

УДК 5.93:005.334(045)

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-6-18>

Лозовський О.М.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і адміністрування
Вінницького торговельно-економічного інституту
Київського національного торговельно-економічного університету

Новак І.Г.
бакалавр
Вінницького торговельно-економічного інституту
Київського національного торговельно-економічного університету

Lozovskiy Alexander
PhD (economic sciences), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Administration
Vinnitsa Institute of Trade Economic of
Kiev National University of Trade and economics

Novak Irina
Bachelor
Vinnitsa Institute of Trade Economic of
Kiev National University of Trade and economics

МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА У КРИЗОВІЙ СИТУАЦІЇ

ENTERPRISE MANAGEMENT IN CRISIS SITUATIONS

АНОТАЦІЯ

Статтю присвячено висвітленню причин кризових явищ на підприємстві та організації послідовних етапів виходу із таких ситуацій. У сучасних умовах господарювання головним фактором конкурентоспроможності виступає розроблення процесу забезпечення економічної та фінансової безпеки підприємства. Сучасний світ характеризується економічною та політичною нестабільністю; нерозвиненістю інфраструктури окремих регіонів як одного з найголовніших чинників успішного ведення бізнесу, постійною загрозою виникнення кризових явищ, низькою освіченістю юридичного забезпечення підприємництва, впливом іноземних компаній на вітчизняний бізнес. Ця проблематика потребує подальшого теоретичного обґрунтування, визначення фундаментальних принципів комерційної діяльності, впровадження методології, яка дасть змогу підприємству виходити з будь-якої кризової ситуації з мінімальними втратами та сприятиме підвищенню кваліфікації менеджерів усіх рівнів та ланок управління.

Ключові слова: менеджмент, криза, підприємство, управління, фінанси, економіка, держава, антикризова стратегія.

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена освещению причин кризисных явлений на предприятии и организации последовательных этапов выхода из таких ситуаций. В современных условиях хозяйствования главным фактором конкурентоспособности выступает разработка процесса обеспечения экономической и финансовой безопасности предприятия. Современный мир характеризуется экономической и политической нестабильностью; неразвитостью инфраструктуры отдельных регионов как одного из главных факторов успешного ведения бизнеса, постоянной угрозой возникновения кризисных явлений, низкой образованностью юридического обеспечения предпринимательства, влиянием иностранных компаний на отечественный бизнес. Данная проблематика требует дальнейшего теоретического обоснования, определения фундаментальных принципов коммерческой деятельности, внедрения методологии, которая позволит предприятию выходить из любой кризисной ситуации с минимальными потерями и будет способствовать повышению квалификации менеджеров всех уровней и звеньев управления.

Ключевые слова: менеджмент, кризис, предприятие, управление, финансы, экономика, государство, антикризисная стратегия.

ANNOTATION

The article is devoted to the coverage of the causes of crisis phenomena at the enterprise and the organization of successive stages of overcoming such situations. This issue is relevant now, because since 2020, the whole world, in addition to all existing problems, has faced a large-scale pandemic COVID-19. The leaders of the highest levels of management of economic entities were faced with a large-scale question – how to function in a full lockdown? Many companies failed to pass this stage and went bankrupt. The whole world was not ready for such a tragedy, and this was a decisive point in the beginning of the economic crisis in many countries. At the same time, not only the epidemiological situation, which has affected all countries, is a modern cause of crises. The factors of this phenomenon include: criminal acts of various nature that may occur in the enterprise; errors in the activities of managers – organizers of production; imperfection of the relevant laws that regulate business activities and, thus, do not contribute to improving the efficiency of the management system; deterioration of the economic situation in the country; irresponsibility and incompetence of both managers and employees in the performance of their duties. For these reasons, a plan of anti-crisis action should be developed, which consists of the consistent implementation of interdependent, interconnected management procedures in the form of implementation of certain stages of overcoming the crisis, as well as its prevention in the future. The most important thing that is required of the manager is to identify the problem and its impact on the enterprise, to conduct a detailed analysis of the economic situation, which will be the basis for the development of an anti-crisis plan. Next, determine the purpose, goals and objectives of crisis management. This stage is the main one on which the success of the whole program depends. An important component is the choice of the subject, ie the person who will take full responsibility for the development and implementation of the program to overcome the crisis. Next, it is necessary to set time intervals for the implementation of certain works and evaluate the results. Evaluation of the results will be decisive in the activities of the enterprise in overcoming the crisis, on the basis of which: an action plan is developed, a rational and effective system of crisis management is formed and the head monitors its implementation. If the chosen anti-crisis action plan proves to be effective, then on its basis it is necessary to form program tasks to prevent future crises. Thus, the article is devoted to a detailed consideration of the causes

of crisis phenomena in the enterprise and analysis of the existing stages of the crisis management process.

