

УДК 339.1; DOI: 10.31388/2519-884X-2021-44-24-29

*Нехай В.В., доктор економічних наук,
доцент, професор кафедри менеджменту Таврійського державного
агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного*

ФОРМУВАННЯ ЗАСАД АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Анотація. *Управлінська ланка сучасних підприємств, що постійно потерпають через посилення конкуренції, покликана впливати на забезпечення його ринкової стійкості. Це потребує втілення засад антикризового управління на рівні підприємства шляхом створення комплексу заходів подолання ризиків. Результати формування антикризового управління в умовах впливу ринкових регуляторів «попит – пропозиція» проявляються підвищенням конкурентоспроможності підприємства.*

Ключові слова: *антикризове управління, глобалізація, ринкова діяльність, конкурентоспроможність, конкуренти, технології управління.*

JEL code classification: M0, L2

*Nekhai Viktoriia,
Doctor of Economics Sciences, Associate Professor, Dmytro Motorny Tavriya State Agro-
technological University, Professor at the Department of Management*

FORMATION OF PRINCIPLES OF ANTI-CRISIS MAN- AGEMENT OF THE ENTERPRISE

Abstract. *The purpose of the article is to introduce the features of the functioning of modern enterprises and justify the need to form the principles of crisis management of the enterprise.*

The article notes that the management of modern enterprises, which are constantly suffering from increased competition, is designed to influence the formation of its market orientation. This requires the implementation of the principles of crisis management by creating conditions for overcoming risks at the enterprise level. The results of the formation of a complex of crisis management under the influence of market regulators "supply – demand" are manifested by increasing the competitiveness of the enterprise.

Practical tasks for the implementation of this are to expand the set of management methods by initiating economic change. These changes should be aimed at forming a sustainable foundation of governance in the face of possible and existing crises.

The margin of safety should be created by forming a set of measures to combat undesirable phenomena, events, which is designed to solve such scientific and practical problems as achieving economic security of entrepreneurial activity within the management system of its production and economic activities.

It is substantiated that the prerequisites for crisis management in the activities of enterprises are the factors of orientation of enterprise management, the dynamics of interaction in the market, the initiative of employees to seek innovation in the implementation of basic functions, integrated marketing and organizational systems. The consequences of crisis management should be the reaction of consumers, the results of business activity, market share, recognition among competitors, the reaction of employees. This should be facilitated by a set of organizational planning methods.

Keywords: *competitiveness, competitors, crisis management, globalization, market activity, management technologies*

Постановка проблеми. У період динамічного розвитку науково-технічного прогресу підприємства постійно потерпають через посилення конкуренції. Щоб подолати ці випробування, система організації та управління підприємством має набути запасу міц-

ності, створювати заходи протидії небажаним явищам, подіям, що покликане вирішувати такі важливі наукові та практичні завдання, як досягнення економічної безпеки підприємницької діяльності у рамках систе-

ми управління його виробничо-господарською діяльністю.

Об'єктивні обставини сьогодення спонукають систему управління бути такою, що спроможна забезпечувати постійну адаптацію підприємства до змін навколишнього середовища. Якщо цього не відбувається, то підприємство втрачає спроможність стало функціонувати, протистояти змінам. Щоб адаптація була дієвою, необхідно забезпечити правильне розуміння процесу змін для того, щоб мати змогу їх передбачити, запобігти небажаним наслідкам, використати на користь.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням антикризового управління у період наростання конкуренції присвятили свої наукові роботи такі автори, як Д. О'Рейлі [4], Д. Гібас [4], Б. Еніс [5], К. Кокс [5], М. Моква [5], О. Чернявський [2,3], Л. Михайлова [10], С. Нестеренко [8], С. Супруненко [8] та багато інших закордонних та вітчизняних науковців, у працях яких започатковано розв'язання проблем антикризового управління підприємствами.

Так, автори книги «Економіка підприємства» зазначають: «Оскільки будь-яке підприємство, як правило, у своїй діяльності обмежене величиною виробничих і фінансових ресурсів, то суб'єкт, що займається господарською діяльністю, прагне ефективно використовувати персонал та обладнання для запобігання кризам. А досягається це за допомогою відповідної системи організації управління виробництвом та збутом продукції [1]. Таким чином автори вказують на те, що саме збут є індикатором успішного управління усією діяльністю підприємства. Прагнення до ефективності діяльності є запорукою сталої, а у майбутньому, безризикової діяльності.

