

**Маховка В.М.,**  
**асистент кафедри менеджменту і адміністрування**  
**Полтавський національний технічний**  
**університет ім. Юрія Кондратюка**

## **МЕТОДОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Постановка проблеми.** Сучасний стан розвитку ринкової економіки характеризується наявністю кризових ситуацій, що викликані як світовою фінансово-економічною кризою, так і процесами формування різних конкурентоздатних ринкових структур, виникненням суперечливих економічних інтересів та відносин, що сприяють розвитку кризових ситуацій на окремих підприємствах. Це пов'язано з тим, що деякі підприємства не змогли адаптуватися і працювати в нових умовах господарювання, а деякі, вже здійснюючи господарську діяльність в нових умовах ринку, не уникли кризової ситуації через мінливість та непередбачуваність зовнішнього середовища. Тому актуальність даної теми полягає у тому, що на сучасному етапі економічного розвитку країни постає проблема управління фінансово нестабільними підприємствами, що обумовлює необхідність дослідження методології формування ефективної системи антикризового управління, яка дозволить не лише побороти кризу та попередити можливість її виникнення, але й забезпечити стабільний розвиток та функціонування підприємства у майбутньому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню методології формування системи антикризового управління присвятили свої роботи вітчизняні та зарубіжні теоретики, зокрема: А.Д. Чернявський, Е.М. Коротков, О.В. Василенко, Е.П. Жарковська, С. Крейтмер, В.Г. Кошкін, А. Градов, Р. Келер, Л.О. Лігоненко, З.Є. Шершньова, Е.О. Уткін та інші. Проте, сучасні особливості виникнення й протікання криз на підприємствах та пов'язані з ними труднощі зумовлюють необхідність виокремлення методологічної основи попередження та подолання кризових явищ, адаптованої під специфічні умови кризового стану окремої структури виробництва.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є розробка теоретичних, методологічних положень щодо визначення сутності та формування системи антикризового управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сьогоднішній день, в умовах інституційних перетворень економіки України, гостро постає питання необхідності формування ефективної системи антикризового управління підприємством. Саме процес виникнення криз на підприємстві та пов'язані з ними труднощі зумовлює розробку особливої системи антикризового управління підприємством.

Проаналізувавши теоретичні та методологічні основи побудови системи антикризового управління підприємством, які описані в працях вітчизняних та зарубіжних науковців, можна зробити висновок, що переважна більшість поглядів авторів збігається, але відрізняються підходи до визначення елементів системи та їх взаємозв'язків.

Так, Лігоненко Л.О. виділяє такі елементи системи антикризового управління: об'єкт, суб'єкт, мета, процес, принципи, функції та механізм [5].

Дещо інший підхід пропонує Гук О.В., виокремлюючи такі складові системи антикризового управління підприємством: прогнозування та моніторинг банкрутства, процедуру ліквідації підприємства, систему інформаційного забезпечення, управління ризиками та методи подолання банкрутства [2].

Деякі фахівці систему антикризового управління пропонують визначити як комплексний взаємозв'язок наступних елементів: моніторинг кризи, планування, організація та проведення заходів зі збереження базових характеристик компанії, її ефективне функціонування [6].

В процесі дослідження визначено систему антикризового управління підприємством як сукупність взаємодоповнюючих та взаємопов'язаних елементів, узгоджена взаємодія яких сприятиме подоланню кризи, виявленню ознак її прояву та відновленню стабільного функціонування соціально-економічної системи під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 1). Основними елементами запропоновано визначити суб'єкт, об'єкт, мету та завдання, принципи, функції, процес, методологію та систему критеріїв оцінки ефективності антикризового управління.

Система антикризового управління повинна забезпечувати постійний моніторинг кризових явищ, здійснювати планування, організацію та реалізацію антикризових заходів з метою збереження базових позитивних характеристик підприємства, а також відновлення його ефективного функціонування.

Предметом антикризового управління є передбачувані та реальні причини кризи, фактори що її викликають, симптоми та наслідки до яких вона призводить, тобто, всі прояви порушення рівноваги, які спричиняють загрозу настання та розвитку кризи [5].

