

**АКУЛЮШИНА**  
Марина Олександрівна  
akmarin@ukr.net

УДК 336.71

**ГИЖИЦЯ**  
Марія Вікторівна

**ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО  
УПРАВЛІННЯ НА ВИРОБНИЧИХ  
ПІДПРИЄМСТВАХ**

**FEATURES OF CRISIS MANAGEMENT AT  
INDUSTRIAL ENTERPRISES**

к.е.н., доцент кафедри,  
Одеський національний  
політехнічний університет

DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.4\(3\).6](https://doi.org/10.37634/efp.2020.4(3).6)

студент, Одеський національний  
політехнічний університет

*AKULIUSHYNA Maryna Oleksandrivna – PhD in Economics, Associate Professor of department, Odesa National Polytechnic University*

*HYZHITSIA Mariia Viktorivna – student, Odesa National Polytechnic University*

У статті розглянуто основні напрями та особливості антикризового управління для виробничих підприємств в умовах кризової економіки. Визначено основні риси такого управління, а саме: чутливість до чинника часу, мобільність та динамічність використання ресурсів, особливості прийняття управлінського рішення, застосування програмно-цільового методу. Виробництво пов'язане не тільки з виробничими ресурсами, а й з проблемами кадрового, фінансового, ресурсного забезпечення. Все це потребує не тільки постійного моніторингу наявного стану підприємства, а й діагностики та виявлення індикаторів змін, що вказують на кризові моменти. Серед основних втрат платоспроможності та зменшення обсягів продажів. В цілому це формує зміну у ланцюгу вартості та впливає на рівень конкурентної позиції підприємства на ринку. Важливими критеріями є вплив стратегічних змін, з урахуванням впливу зовнішнього середовища та внутрішніх факторів, а також ефективності управління конкурентними перевагами підприємства на ринку.

\* \* \*

**Introduction.** Modern market conditions over the past decades are characterized by fluctuations from a stable state to a crisis. All businesses, regardless of scale and type of activity, suffer from crises. The larger the enterprise, the more stable its position and the better its management system. However, manufacturing enterprises have their own characteristics that must be taken into account. They have high costs, a lot of staff, the strength of the market and competitors.

**The purpose of the paper** is to identify the main signs and directions of diagnosing crisis phenomena at production enterprises for effective crisis management.

**Results.** The main characteristic features of crisis management for manufacturing enterprises are proposed to highlight such as the dependence on time, mobility and dynamism of resource support, the efficiency and prudence of managerial decision-making and the use of the program-target method. Moreover, in the context of strategic management, it is important to diagnose factors of the internal state of the enterprise and the external environment, assess the formation of the value of products and how competitive it is in the market in a crisis. Without a clear statement of the problems that led to the crisis in the enterprise, it is impossible to start developing anti-crisis measures. These measures include making small changes to the strategy of the enterprise, or a complete revision of the strategy and the development of a new one. The value chain reflects the process of creating the value of a product and includes various activities and, as a result, profit. The manager controlling the entire process finds a weak link in the chain and can manage each individually without harming the overall result.

**Conclusion.** The market economy is developing in waves from a stable state to a crisis, and managers always need to be prepared for such conditions. Management of a manufacturing enterprise is always special to management. Crisis management is no exception. To maintain a competitive position, strategic plans must be constantly adjusted, changed depending on the influence of the external environment. The adoption of anti-crisis management decisions should be quick, balanced, dynamic, timely.

**Ключові слова:** Антикризове управління, діагностика, ефективність, конкурентність, виробництво

**Keywords:** Crisis management, diagnostics, efficiency, competitiveness, production

## ВСТУП

У сучасних умовах ринку економіка вимагає від управлінців постійного контролю зовнішнього та внутрішнього стану середовища. Але крім цього кожне виробниче підприємство потребує розроблення антикризової програми дій. Практика останніх десятиліть показує що економічні кризи стали спорідненою частиною ринкової економіки. Саме тому управлінці повинні бути готові до «бойових» дій у будь-який момент, навіть якщо він і так був не самим сприятливим для підприємства. Основам антикризового управління як сучасної концепції у менеджменті присвячені праці закордонних учених та вітчизняних авторів І. Ансоффа, І. Бланка, П. Друкера, Л. Лігоненко, А. Томпсона, А. Тельнової, З. Шершньової та ін. [1-3, 7, 9]. Але низка

питань антикризового управління у сучасних умовах залишаються недостатньо розглянутими.