Key words: management, crisis, enterprise, management, finance, economy, state, anti-crisis strategy.

Постановка проблеми. Ефективне управління підприємством сьогодні ви-ступає сукупністю послідовних взаємопов'язаних дій щодо використання обмежених ресурсів фірми задля досягнення власних ринкових цілей. Успіх підприємства залежить насамперед від висококваліфікованого управлінця, тобто від людини, яка повинна почувати себе впевнено в будь-якій ситуації, знаходити шляхи вирішення тієї чи іншої проблеми та основне – бути лідером у команді. Управління – найважливіший механізм, який включає в себе етапи розвитку фірми, передбачення кризових ситуацій та їх позитивне вирішення.

Актуальність цієї теми полягає в тому, що складна економічна ситуація не лише в Україні, а й у світі вносить свої корективи в управлінську систему. У 2020 році кожне підприємство зіштовхнулося з масштабною світовою пандемією COVID-19. Перед менеджерами постала проблема організації роботи на підприємстві в умовах карантину. По-перше, потрібно було забезпечити належні умови для персоналу, які відповідають санітарним нормам ВООЗ. По-друге, утримувати фінансовий баланс на підприємстві. По-третє, зробити все можливе, щоб уникнути величезних збитків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед учених, які досліджували кризові економічні ситуації, можна виділити: Д. Ламбера, Дж. Кейнса, П. Самуельсона, Ф. Кифера. Щодо вітчизняних учених, то в цій галузі плідно попрацювали О. Барановський, О. Ляшенко, К. Коваленко, С. Міщенко та інші. Їхні праці ґрунтуються на тому, що безпека в економічній сфері підприємства ви-ступає процесом, спрямованим на забезпечення стабільного функціонування суб'єкта господарювання, отримання прибутку, фінансової рівноваги, розвиток та вдосконалення підрозділів підприємства та розроблення антикризових програм.

Мета дослідження полягає у визначенні основних етапів протидії кризовим явищам, висвітленні та аналізі основних завдань антикризового управління підприємством.

Формулювання цілей статті. Завданням статті є висвітлення причин, що спричиняють кризові явища на підприємстві, та дослідження етапів антикризового управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному світі, враховуючи специфіку та рівень розвитку ринкових відносин, криза ви-ступає невід'ємним атрибутом будь-якого підприємства, якому притаманна організованість і продуктивність, бажання отримувати відповідні прибутки, зміцнювати власний рівень конкурентоспроможності. За певних обставин криза необхідна підприємству, адже спроможна спонукати розвиток новітніх сфер діяльності, спрямованих на покращення фінансового стану організації.

Криза – це певна руйнівна сила, яка змінює порядок роботи підприємства. З одного боку, вона спроможна довести до банкрутства підприємство, а з іншого – під час кризи господарюючий суб'єкт відкриває у собі нові можливості та напрями успішного господарювання. Головним питанням при цьому залишається вміння менеджера, керівника, організатора операційної діяльності прогнозувати власні дії, чітко встановлювати джерела та причини криз і вчасно впроваджувати заходи антикризового управління. Але, щоб повністю раціонально віднестися до дослідження цієї проблеми, потрібно знати основні макроекономічні показники економічного та соціального розвитку України, посилаючись на матеріали, які підготовлено експертами Програми «U-LEAD з Європою» та SKL International: Віктором Венцелем, Юлією Сибірянською, Ігорем Герасимчуком, Ігорем Онищуком створено порівняльну таблицю 1.1. [1]

Аналізуючи таблицю, ми спостерігаємо тенденцію погіршення економічної ситуації в країні. Економіка стикається з проблемами як на макrorівні, так і на мікрорівні. До проблем макrorівня відносять: військові події на Сході країни, руйнування торговельних відносин зі стратегічним міжнародним партнером – Російською Федерацією, внаслідок чого зменшився обсяг експорту, тому що європейські ринки не змогли покрити нам дисбаланс у зовнішньоторговельній діяльності, що і спричинило зменшення прибутку країни. Щодо проблем на мікрорівні, то у 2020 році вони набули величезного значення, у зв'язку із світовою пандемією COVID-19 великих збитків зазнав малий та середній бізнес – їхня діяльність майже повністю була зупинена, внаслідок цього багато суб'єктів господарювання збанкрутувало, люди втратили роботу і тим самим купівельну спроможність, яка була джерелом формування прибутку бізнесу [2].