Головною метою антикризового управління є забезпечення в соціально-економічній системі стійкого положення та стабільного прогресуючого розвитку під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

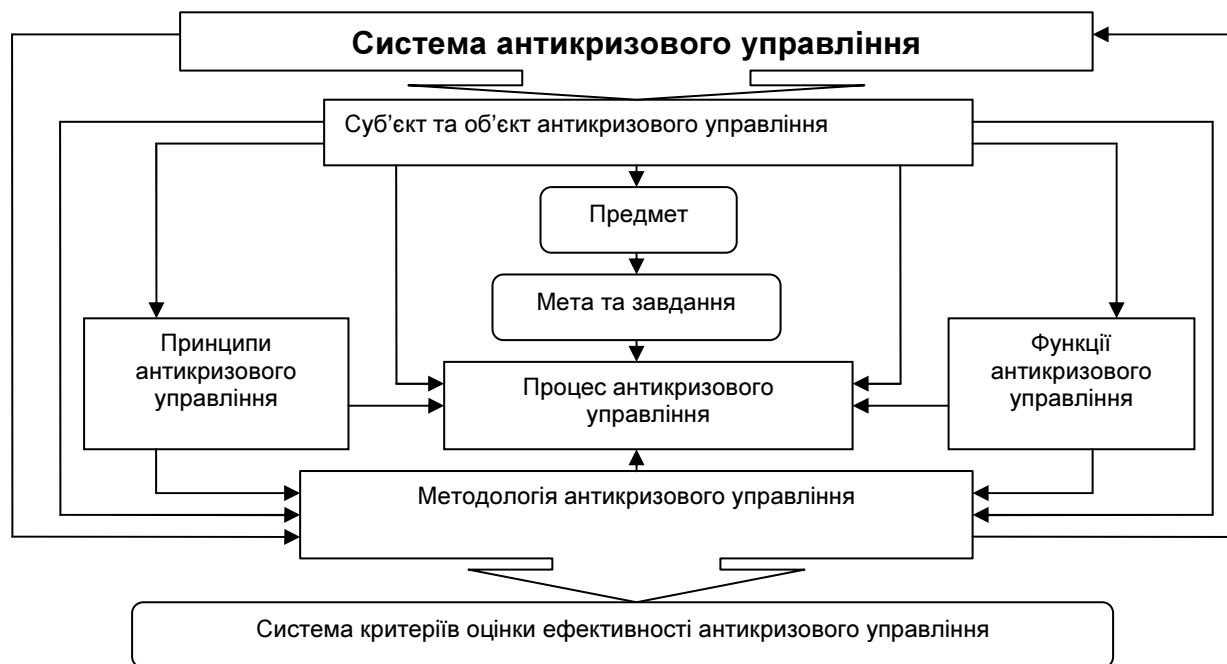


Рис. 1. Система антикризового управління підприємством

Основними завданнями системи антикризового управління підприємством визначено:

- здійснення постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- здійснення розробки заходів щодо зниження зовнішньої вразливості соціально-економічної системи (підприємства, організації);
- прогнозування можливості виникнення криз на підприємстві;
- підвищення внутрішньої гнучкості управління підприємством в кризових ситуаціях;
- розробку випереджувальних 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.

Об'єктом антикризового управління є виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення та запобігання [3].

Суб'єктами системи антикризового управління є певні особи, які володіють знаннями, наділені спеціальною компетенцією та необхідними ресурсами, і які здійснюють цілеспрямовані дії з метою забезпечення виконання завдань даної системи.

До суб'єктів антикризового управління підприємством як керуючої підсистеми належать: власник підприємства, економіст-фінансист (фінансовий директор), функціональний антикризовий менеджер – співробітник підприємства, функціональний антикризовий менеджер – співробітник консалтингової служби, представник санатора, представник кредиторів, фахівці Агентства з питань банкрутства та інших державних органів [3].

Успішність антикризового управління значною мірою залежить від дотримання його принципів, які охоплюють весь процес управління, об'єднуючи його елементи в єдине ціле, чим забезпечують його ефективність, а саме, подолання кризи та відновлення функціонування підприємства.