На думку О. Чернявського «...ступінь передбачуваності кризових явищ і ситуацій залежить від зовнішніх факторів, на які суб'єкт управління не може впливати взагалі або впливає неістотно, і внутрішніх, що піддаються впливу з боку суб'єкта управління, скажімо, організації діяльності власне суб'єкта. Здатність підприємства пристосовуватися до змін як зовнішніх, так і внутрішніх чинників — гарантія не лише його виживання, а й процвітання» [2]. З

цим постулатом теж слід погодитись, тому, що він вказує на природу кризових явищ та, одночасно, на вектори створення антикризового управління.

Тема розвитку антикризової складової в управлінні підприємством завжди цікавили науковців й практиків, однак, окремі аспекти вирішення проблем антикризового управління, зокрема, визначення передумов та очікуваних результатів формування антикризового управління в організаціях потребують подальшого детального опрацювання у напрямку пошуку та використання індивідуальних практичних засобів забезпечення сталого розвитку підприємств.

Метою статті є визначення особливостей функціонування сучасних підприємств в умовах посилення можливості настання криз та обґрунтування необхідності формування засад антикризового управління підприємством.

Основний матеріал. У період глобалізації ринку, активних реформ у країні, обмежених можливостей та ресурсного забезпечення вітчизняних підприємств керівникам підприємств слід діяти обмежено раціонально та перейматись пошуком додаткових ресурсів здійснення цілей загальногосподарської діяльності. Чисельні кризові проміжки часу, які спіткали вітчизняні підприємства, галузі, економіку загалом, стали стимулом до пошуку нових методів впливу на ринок.

Для господарств та галузей країн пострадянського простору процеси глобалізації стали не лише поштовхом до розвитку, але й значним випробуванням, спричиненим загрозами криз. Так, А. Чернявський наступним чином характеризує вплив глобалізації розвитку: «Найбільш сприятливі економічні результати від глобалізації отримують промислово розвинуті держави. Завдяки торгівлі, інвестуванню, доступу до зовнішніх джерел ресурсів розвинуті країни у результаті глобалізації мають можливість постійно замінювати малокваліфіковану робочу силу, користуючись її притоком з інших країн. Найбільшу загрозу глобалізація представляє для країн, які розвиваються, які відчувають істотний недолік у кваліфікованих кадрах, господарській інфраструктурі, інституціях, економічно обумовлених програмах для реалізації наявних можливостей» [3]. Автор,

таким чином, означив за головне саме кадрове забезпечення менеджменту підприємств. На наш погляд, підсилює цю потребу усвідомлення необхідності підвищення якості кадрового забезпечення та браку конструктивних управлінських технологій в умовах невизначеності. Між антикризовим характером управління та ступенем конкурентоспроможності спостерігається явні ознаки взаємозалежності: менеджмент підприємств є основним центром відповідальності у системі антикризового управління та прийняття рішень щодо обрання конкурентної позиції. Вочевидь, саме ці рішення мають враховувати та охоплювати усі чинники, які мають вплив на діяльність підприємства.

На рівень конкурентоспроможності та тривалої безризикової діяльності підприємств впливає ціла низка чинників як внутрішнього, так і зовнішнього характеру (рис. 1).

Зважаючи на багатофакторність впливу, постулюємо, що переважна більшість сучасних підприємства опиняються у стані банкрутства через те, що система управління їхньою діяльністю, яка складається з таких основних блоків, як управління виробництвом, управління збутом, управління персоналом, не є такою, яка у повній мірі орієнтована на ринок. За цим зізнанням стоїть ціла низка невирішених проблем. Нерідко підприємства, які виробляють продукцію, яка має попит, потерпають від таких вад, як управління на підставі звичних принципів, збут звичними каналами, планування з урахуванням та використанням знайомих (знову ж звичних) засобів та методів. Але так в епоху широкої ринкової індивідуалізації як виробників, так і споживачів працювати можна лише нетривалий час. Існує об'єктивна необхідність у пошуку та використанні індивідуальних практичних засобів підвищення конкурентоздатності підприємств.

