dyankov. - K .: KNTEU, 2011. - 348 p.
7. Prokhorova V.V. Innovative Transformations as a Structural Element of the Crisis Management Enterprise / VV Prokhorova VI Yarmolyuk // Economy and Management. - 2013. - № 2. - P. 28-33.
8. Semenov AG Key aspects of anti-crisis management of the enterprise / AG Semenov - K .: Knowledge, 2007.- 244 p.