Загалом кризовою ситуацією можна вважати таку, за якої існує загроза існування підприємства. Причинами такого економічного явища можуть бути:

1. Зростання навантаження на вищу ланку управління у зв'язку з виникненням нових принципово складних цілей та завдань, які пов'язані з утриманням або розширенням відповідних зон господарювання.
2. Певні помилки в діяльності керівників, працівників через власну некомпетентність, некваліфікованість, необізнаність та відсутність чітко визначеної системи управління й управлінських процедур.
3. Прийняття відповідних законів та постанов, які не сприяють ефективному веденню бізнесу.
4. Злочинні дії щодо підприємства та особистості.
5. Загострення стосунків та невдоволення у колективі, погіршення співпраці між керівником та підлеглими.
6. Погіршення економічної ситуації на світовому ринку та інші.

Процес виведення підприємств із кризового стану має бути належним чином організований та скоординований. З цією метою варто розробляти

Таблиця 1.1

Порівняльні дані основних макропоказників економічного і соціального розвитку України на 2020 рік

Показники	Фактичні показники за 2019 рік	Затверджені (постанова КМУ № 555 від 15.05.2019)	Уточнені (постанова КМУ № 253 від 29.03.2020)	Зміна уточнених показників із затвердженими	Зміна уточнених показників із показником 2019 року
A	1	2	3	4 = 3 / 2	5 = 3 / 1
Валовий внутрішній продукт:					
номінальний, млрд гривень	3 974,6	4 510,8	3 985,5	11,6%	+0,3%
відсотків до попереднього року	103,2	103,7	95,2	8,5 в.п.	8,0 в.п.
Індекс споживчих цін:					
у середньому до попереднього року, відсотків	107,9	106,4	106,8	+0,4 в.п.	1,1 в.п.
грудень до грудня попереднього року, відсотків	104,1	105,5	111,6	+6,1 в.п.	+7,5 в.п.
Середньомісячна заробітна плата працівників, брутто:					
номінальна, гривень	10 496,8	12 497,0	10 706,0	14,3%	2,0%
номінальна, скоригована на індекс споживчих цін, відсотків до попереднього року	109,8	110,1	95,5	14,6 в.п.	14,3 в.п.
Кількість зайнятих економічною діяльністю у віці 15-70 років, млн. осіб	16,43	16,51	16,33	1,1%	0,6%
Сальдо торговельного балансу, визначене за методологією платіжного балансу, млн доларів США	3 633,1	14 882,0	8 289,0	44,3%	128,2%
Експорт товарів і послуг:					
млн доларів США	63 675,6	68 642,0	59 911,0	12,7%	5,9%
відсотків до попереднього року	111,2	107,8	94,5	13,3 в.п.	16,7 в.п.
Імпорт товарів і послуг:					
млн доларів США	67 308,7	83 524,0	68 200,0	18,3%	+1,3%
відсотків до попереднього року	106	109,6	90	19,6 в.п.	16,0 в.п.

програму антикризового управління. Антикризове управління – це спеціально організована система управління, яка має комплексний характер і має на меті виявлення ознак кризової ситуації та створення відповідної програми задля подолання її, відновлення життєдіяльності суб'єкта підприємницької діяльності, запобігання банкрутству фірми та забезпечення економічної стабільності у майбутньому. Система антикризового управління повинна мати поетапну послідовність дій.

Перший етап є фундаментальним для побудови плану антикризового управління. На цьому етапі проводиться діагностика кризових явищ. Використовуючи спеціальні прийоми та методи дослідження, необхідно оцінити можливості суб'єкта господарювання, а саме:

- провести комплексний аналіз фінансово-майнового стану підприємства, проаналізувати його фінансову діяльність;
- встановити динаміку найважливіших показників діяльності підприємства, його майнового стану;
- проаналізувати рух грошових коштів;
- встановити джерела дефіциту грошових засобів, визначити їх розмір та періодичність виникнення;
- з'ясувати основні причини виникнення кризових явищ на підприємстві;
- проаналізувати всі зовнішні фінансові зобов'язання, їх структуру та час погашення;
- змодельовати можливі наслідки та масштаби кризових ситуацій;
- передбачити та запобігти можливості банкрутства за рахунок розроблення профілактичних та попереджувальних заходів;
- діагностувати ринкове оточення на предмет відповідності виготовленої продукції (робіт, послуг) запитам потенційних споживачів та можливостей конкурентів;
- оцінити власні внутрішні можливості, які можуть запобігти кризовій ситуації.