Саме розгляду антикризового управління та його особливостей для виробничих підприємств присвячено дану працю.

**МЕТОЮ** статті є визначення головних рис та напрямів діагностики кризових явищ на виробничих підприємствах для ефективного антикризового управління. Для досягнення поставленої мети було визначено наступні завдання:

- розглянути актуальність питання антикризового управління для підприємств, у т.ч. й виробничих;
- визначити основні риси та завдання антикризового управління для виробничих підприємств, як соціально-економічної системи;

- розглянути чинники впливу на виробниче підприємство зовнішніх та внутрішніх факторів;
- окреслити рамки діагностики кризових станів підприємства;
- визначити вплив антикризової стратегії на зміну конкурентних позицій підприємства на ринку.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, матеріали періодичних видань, ресурси Internet. У проведенні дослідження використано методи структурно-логічного аналізу, порівняння та узагальнення.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Кожне вітчизняне підприємство незалежно від масштабу та виду діяльності рано чи пізно стикається з проблемою кризових явищ. Але на виробничих підприємствах є низка особливостей їх виявлення та подолання. Тому й антикризове управління на таких підприємствах набуває деяких особливих рис.

До них можна віднести:

Підвищена чутливість до чинника часу. Ця особливість пов'язана з тим, що внаслідок розвитку кризи з'являються незворотні наслідки ще до ліквідації загальної системи. Що стосується підприємства наслідками кризи можуть бути втрата власності для власника, втрата засобів до існування для персоналу, несприятливі соціальні наслідки для держави. Тому процеси антикризового управління повинні бути швидкими, зрозумілими та адекватними ситуації.

Мобільність та динамічне використання дефіцитних ресурсів. Попит на мобільність та динамізм зумовлений головною ознакою – обмеженням у часі. Дефіцит інших ресурсів (фінансових, матеріальних,

трудових) пояснюється тим, що криза щойно виникла внаслідок зменшення економічного потенціалу системи. Інакше кажучи, дефіцит ресурсів є характерною рисою системи в умовах кризи [1].

Конкретні антикризові критерії вибору рішення. Наприклад, у типовій ситуації в управлінні стабільним підприємством критеріями вибору управлінських рішень є оптимізація організаційної структури, максимізація прибутку, захист майнових інтересів тощо. У кризовій ситуації процедури банкрутства є головним критерієм максимального задоволення вимог кредиторів, тоді як інтереси власників та питання збереження підприємства загалом відходять на другий план [2].

Посилена увага до ранньої розробки варіантів управлінських рішень та оцінки їх наслідків. Необхідність ранньої обробки обумовлена обмеженням фактору часу. Прикладом є детальне розроблення процедур відновлення банкрутства або ліквідації підприємств, що перебувають у процедурі про банкрутство.

Програмно-цільовий підхід у технологіях прийняття управлінських рішень. Головна мета управління повинна бути сформульована правильно кількісно і якісно (наприклад, своєчасно розрахуватися з боргом такого розміру), концентруються пайові ресурси, розробляється чітка послідовність дій для досягнення мети, зовнішні умови сприяють досягненню мети (наприклад, мораторій на борг). Цей підхід також передбачає постійний моніторинг та контроль за ходом виконання програми, її пристосованість до змін зовнішніх та внутрішніх умов та ресурсного потенціалу.

З викладеного випливає, що соціально-економічні системи та організації перебувають у трьох станах рис. 1.



Рис. 1. Стани соціально-економічної системи [3]

Кожна з цих стадій має свої антикризові завдання управління та ролі, які антикризові процеси та технології займають у загальній системі управління.

У стабільному стані основними функціями антикризового управління є своєчасне визнання кризових явищ, щоб підготуватися до можливої кризи та здійснити профілактику. Це етап антикризового моніторингу, який дозволяє заздалегідь виявити загрози кризи та підготуватися до пом'якшення її наслідків. Частка антикризового управління в загальній системі тут порівняно мала.