Оскільки антикризове управління доцільно розглядати як складову загальної системи управління підприємством, а також як певний спеціальний вид управління, який застосовується в критичних умовах розвитку підприємства, воно повинно базуватися як на загальних принципах менеджменту, які мають універсальний характер та впливають на всі сфери управління, та специфічних, притаманних лише антикризовому менеджменту (рис. 2).

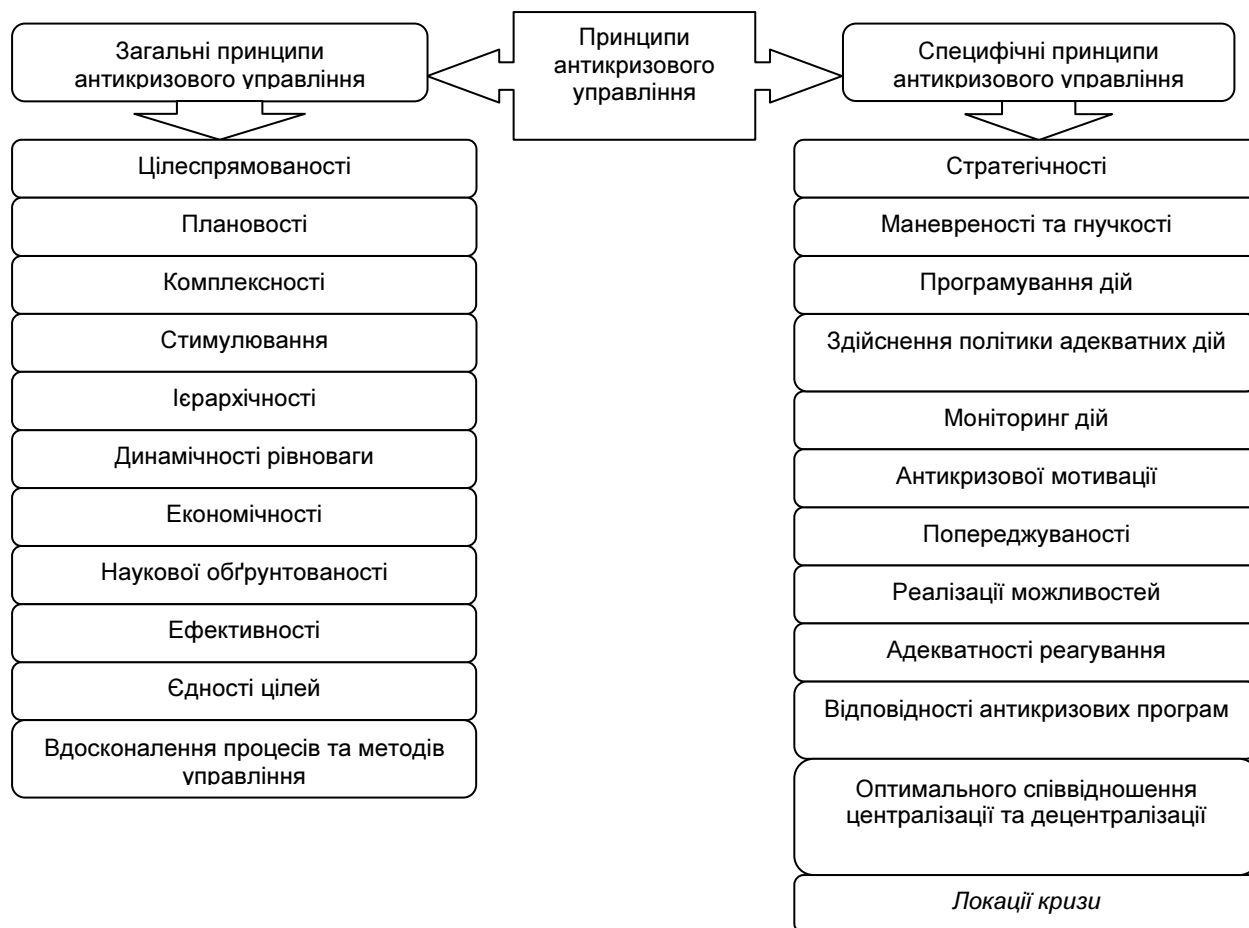


Рис. 2. Принципи антикризового управління

За результатами дослідження запропоновано виділяти також принцип локації кризи, який передбачає визначення осередку, спалаху кризи в соціально-економічній системі з метою швидкого обмеження її дії шляхом застосування відповідних антикризових заходів.