Цей етап антикризового управління характеризується детальним аналізом діяльності підприємства. Він виступає відповідним підґрунтям розроблення системи антикризового управління та створює можливості для повної і достовірної характеристики не лише суб'єкта господарювання, а й взагалі ринкового оточення [3, ст. 134–136].

Другий, не менш важливий етап формування сучасної системи антикризового управління полягає у визначенні мети, цілей та завдань антикризового менеджменту. За допомогою повної діагностики підприємства, проведеної на першому етапі, керівник разом з адміністрацією (відповідальними менеджерами) розробляє основні принципи, на яких засновуватиметься програма дій антикризового управління та здійснює прогноз результатів цієї програми. Разом з тим варто пам'ятати, що джерела кризи можуть бути різними, відповідно і протікання кризових ситуацій також відрізнятимуться між собою і матимуть різні наслідки. Але, не залежно від типу криз, джерел їхнього походження, головними

завданнями системи менеджменту підприємства повинні стати дії зображені на рис. 1.

Третій етап полягає у визначенні суб'єкта антикризової діяльності. Цей етап є найважливішим та найвідповідальнішим. Адже потрібно вибрати людину, яка візьме на себе всю відповідальність за реалізацію антикризової програми дій. Зазвичай такою людиною виступає топ-менеджер, якому делегують певні повноваження в разі виникнення кризової ситуації.

Ефективна реалізація антикризових заходів, на наш погляд, можлива лише за умов наявності відповідних якісних характеристик менеджера: персональної відповідальності за прийняття відповідних управлінських рішень, обізнаності у сфері, в якій він працює, комунікативності та комунікабельності зі власним персоналом, високого рівня кваліфікації, соціальної і економічної освіти, вміння не лише швидко приймати рішення відповідно до розвитку ситуації, але й прогнозувати наслідки цих рішень [4].

На четвертому етапі розробляють часові рамки процесу антикризового управління. Залежно від характеру кризового явища може бути запропонований різний часовий період щодо його подолання. Якщо на світовій економічній платформі спостерігається криза, то такий часовий період може тривати не 1 рік, якщо ж криза виникла на визначеному внутрішньому ринку, то цей період значно менший, і за правильно розробленого плану дій цю кризу можна подолати з меншими зусиллями. Важливість даного етапу полягає саме у прогнозі часових рамок подолання кризи. Збільшення тривалості часу на подолання наслідків кризи вимагатиме і додаткових фінансових ресурсів, а відтак ставитиме під загрозу існування підприємства на ринку.

П'ятий етап полягає в оцінці ресурсного потенціалу антикризової програми управління. На сучасному етапі розвитку продуктивних сил суспільства підприємство розглядається як система ресурсів, які взаємодіють між собою, забезпечуючи таким чином досягнення загальноорганізаційних цілей та завдань. Відповідно до теорії системного підходу до управління організацією розрізняють такі види ресурсів, які беруть активну участь у відновленні здатності підприємства як мікроекономічної системи до самоорганізації:

1. Матеріально-технічні ресурси виступаючи формою розподілу коштів виробництва між постачальниками, посередниками і споживачами на основі організаційних зв'язків і угод, безпосередньо впливають на використання виробничих фондів, собівартість, продуктивність праці, тривалість виробничого циклу та інші показники.

2. Трудові ресурси, а саме персонал, виступаючи сукупністю фізичних осіб відповідної кваліфікації, рівня знань, вмінь і навичок, приймають на себе зобов'язання не тільки якісно і своєчасно виконувати посадові обов'язки, але й знаходити додаткові можливості підвищення результативності своєї праці.

