

**Животенко В. О.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки підприємства  
Вищого навчального закладу Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»

## **ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПРЕВЕНТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ**

Стаття присвячена проблемі організації системи превентивного антикризового управління на підприємстві. Визначено сутність превентивного антикризового управління, його функції, принципи та основні завдання. Разом з тим, зазначено особливості системи превентивного антикризового управління та визначено, що організація системи превентивного антикризового управління має покладатися на антикризового менеджера та антикризову команду, що ним формується. Крім того, у статті розкривається важливість та необхідність вчасної реакції на зародження і розвиток кризових явищ, ефективність якої визначається за запропонованими критеріями.

***Ключові слова:** система превентивного антикризового управління, антикризовий менеджер, антикризова команда, антикризова програма, діагностика господарської діяльності, діагностичний висновок, ліквідність, платоспроможність, економічна стійкість.*

## **Животенко В. А. ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ПРЕВЕНТИВНОГО АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Статья посвящена проблеме организации системы превентивного антикризисного управления на предприятии. Определено сущность превентивного антикризисного управления, его функции, принципы и основные задачи. Вместе с этим, указаны особенности системы превентивного

антикризисного управления, обусловлено, что организация системы превентивного антикризисного управления должна возлагаться на антикризисного менеджера и антикризисную команду, которую он формирует. Кроме того, в статье раскрывается важность и необходимость своевременной реакции на зарождение и развитие кризисных явлений эффективность, которой определяется по предложенным критериям.

**Ключевые слова:** *система превентивного антикризисного управления, антикризисный менеджер, антикризисная команда, антикризисная программа, диагностика хозяйственной деятельности, диагностический вывод, ликвидность, платежеспособность, экономическая устойчивость.*

## **Zhyvotenko V. A. CHALLENGES FOR PREVENTIVE CRISIS MANAGEMENT**

The article deals with the challenge for organizing the system of preventive anti-crisis management in the enterprise. There was identified the essence of preventive anti-crisis management. We proved that anti-crisis manager and his anti-crisis team are responsible for organizing the system of preventive anti-crisis management. The article shows the importance and necessity of the timely reaction on the crisis phenomena development, its efficiency is estimated by the proposed criteria.

**Key words:** *system of preventive anti-crisis management, anti-crisis manager, anti-crisis team, anti-crisis program, diagnostics of economic activity, diagnostic conclusion, liquidity, solvency, economic stability.*

**Постановка проблеми.** У нестійких економічних умовах, проблема зародження та розвитку кризових явищ, на підприємствах національної економіки, набуває неабиякої актуальності. Постійні політичні та економічні зміни супроводжуються економічними втратами як для підприємств, так і для держави, у цілому. Поглиблення кризового стану окремих підприємств відбувається, у тому числі, і через відсутність системи превентивного антикризового управління.

Визначення необхідності та прийняття рішення щодо створення такої системи є однією із основних умов забезпечення ефективної господарської діяльності підприємств у мінливому зовнішньому оточенні. Разом з тим, сформувавши систему превентивного антикризового управління підприємство зможе, не лише протистояти окремим проявам кризового стану, а й визначати тенденції на майбутнє.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В економічній літературі сформовано різні підходи до визначення поняття системи антикризового управління та системи превентивного антикризового управління. Більшість дослідників вважає, що система антикризового управління спрямована на виявлення ознак зародження та розвитку кризових явищ. Але є і такі, що визначають систему антикризового управління як сукупність заходів із усунення наслідків кризових явищ.

Серед багатьох науковців, які вивчали систему антикризового управління, чільне місце займають такі вітчизняні вчені, як: Т. Беляцька, В. Василенко, А. Грязнова, В. Захаров, Л. Лігоненко, З. Шершньова та ін. Зарубіжні дослідження системи антикризового управління ґрунтуються на працях таких вчених-економістів, як: Г. Бірман, Р. Брелі, М. Мескон, Дж. Фінері, М. Фрідмен, С. Шмідт, Р. Хіт та ін.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження необхідності розробки системи превентивного антикризового управління та практичні рекомендації щодо етапів впровадження такої системи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Незбалансованість між попитом та пропозицією та інші окремі аспекти конкурентного середовища, у кінцевому результаті, призводять до зародження та розвитку кризових явищ, не лише, у системі національної економіки країни, а й внутрішньому середовищі окремих суб'єктів господарської діяльності. Багато таких підприємств змушені функціонувати у тіньовій економіці країни, або згортати власну господарську діяльність.