Система антикризового управління покликана виконувати ряд функцій, під якими слід розуміти відносно відокремлені напрямки управлінської діяльності, які забезпечують реалізацію антикризових дій. Конкретизуючи визначення функцій антикризового управління, слід зауважити, що вони являють собою певну сукупність операцій та дій, що мають антикризовий характер, які здійснюються з метою узгодження загальної діяльності підприємства у процесі подолання кризи.

Процес антикризового управління являє собою сукупність чітко визначених послідовних цілеспрямованих антикризових дій суб'єкта управління з метою виведення підприємства з кризового стану.

Сучасна економічна ситуація спонукає менеджерів підприємств формувати системи антикризового управління у складі загальної структури управління підприємствами, які будуть найбільш ефективними в умовах кризового стану окремого підприємства. Саме тому в основі методології антикризового управління повинна лежати теорія та практика світової науки управління з урахуванням специфічних особливостей функціональної спрямованості антикризового управління в системі управління підприємством, а також особливих соціально-економічних умов функціонування вітчизняних підприємств.

Аналіз теоретичних та практичних положень менеджменту показав, що розробка методології антикризового управління повинна базуватися на креативному поєднанні концептуальних положень системного, ситуаційного, процесного, функціонального, поведінкового та проектного підходів.

Система оцінки критеріїв ефективності антикризового управління повинна визначати рівень якості, результативності і своєчасності досягнення цілей антикризового управління шляхом здійснення запланованих антикризових заходів та відновлення функціонування підприємства при дотриманні визначених критеріїв показників і обмежень.

Дотримуючись логічного дослідження, надалі доцільно визначити критерії оцінки ефективності антикризового управління, а саме:

- досягнення зміни найважливіших показників господарсько-фінансової діяльності та фінансового стану підприємства за період антикризового управління (порівняно з початком реалізації антикризових процедур);
- швидкість отримання позитивних змін на одиницю часу;
- економічність отримання позитивного ефекту;
- достатність змін для відновлення параметрів життєздатності підприємства;
- швидкість адаптації соціально-економічної системи до змін;
- швидкість збору необхідної інформації для оперативного прийняття антикризових управлінських рішень;
- актуальність оптимізованих методів, принципів, інструментів, технологій, процесів та процедур антикризового управління;
- кваліфікованість персоналу.

Ефективність антикризового управління забезпечується заходами, які покладені в його основу, результат застосування яких сприятиме виходу підприємства з кризового стану, відновлення його ефективної діяльності та недопущення виникнення кризових ситуацій в майбутньому.

**Висновки з даного дослідження.** Підсумовуючи вищесказане можна стверджувати, що в основі формування системи антикризового управління підприємством повинні лежати не лише заходи щодо подолання та виходу з кризи, але й заходи, метою яких є попередження виникнення кризових ситуацій на підприємстві. 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 попередження та подолання кризових явищ, а також основних критеріїв оцінки ефективності антикризових дій. Тому дослідження методології формування системи антикризового управління підприємством є досить актуальним і потребує поглибленого вивчення та розвитку, що буде метою подальших наукових досліджень.

#### Література

1. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством / В.О. Василенко – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с.
2. Гук О.В. Елементи системи запобігання банкрутству машинобудівних підприємств / О.В.Гук // Вісник НУ «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – 2009. – № 647. – С. 37-431.
3. Кошкин В.И. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11 / В.И. Кошкин. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 512 с.
4. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством / Л.О. Лігоненко, М.В. Тарасюк, О.О. Хміленко – К.: Т-во «Знання», 2005. – 337 с.
5. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством / Л.О. Лігоненко. – К.: Т-во «Знання», 2005. – 824 с.
6. Мазур И.И. Корпоративный менеджмент / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро: 4-е изд., стер. – М.: Издательство «Омега-Л», 2011. – 781 с.
7. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент / О.М. Скібіцький – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.
8. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством / А.Д. Чернявський – К.: МАУП, 2006. – 256 с.
9. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством / А.М. Штангрет, О.І. Копилук – К.: Знання, 2007. – 335 с.