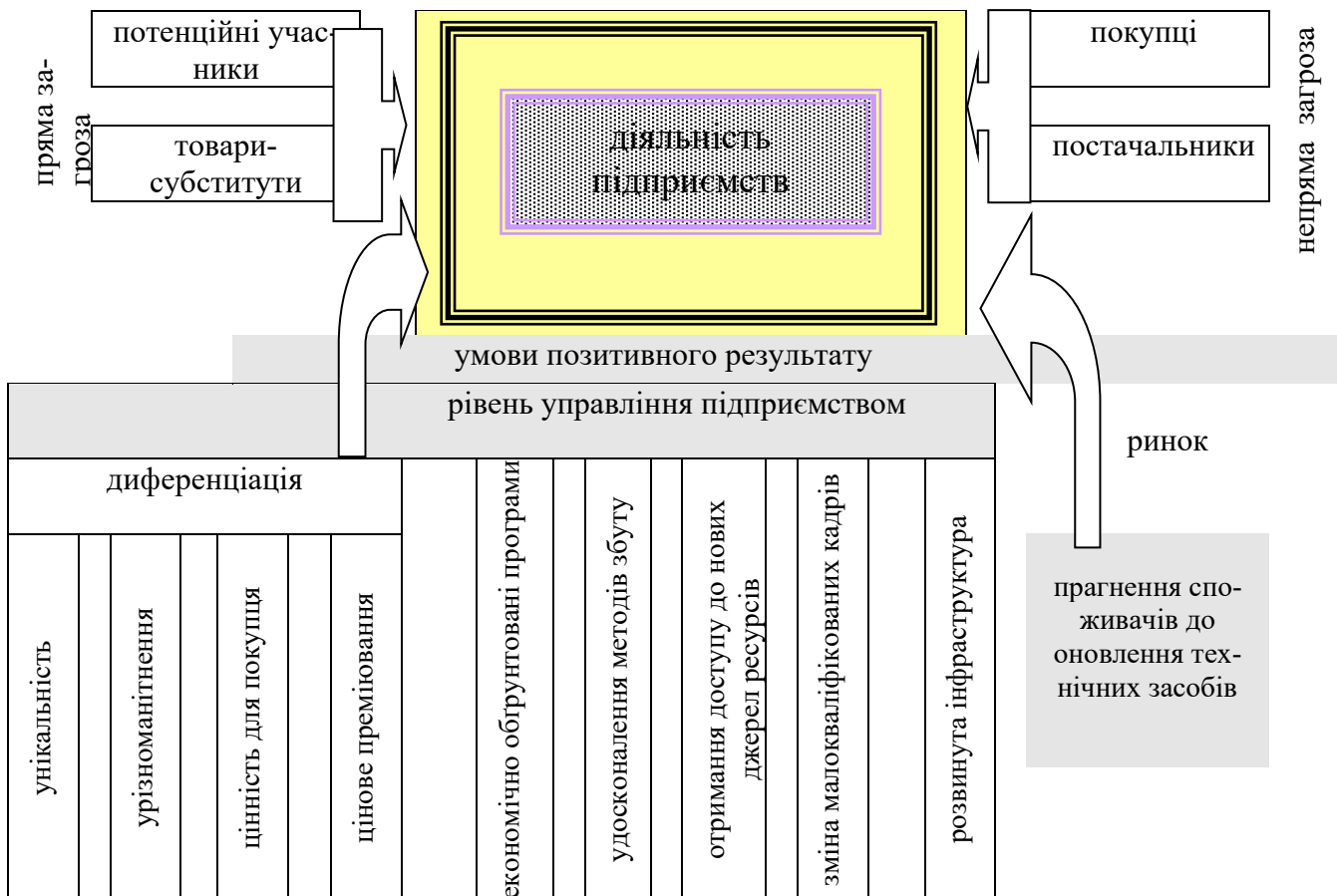


Рис. 1. Рушійні сили забезпечення конкурентоспроможності підприємств (авторська розробка)

Цікавим є погляд на критичні фактори успіху у конкурентній боротьбі Дірах О'Рейлі та Джуліана Джи Гібаса: «Критичні фактори успіху – це величина, яка найбільш за все впливає на успіх у бізнесі. Власне кажучи, це все наші секрети ділового успіху. Їх можна умовно розбити на два рівні. Перший рівень – це фактори середи, у якій функціонує ваш бізнес, другий – це фактори, які діють вже безпосередньо у нашій компанії при прийнятті того чи іншого рішення... Середина – це та галузь, у якій ви працюєте, а фактори другого рівня – це та конкретна ситуація, яка складається безпосередньо у даний проміжок часу, наприклад, коли компанія планує запустити новий виріб. Кожна середина та кожна ситуація має свої критичні фактори успіху» [4]. До вказаного доречно додати, що на перший рівень факторів впливати важко, але слід спиратись на прогнози, побудовані на релевантній інформаційній базі. У подоланні загальногалузевої кризи конкуренти можуть стати, за певних обставин, співниками та діяти консолідовано.