У результаті, задоволення існуючого попиту має забезпечуватися лише

тими господарюючими суб'єктами, які мають високий рівень економічної стійкості. Але, на жаль, виробничі потужності багатьох з них, неготові до нарощування обсягів діяльності, тому такі підприємства вимушені реалізовувати виготовлену продукцію (послуги) за високими цінами, а це, у свою чергу, не дозволяє реалізувати обсяги, які дозволять створити запас економічної стійкості підприємства. У результаті таких змін, відбувається не лише зародження, а і розвиток кризових явищ.

Тому, особливої актуальності набуває система превентивного антикризового управління, яка має вчасно виявити негативні тенденції розвитку зовнішнього оточення підприємства та, відповідно, визначити ті заходи, що забезпечать необхідну антикризову реакцію на негативні зміни у господарській діяльності підприємства.

Поглиблюючи дослідження, слід визначити поняття превентивного антикризового управління, так Пріб К. А. вважає, що превентивне антикризове управління це сукупність методів, прийомів та принципів спеціального управління, у процесі якого виявляється і оцінюється загроза фінансово-економічної кризи та реалізується комплекс взаємоузгоджених запобіжних заходів [1, с. 7].

На думку Крутик О. Б. та О. І. Муравйова превентивне антикризове управління це інструменти управління, що стабільному підприємству не опинитися у кризовому стані, під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників [3, с. 34].

Одночасно, погоджуючись із думкою вчених, нами визначено, що превентивне антикризове управління це сумісна сукупність управлінських рішень на основі релевантної інформаційної бази із використанням методів, прийомів та засобів впливу на результати господарської діяльності підприємства.

Визначивши поняття превентивного антикризового управління, ми переконані у необхідності, розглянути завдання системи превентивного антикризового управління:

проведення діагностики стану господарської діяльності підприємства та встановлення діагностичного діагнозу;

дослідження та аналіз чинників зовнішнього середовища, що мали негативний вплив на результати господарської діяльності;

підвищення рівня ліквідності підприємства;

забезпечення платоспроможності підприємства;

забезпечення економічної стійкості підприємства;

мінімізація збитків від прояву кризових явищ на підприємстві.

Визначені завдання системи превентивного антикризового управління, мають забезпечуватися через виконання наступних функцій, рис. 1.



Рис. 1. Функції системи превентивного антикризового управління

[запропоновано автором]

Як свідчать дані рис. 1, нами виділено дев'ять функцій системи превентивного антикризового управління, серед них: інформаційно-пізнавальна, навчальна, практична, протекціоністська, діагностична, планування, дослідницька, резервна та стабілізаційна. Виконання даних функцій являє собою потужний комплекс антикризових заходів та, на нашу думку, є необхідним на підприємствах національної економіки.

Забезпечення виконання функцій системи превентивного антикризового

управління ґрунтується на наступних принципах [4, с. 124]:

інноваційності – забезпечується через призму використання у господарській діяльності підприємства інноваційних методів та прийомів управління;

внутрішньої пріоритетності – ґрунтується на пріоритетному використанні внутрішнього ресурсного потенціалу та резервів;

симптомності – ґрунтується на ознаках зародження та розвитку перших симптомів кризових явищ;

гнучкості – ґрунтується на готовності реагувати на прояви кризових явищ із використанням альтернативних господарських рішень;

невідкладності – забезпечується через призму терміновості (невідкладності) реагування на прояв кризових явищ;

системності – ґрунтується на комплексності та сумісності господарських рішень щодо протистояння розвитку кризових явищ;

реальності – забезпечується шляхом прийняття антикризових рішень відповідно до існуючої загрози;

ефективності – реалізується через призму прийняття таких господарських рішень, які приносять очікуваний господарський результат.