У нестабільному стані менеджмент переходить у фазу антикризового управління. Вживаються заходи для стабілізації ситуації, запобігання розвитку та поглиблення кризи. Ця фаза системи переходить як у випадку змінної ситуації до кризи, так і під час виходу з кризи на шляху до стабільного стану. Пропорції анти-

кризового та звичайного менеджменту приблизно однакові.

На етапі кризи функції антикризового управління призводять до мінімізації негативних наслідків шкоди, забезпечення життєздатності системи та використання кризових факторів для розробки системи чи організації.

Таким чином, на будь-якій фазі економічного циклу менеджмент повинен містити елементи антикризового управління. З переходом від одного стану до іншого у випадку кризової ситуації обсяг функцій антикризового управління збільшується.

Під час формування системи антикризового управління на підприємстві особливого значення набуває оцінка ефективності антикризових управлінських рішень. Для здійснення ефективного антикризового управління створюється спеціальна група висококвалі-

ліфікованих менеджерів, які наділяються особливими повноваженнями у прийнятті та реалізації управлінських рішень, а також відповідними фінансовими ресурсами.

Це дає змогу менеджменту підприємства впровадити антикризовий інструментарій, який найбільш оптимально відповідає кризовій ситуації. Для цього необхідно визначити сутність ефективності антикризових рішень та запровадити відповідний механізм для його реалізації [4].

Підґрунтям для оцінки доцільності впровадження антикризового рішення є визначення його ефективності з різних поглядів.

Ефективність антикризового управління підприємством – це здатність приносити оптимальний ефект від впровадження відповідних антикризових програм з максимально можливим збереженням всіх переваг при мінімальних витратах засобів і ресурсів [2].

Ефект – результативність економічної діяльності, реалізації економічних програм та заходів, що характеризується відношенням отриманого економічного ефекту (результату) до витрат ресурсів, які зумовили отримання цього результату [3].

Ефективність – співвідношення результату або ефекту будь-якої діяльності і витрат, пов'язаних з її виконанням. Причому це може бути як співвідношення результату і витрат, так і співвідношення і результатів діяльності [3].

Ефективність антикризового управління підприємством – це здатність приносити оптимальний ефект від впровадження відповідних антикризових програм з максимально можливим збереженням всіх переваг за мінімальних витрат засобів і ресурсів [3].

Дослідження проблеми ефективності приводить до того, що дане питання є складовою частиною використання управлінського потенціалу, тобто сукупності всіх ресурсів системи управління [2].

Ефективність та якість антикризового рішення визначаються, насамперед, обґрунтованістю методики вирішення завдань та дотриманням параметрів логічної та методологічної раціональності: вирішення проблем має орієнтуватися на позитивні кінцеві результати, можливо незалежні постійні умови доцільності.

Критерії оцінки ефективності антикризових заходів включають:

- зміну найбільш важливих показників економічної та фінансової діяльності та фінансового стану підприємства на період антикризового управління;

- швидкість отримання позитивних змін за одиниці часу, економічна ефективність отримання позитивного ефекту, вимірювання якого є співвідношення між збільшенням результатів економічного та фінансовими обсягами витрат, пов'язаних із досягненням цього результату;

- достатність змін для відновлення параметрів життєздатності підприємства оцінюється шляхом порівняння фактично досягнутих показників із еталонними значеннями, за яких забезпечується життєздатний стан підприємства [9].

Визначено критерії, які можуть стати основою для побудови системи локальних та загальних показників ефективності антикризового управління, за допомо-

гою яких можна оцінити альтернативні антикризові пропозиції та зробити висновок про ефективність кризи на підприємстві система управління в цілому.

Для розробки відповідних антикризових рішень необхідно враховувати ймовірність характеру настання соціально-економічних подій; потребують всебічної оцінки ефективності кожного рішення; необхідно використовувати сучасну логіку та комп'ютерні технології, а також використання системних, ситуаційних, інтегрованих підходів для розробки економічно обґрунтованих рішень.

Якість антикризових рішень в основному залежить від рівня інформаційної підтримки, кваліфікації та рівня підготовки управління підприємством.

Інформаційне забезпечення – це основа, на якій будується вся антикризова діяльність підприємства. У сучасних умовах бізнесу попит на якість антикризових рішень на всіх етапах життєвого циклу підприємства різко зростає. Адаже навіть невеликі помилки у рішеннях можуть призвести до кризи.