Для другого рівня факторів володіння ситуацією перебуває в організаційній площині: слід формувати засади антикризового управління використовуючи досвід вітчизняних та зарубіжних підприємств.

На прикладі галузі сільськогосподарського машинобудування розглянемо формування засад антикризового управління.

Підприємства сільськогосподарського машинобудування виробляють стратегічно важливу для економіки країни продукцію. Вона потрібна сільському господарству не лише своєї країни та країн пострадянського простору, а й далекого зарубіжжя. Але багато підприємств цієї галузі, не зважаючи на те, що виробляють конкурентоспроможну продукцію, належного їй збуту не мають. Це призводить до криз галузевого рівня. На заваді їхнього передбачення та подолання стоїть ціла низка обставин, зокрема, слабка система управління на рівні окремих господарських одиниць та відсутність прагнення, а подекуди й свідоме уникнення змін, ігнорування необхідності формування засад антикризового управління.

Організаційне планування, як основа антикризового управління, з перших своїх ста-

дій покликане враховувати усі можливості, ризики, переваги та вибудувати таку модель взаємодії виробників, торговців, споживачів, яка зможе поєднати їх прагнення та задовольнити потреби. Це надто складне завдання, враховуючи різні напрямки діяльності і тих і інших та, об'єктивно, різні цілі. Але у випадку з підприємствами сільгоспмашинобудування та споживачами їхньої продукції їх поєднує те, що одні виробляють сільгосппродукцію та мають потребу у технічних засобах її виробництва, а інші виробляють ці засоби. Вочевидь, для забезпечення безризикової діяльності підприємств-виробників та підприємств-споживачів сільгосптехніки саме й слід створювати індивідуальні моделі взаємодії, які покликані вирішувати питання збуту для одних та питання забезпечення засобами виробництва для інших.

Розглянемо передумови та наслідки формування антикризових засад в управлінні підприємством з метою визначення умов його нормогенезу.

Так, на думку класиків маркетингу Еджая Колі та Бернарда Яворські ці умови такі:

- 1) умови, які сприяють ринковій орієнтації підприємства (готовності до діяльності в умовах конкурентної боротьби);
- 2) умови, які заважають цьому;
- 3) конструктивні фактори;
- 4) наслідки орієнтації на ринок;
- 4) модератори, які або посилюють або послаблюють взаємозв'язок між ринковою орієнтацією та результативністю діяльності компанії, що вимагає антикризового управління [5].

Цілком слушно автори називають фактори впливу, але, на наш погляд, надто узагальнено. Багато чого бракує, бо ж у ринковий час визнавати за фактори впливу лише ті, що поза впливом підприємства замало. Слід розширити комплекс необхідністю ініціювання внутрішньогосподарських змін у бік формування сталих засад управління в умовах можливих (існуючих) криз (рисунк 2).

На підставі дослідження умов діяльності сучасних підприємств з'ясовано, що ланка, яка впливає на формування ринкової орієнтації, потребує формування та удосконалення антикризового управління на рівні підприємства, а результати цього формуван-

ня за умови впливу ринкових регуляторів (попит – пропозиція) спонукають до потрібної реакції покупців (додамо ще й посередників у продажах, які добре знаються на уподобаннях), викликаючи бажання придбати.

За результат цілком впевнено очікуються покращені показники ділової активності та

спонукання співробітників до створення зручної для збуту та подальшого безризикового функціонування ситуації. Всі вказані фактори ринкової орієнтації досить детально змалювали перспективи ефективної діяльності підприємств.