Дотримуючись зазначених принципів організації системи превентивного антикризового управління, керівник (власник) підприємства зможе забезпечити необхідний рівень економічної стійкості через призму виконання встановлених завдань.

Разом з тим, слід зазначити, що розробка, організація та впровадження системи превентивного антикризового управління має забезпечуватися антикризовим менеджером, який у свою чергу формує антикризову команду. Формування, антикризовим менеджером, ефективної системи превентивного антикризового управління, відбувається через вирішення ним наступних завдань:

встановлення стратегічних та тактичних цілей відповідно до існуючих вимог до них;

прийняття нестандартних господарських рішень відповідно до господарських проблем підприємства;

формування індикаторів зародження та розвитку кризових явищ;

використання апробованих на міжнародному рівні методів, прийомів та господарських рішень;

формування плану реструктуризації, санації та підвищення ліквідності підприємства.

Виконання, антикризовим менеджером та антикризовою командою, встановлених завдань відображає рівень готовності підприємства до стресових ситуацій ринку та, відповідно, формує потенційні можливості розвитку господарської діяльності. Тому, необхідність створення системи превентивного антикризового управління є беззаперечною та перспективною складовою у системі управління підприємством.

Поглиблюючи дослідження, ми визначили етапи реалізації превентивного антикризового управління, рис. 2.

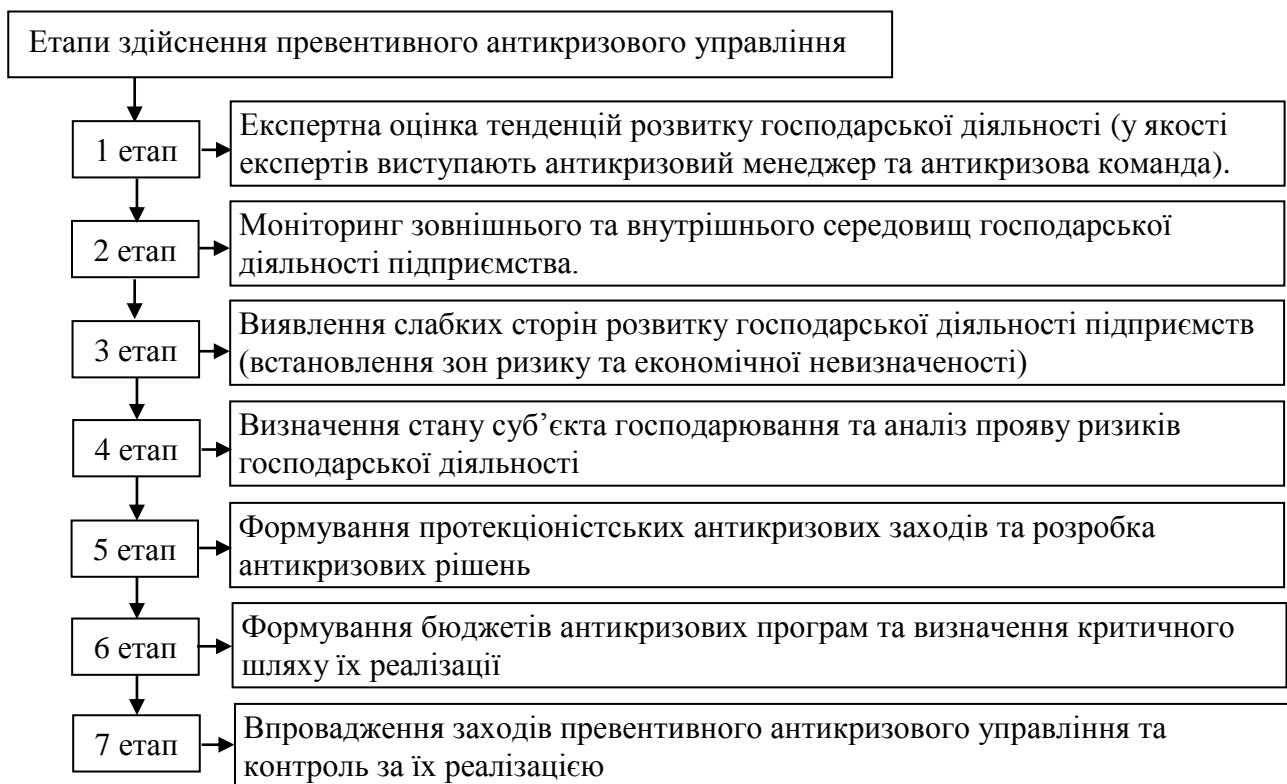


Рис. 2. Етапи реалізації превентивного антикризового управління

[запропонована автором]