Саме тому точна, всебічна, своєчасна діагностика стану підприємства є першим етапом у розробці стратегії антикризового управління підприємством.

Швидкість та методи подолання кризи багато в чому залежать від того, які причини її виникнення та як швидко він буде виявлений. У процесі розвитку фінансової кризи можна виділити чотири основні етапи:

- зниження ефективності використання капіталу, зниження рентабельності та абсолютних значень норми прибутку;

- виникнення втрат виробництва; відсутність власного капіталу та резервних фондів, різке зниження платоспроможності підприємства. Часто це супроводжується значним скороченням виробництва через те, що частина оборотних коштів виділяється на обслуговування, збільшена кредиторська заборгованість;

- стан гострої неплатоспроможності. Компанія не має можливості фінансувати виробництво та здійснювати платежі за попередніми зобов'язаннями. Існує реальна загроза припинення або навіть повного припинення виробництва, а потім банкрутства [7].

Методи діагностики кризи в організації включають: моніторинг зовнішнього середовища та системний аналіз сигналів про можливі зміни стану та конкурентного стану компанії, аудит фінансового стану, аналіз кредитної політики та боргу компанії, виявлення ризиків, оцінка поточного стану організації та прогнозування її можливих умов у майбутньому.

Аналіз зовнішніх факторів з метою виявлення причин кризи. Проводячи аналіз зовнішнього середовища, занадто багато або занадто мало інформації може спотворити справжню ситуацію. Тому формулювання повинне бути чітке і однозначне.

Ефективність чинної стратегії. Потрібно спробувати визначити, по-перше, місце підприємства серед конкурентів; по-друге, межі конкуренції (розмір ринку); по-третє, групи споживачів, на які орієнтована компанія; по-четверте, функціональні стратегії у сфері виробництва, маркетингу, фінансів, персоналу. Оцінка кожного компонента дає чіткішу картину стратегії підприємства в умовах кризи, а оцінка проводиться на основі кількісних показників: частка підприємства на ринку, розмір ринку, маржа прибутку, розмір по-

зики, обсяг продажів (зменшується або збільшується щодо ринку загалом) тощо.

Сила та слабкість, можливості та загрози підприємства. Способом оцінки стратегічної позиції компанії є SWOT-аналіз.

Сила підприємства – це те, у чому вона переважала: вміння, досвід роботи, ресурси, досягнення (досконала технологія, краще обслуговування клієнтів, розпізнавання бренду тощо).

Слабкість – це відсутність у функціонуванні компанії чогось важливого, що не може досягти успіху у порівнянні з іншими.

Після виявлення сильних і слабких сторін їх ретельно вивчають та оцінюють. З погляду формування стратегії сильні сторони підприємства можуть бути використані як основа антикризової стратегії. Якщо їх недостатньо, керівникам підприємств потрібно терміново створити основу цієї стратегії. Одночасно успішна антикризова стратегія спрямована на усунення

слабких місць, що сприяли кризі.

Ринкові можливості та загрози також значною мірою визначають антикризову стратегію підприємства. Для цього слід оцінити всі можливості галузі, які можуть забезпечити потенційну прибутковість підприємства, та загрози, які негативно впливають на підприємство. Можливості та загрози не лише впливають на стан підприємства, але й вказують на те, які стратегічні зміни потрібно вжити. Антикризова стратегія повинна враховувати перспективи, що відповідають можливостям та забезпечують захист від загроз.

Конкурентоспроможність цін і витрат підприємства. Слід знати співвідношення цін і витрат підприємства з цінами і витратами конкурентів. Для цього проводяться періодичні маркетингові дослідження та оперативний моніторинг конкурентів. У цьому випадку використовується стратегічний аналіз витрат за методом ланцюг вартості (рис. 2).