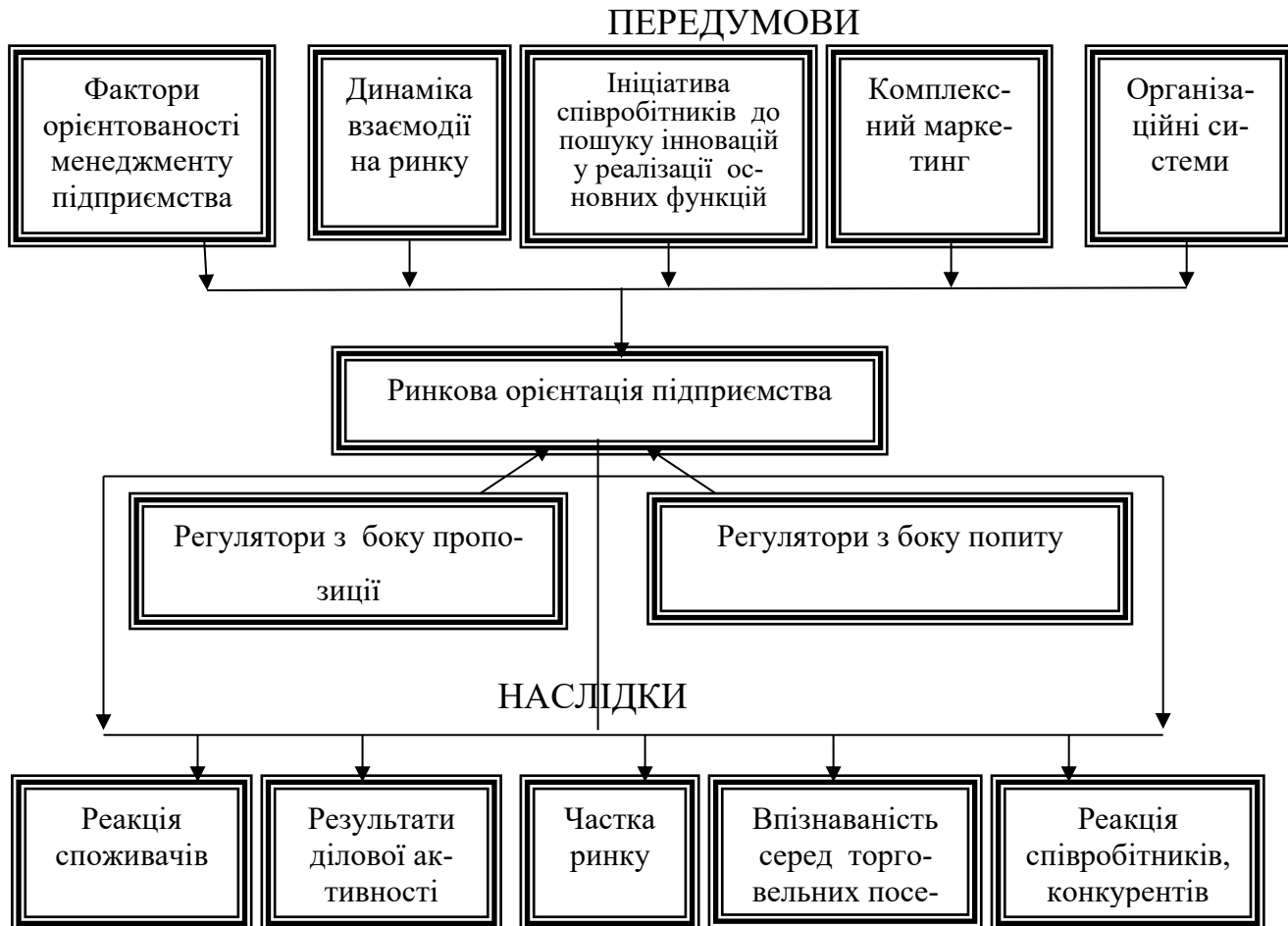


Рис. 2. Передумови та наслідки антикризового управління у діяльності підприємств (авторська розробка)

Зважаючи на практику діяльності сучасних підприємств, які перебувають в умовах становлення ринкових відносин, погодимося, що все зазначене є чинниками впливу на діяльність суб'єкта господарської діяльності і тому має бути врахованим при прийнятті антикризових управлінських рішень, зокрема, у питаннях налагодження системного антикризового управління.

За правилами сучасного ринкового господарювання успіх продажу товарів залежить не стільки від виробничих та фінансових

можливостей фірми, скільки від використання ринкових важелів впливу на успішність, а саме комплексу антикризового управління, орієнтованого на створення постійно функціонуючої та такої, що стало розвивається, системи управління.

Висновки. Сучасні системи стратегічного та оперативного управління мають бути такими, що в умовах середовища, що змінюється та перебуває у стані перманентного розвитку та глобалізації ринку, забезпечують підприємству сталий розвиток через

постійну адаптацію його до змін. У разі відсутності антикризового характеру планування діяльності підприємство перебуває у стані повсякчасної можливості банкрутства.

Обґрунтовано, що передумовами антикризового управління у діяльності підприємств є фактори орієнтованості менеджменту підприємства, динаміка взаємодії на ринку, ініціатива співробітників до пошуку інновацій у реалізації основних функцій, комплексний маркетинг та організаційні системи. Наслідками антикризового управління мають стати довгострокова безризикова діяльність, реакція споживачів, підвищення результатів ділової активності, частка зайнятості ринку продукцією підприємств, впізна-

ваність серед фірм торговельних посередників, реакція конкурентів.