Як свідчать дані рисунку 2, реалізація превентивного антикризового управління має здійснюватися у сім етапів, які ґрунтуються на сумісності та диверсифікації цілей господарської діяльності підприємства.

На першому етапі, проводиться оцінка тенденцій розвитку господарської діяльності підприємства та встановлюється діагностичний висновок або діагноз. Такий діагноз формується на основі експертних висновків і має відображати загальне бачення експертної групи щодо тенденцій розвитку господарського стану.

На другому етапі, проводиться моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовищ, що дозволяє визначити слабкі сторони, сильні сторони, можливості та загрози щодо господарської діяльності підприємства.

На третьому етапі, на основі результатів моніторингу, визначаються зони невизначеності та ризику господарської діяльності, що дозволить визначити можливі межі встановлення протекціоністських бар'єрів.

На четвертому етапі, що ґрунтується на результатах попередніх етапів, встановлюється поточний стан підприємства та аналізуються можливі ризики господарської діяльності.

На п'ятому етапі, розробляються антикризові заходи та обґрунтовуються антикризові рішення, щодо забезпечення протекціоністських бар'єрів розвитку кризових явищ.

На шостому етапі, відбувається поєднання антикризових рішень та бюджетів на їх реалізацію. Крім того, визначається критичний шлях реалізації антикризових програм.

На сьомому, останньому, етапі, реалізуються розроблені заходи превентивного антикризового управління та відбувається контроль за їх реалізацією.

Виконання кожного етапу превентивного антикризового управління дозволить, не лише створити необхідні антикризові програми, а і створить умови для виходу кризового стану підприємства. Подолання кризових явищ буде успішним, у разі якщо буде проводитися причинний аналіз зародження



кризових ситуацій, підвищуватися культура та порядок управління підприємством, створюватися та використовуватися резервний антикризовий фонд, використовуватися управлінський підхід щодо участі та відповідальності персоналу підприємства у процесі антикризового управління тощо.

Рішення про ефективність системи превентивного антикризового управління, має прийматися на основі наступних вузлових критеріїв:

прояв змін щодо відновлення чи покращення основних параметрів життєздатності підприємства;

підвищення показників ліквідності та рівня економічної стійкості підприємства;

швидкість позитивних змін, тобто швидкість впровадження антикризових заходів у порівнянні із отриманими результатами на одиницю часу;

зменшення рівня конфліктності на підприємстві.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, організація системи превентивного антикризового управління є основою забезпечення стійкого економічного стану підприємства. Тому призначення антикризового менеджера та формування антикризової команди має складати підґрунтя щодо формування альтернативних антикризових заходів, а це у свою чергу, дозволить підприємству, не лише стабілізувати господарський стан, а й отримати цільову суму прибутку.

## **Література**

1. Васильєва Т. А. Порівняльний аналіз антикризового та традиційного менеджменту / Т. А. Васильєва, О. Б. Афанасьєва // Інноваційна економіка. – 2011. – № 1. – С. 6-10.

2. Мареніченко В. В. Антикризове управління в системі малого та середнього бізнесу / В. В. Мареніченко // Вісник Полтавської державної аграрної академії. – 2012. – № 3. – С. 191-193.

3. Павлюк В. Ідентифікація суб'єктів превентивного антикризового управління підприємством / В. Павлюк // Вісник КНТЕУ. – 2014. – № 5. – С. 34-

41.

4. Ткаченко А. М. Антикризове управління як одне з напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства / А. М. Ткаченко, С. В. Телін // Економічний вісник Донбасу. – 2010. – № 3 (21). – С. 122-124.