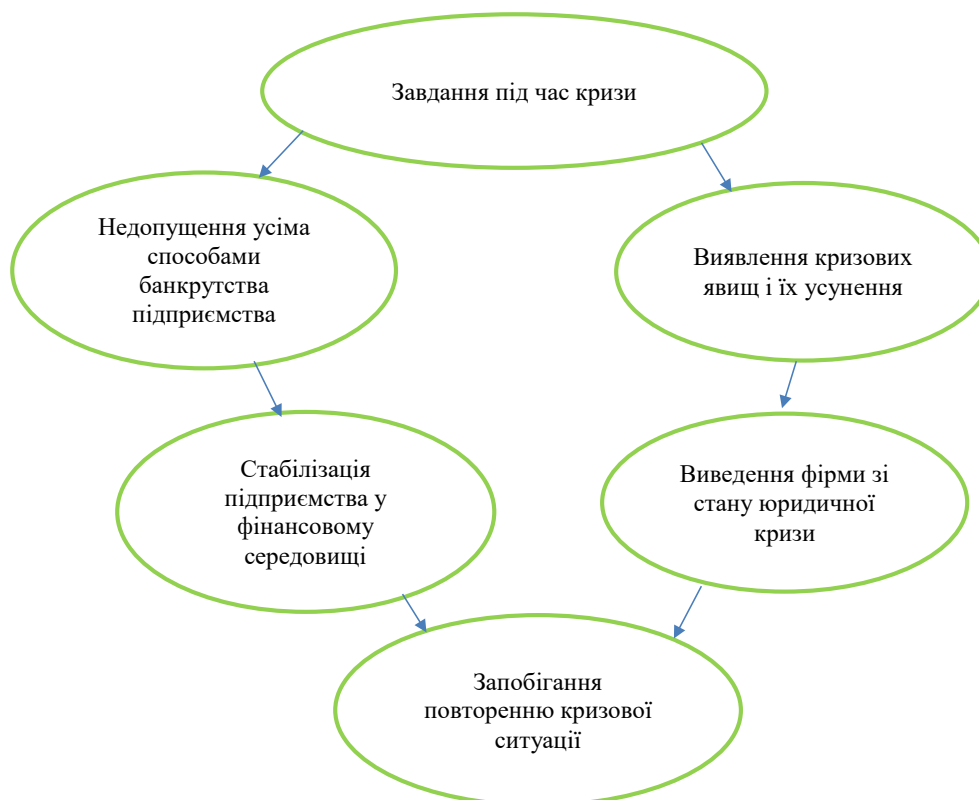


Рис. 1. Головні завдання системи менеджменту підприємства під час кризи

3. Просторові ресурси, які варто розглядати з погляду як впливу стану регіональної економіки на операційну діяльність підприємства, так і організації внутрішнього устрою самого підприємства, саме відповідного складу підрозділів, їхнього розташування, системи зв'язків, підпорядкованості тощо.

4. Інформаційні ресурси, завдяки яким підприємство отримує можливість ефективно протидіяти ринковим або економічним факторам впливу. Необхідність постійного пошуку способів виживання та пристосування до сучасних умов ринкового господарювання спонукає систему менеджменту знаходити ефективні інструменти отримання конкурентних переваг. Отже, керівництво підприємства повинно мати повноцінну інформацію не тільки поточного, а й перспективного, стратегічного характеру.

5. Фінансові ресурси, тобто кошти, які формуються під час утворення підприємства і поповнюються в результаті господарської діяльності. Власні і позикові кошти формують майно підприємства, саме джерело його існування, завдяки якому функціонує і розвивається відкрита система. Існування певних проблем залучення й повернення позикових коштів також виступає серозним джерелом виникнення кризових ситуацій на підприємстві;

6. Час як ресурс підприємства відіграє важливу роль в організації діяльності підприємства. Брак часу – це не тільки додатковий ризик у прийнятті відповідних управлінських рішень, але й основа зародження кризової ситуації.

На нашу думку, до складу найважливіших ресурсів організації також слід віднести й аутсорсинг, саме передачу організацією на підставі договору певних бізнес-процесів або виробничих функцій на обслуговування іншій компанії, що спеціалізується у відповідній галузі. Передача певних функцій з організації безперебійної роботи окремих операційних підсистем на основі тривалого контракту формує додаткові ризики і може слугувати відповідним джерелом кризової ситуації.

Шостим етапом виступає розробка антикризової програми, як основної складової антикризової системи управління. Антикризова програма повинна визначати ряд послідовних дій спрямованих на нормалізацію виробничої діяльності і отримання прибутку. За результатами реалізації визначених завдань, підприємство повинно поступово подолати наслідки економічної кризи, покращити імідж, підвищити рівень конкурентоспроможності.

Зміст заходів антикризової програми має встановлювати і координувати ефективні зв'язки між всіма функціональними підсистемами підприємства (рис. 2) з метою своєчасного визначення і ліквідації кризових явищ. План антикризових заходів має бути спрямованим на запобігання та пом'якшення кризових чинників, містити перелік конкретних заходів із зазначенням строків їх початку і завершення, відповідальних осіб і розроблятися для всіх підсистем системи антикризового управління.