Запас міцності слід створювати формуванням комплексу заходів протидії небажаним явищам, подіям, що покликане вирішувати такі наукові та практичні завдання, як досягнення економічної безпеки підприємницької діяльності у рамках системи управління його виробничо-господарською діяльністю.

Перспективним для подальших досліджень є розроблення індивідуальним методом передбачення ризиків функціонування сучасних підприємств різних галузей господарства та обґрунтування доцільності їх запровадження.

Список літератури:

1. Грузинов В.П. Экономика предприятия: Учебник для вузов. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999. 535 с.
2. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством. Київ: 2006. 256 с.
3. Чернявский А.Д. Антикризисное управление: учеб. Пособие. К. : МАУП, 2000. 208 с.
4. О'Рейли Д., Гибас Д.Д. Деловые отношения с покупателями: успешная торговля и маркетинг в бизнесе. Мн. : Амалфея, 2018. 272 с.
5. Классика маркетинга / Составители: Энис Б.М., Кокс К.Т., Моква М.П. К., 2019. 752 с.
6. Нехай В.В. Чинники розвитку збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування та сільського господарства країни. Вісник Хмельницького національного університету. Хмельницький, 2018. №4(260). С. 265 – 265.
7. Нехай В.В. Синергія складових логістичної системи та маркетингу. Вісник СНАУ. Суми, 2018. №8(77). С. 66 – 70.
8. Viktoriia Nekhai, Svetlana Nesterenko, Svetlana Suprunenko, Olena Nesterenko, Tatiana Nikitina. Ecological management in implementation of environmental goals of the region. International Conference on Sustainable Transport System and Maritime Logistics. Publisher: Batumi Navigation Teaching University, 2021. С. 74-78
9. Нехай В.В. Інновації створення маркетингових організацій. Теорія та практика: книга рефератів проблем та перспектив 21-22 травня 2020 року. Маріямполе та Каунас, Литва, С.64-65.
10. Mikhailova L.I., Nekhay V.V. Application for consolidated marketing solve the problems product sales of agricultural engineering / L.I. Mikhailova, V.V. Nekhay // The scientific heritage. № 8 (8) P.2, 2017. – Budapest (Hungary). P.21-31

References:

1. Gruzinov V.P. (1999) *Ekonomika predpriyatija: Uchebnik dlja vuzov. M.: Banki i birzhi, JuNITI*, 535 p.
2. Cherniavskiy A.D. (2006) *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom. Kyiv*, 256 p.
3. Chernjavskij A.D. (2000) *Antikrizisnoe upravlenie: ucheb. Posobie. K. : MAUP*, 208 p.
4. O'Rejli D., Gibas D.D. (2018) *Delovye otnoshenja s pokupateljami: uspešnaja trgovlja i marketing v biznese. Mn.: Amalfeja*, 272 p.
5. Enis B.M., Koks K.T., Mokva M.P. (2019) *Klasyka marketynhu. K.*, 744 p.
6. Nekhai V.V. (2018) *Chynnyky rozvytku zbutu pidpriemstv silskohospodarskoho mashynobuduvannia ta silskoho hospodarstva krainy. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Khmelnytskyi*, №4(260), pp. 265 – 265.
7. Nekhai V.V. (2018) *Synerhiia skladovykh lohistychnoi systemy ta marketynhu. Visnyk SNAU. Sumy*, №8(77), p. 66 – 70.
8. Viktoriia Nekhai, Svetlana Nesterenko, Svetlana Suprunenko, Olena Nesterenko, Tatiana Nikitina (2021). *Ecological management in implementation of environmental goals of the region. International Conference on Sustainable Transport System and Maritime Logistics. Publisher: Batumi Navigation Teaching University*, pp. 74-78.
9. Nehaj V.V. (2020) *Innovatsii sozdaniia marketingovyh organizatsij. Teorija ta praktika: kniga referativ problem ta perspektiv 21-22 travnja 2020 roku. Marijampole ta Kaunas, Litva*, pp. 64-65.
10. Mikhailova L.I., Nekhay V.V. (2017) *Application for consolidated marketing solve the problems product sales of agricultural engineering. The scientific heritage. № 8 (8) R.2. Budapest (Hungary)*, pp. 21-31