Сьомий етап – це етап реалізації антикризової програми та контролю за її виконанням. На даному етапі головним завданням виступає ви-



Рис. 2. Склад підсистем системи антикризового управління

конання запланованих заходів в межах відповідних функціональних підсистем з дотриманням часових рамок дій. Важливою вимогою цього етапу виступає майстерність менеджерів коригувати певні завдання у відповідності до зміни чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, які неможливо було передбачити на стадії розроблення антикризової програми. Це вирішальний етап як для керівництва, так і для менеджменту загалом. Від нього залежатиме майбутнє фірми, можливість виходу із кризи, репутація, втрата іміджу керівника. Характерною особливістю реалізації антикризової програми виступає, крім зусиль топ-менеджера, старання самих працівників, адже вони повинні сумлінно виконувати покладені на них обов'язки, працювати продуктивно та результативно.

І, нарешті, восьмий етап процесу антикризового управління повинен полягати в розробленні і реалізації заходів щодо запобігання кризовим ситуаціям у майбутньому.

Восьмим етапом є розроблення і реалізація профілактичних заходів щодо запобігання кризовим ситуаціям у майбутньому. З цією метою варто вносити зміни у формування основних функціональних стратегій і політик підприємства:

- стратегії фінансування;
- стратегії підбору та розташування кадрів;
- операційної (виробничої) стратегії;
- маркетингової стратегії;
- логістичної стратегії;
- інформаційної стратегії;
- управління матеріальними ресурсами і виробничими запасами;
- управління операційною інфраструктурою тощо.

Загальний план дій повинен враховувати сильні і слабкі сторони підприємства через різні функ-

ціональні стратегії. Для цього необхідно, щоб керівники, працюючи у контакті зі всіма функціональними відділами, формували стратегії, що не конфліктують, а доповнюють одна одну.

Висновки. Отже, сучасні умови господарювання характеризуються нестабільністю розвитку зовнішнього середовища, великою групою різноманітних ризиків на шляху реалізації бізнес-процесів, мінливістю, а іноді непередбачуваністю відносин господарюючих суб'єктів між собою та з іншими діями ринку. Все це, безумовно, породжує певні проблеми, які згодом переростають у кризові ситуації.

Криза як об'єктивне явище в економічній сфері, як крайнє загострення протиріч загрожує життєдіяльності підприємства, його подальшому поступовому розвитку на ринку. Якщо завчасно не виявити симптоми майбутньої кризової ситуації, вони можуть прогресувати доти, доки підприємство не збанкрутує. Подолання кризи – це завжди складний процес для керівника, тому що саме він і його управлінська команда формує стабільний стан, стійкість і процвітання відповідного бізнесу.

Розроблення антикризової програми дій якраз і виступає потужним механізмом розв'язання кризових ситуацій. Успіх підприємства у кризі – це правильно організована система управління, націлена на виконання антикризового плану дій з метою забезпечення життєдіяльності та недопущення банкрутства підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Офіційний сайт децентралізації в Україні. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12362> (дата звернення: 07.11.20).
2. Статистичний вісник за 2018 рік. І.Є. Верник. Житомир, 2019.
3. В.О. Василенко Антикризове управління підприємством : Навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2006.
4. Л.О. Лігоненко. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : Монографія. Київ, 2007.
5. О.С. Выхристюк. Нормативно-правове забезпечення регулювання економічної безпеки підприємств. *Наукові праці МАУП*. 2010. Вип. 2(25). С. 231–236.
6. Мойсеев В.А. Паблік рілейшнз. Київ : Академ. Видав, 2007. 224 с.

REFERENCES:

1. Official site of decentralization in Ukraine. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12362> (accessed: 07.11.2020).
2. Statistical Bulletin for 2018. I.E. Vernik. Zhytomyr, 2019.
3. V.O. Vasilenko. Anti-crisis management of the enterprise: Textbook. Kyiv: CUL, 2006.
4. L.O. Ligonenko. Anti-crisis management of the enterprise: theoretical and methodological principles and practical tools: Monographs. Kyiv, 2007.
5. O.S. Vykhristyuk (2010) Regulatory and legal support for regulating the economic security of enterprises. *Scientific works of IAPM*, vol. 2(25), p. 231–236.
6. Moiseev V.A. (2007) Public Relations. Kyiv: Academy. Published, 224 c.