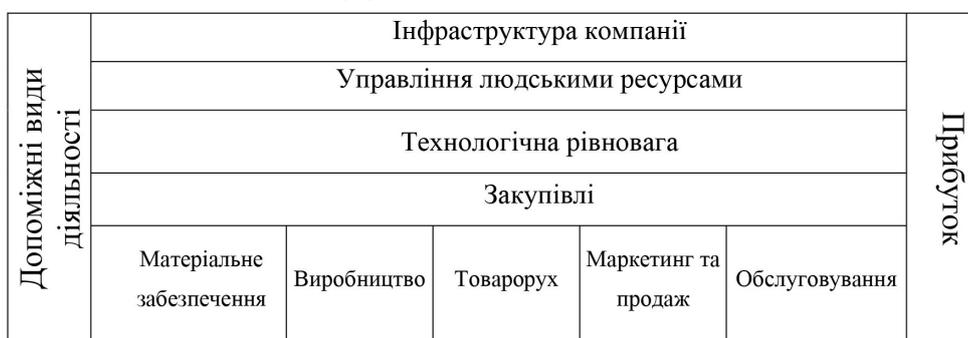


Рис. 2. Ланцюг вартості [5]

Ланцюг вартості показує процес створення вартості товару і включає різні види діяльності та прибуток. Зв'язки між цими видами діяльності стосовно створення цінності можуть бути важливим джерелом переваг для підприємства. Кожен вид діяльності у цьому ланцюжку пов'язаний з витратами та активами підприємства. Порівнюючи виробничі витрати та активи з кожним окремим видом діяльності у ланцюжку, можна оцінити витрати на них.

Крім того, на ціни та витрати підприємства впливає діяльність постачальників та кінцевих споживачів. Менеджери повинні розуміти весь процес вартості, тому потрібно враховувати ланцюжок вартості постачальників та кінцевих споживачів. Процес визначення витрат на кожен вид діяльності дає можливість краще зрозуміти структуру витрат підприємства.

Крім того, необхідно провести порівняльну оцінку витрат підприємства та витрат його конкурентів на основні види діяльності. Таким чином, можна виявити найкращу практику здійснення певного виду діяльності, найефективніший спосіб мінімізації витрат і на основі отриманого аналізу приступити до підвищення конкурентоспроможності підприємства у витратах.

Оцінка міцності конкурентної позиції підприємства. Оцінка конкурентоспроможності витрат необхідна, але недостатня. Міцність позиції підприємства відносно до його основних конкурентів оцінюється такими важливими показниками, як якість товару, фінансове становище, технологічні можливості, тривалість товарного циклу.

Виявлення проблем, що спричинили кризу на під-

приємстві. Керівники вивчають усі результати дослідження стану підприємства в момент кризи та визначають, на чому слід зосередити увагу. Дані, отримані у дослідженні кризового стану підприємства, можна систематизувати.

- Стратегічні показники діяльності підприємства
- частка ринку;
- обсяг продаж: зменшується або збільшується;
- норма прибутку;
- фондова віддача;

Внутрішні сильні та слабкі сторони, зовнішні загрози та можливості.

- Конкурентні змінні:
- якість / характеристики товару;
- репутація / імідж;
- виробничі можливості;
- технологічні навички;
- мережа розподілу;
- маркетинг;
- фінансове становище;
- витрати порівняно з конкурентами;

Висновки стосовно позиції підприємства порівняно з конкурентами.

Основні стратегічні проблеми, які має вирішувати підприємство.

Без чіткого викладу проблем, що спричинили кризу на підприємстві, неможливо розпочати розробку антикризових заходів, що передбачає або внесення невеликих змін у стратегію підприємства, або повний перегляд стратегії та розробку нової. Ланцюг вартості показує процес створення вартості товару і включає

різні види діяльності та прибуток.

Зв'язки між цими видами діяльності стосовно створення цінності можуть бути важливим джерелом переваг для підприємства. Кожен вид діяльності у цьому ланцюжку пов'язаний з витратами та активами підприємства. Порівнюючи виробничі витрати та активи з кожним окремим видом діяльності у ланцюжку, можна оцінити витрати на них. Крім того, на ціни та витрати підприємства впливає діяльність постачальників та кінцевих споживачів. Менеджери повинні розуміти увесь процес вартості, тому потрібно враховувати ланцюжок вартості постачальників та кінцевих споживачів. Процес визначення витрат на кожен вид діяльності дає можливість краще зрозуміти структуру витрат підприємства. Крім того, необхідно провести порівняльну оцінку витрат підприємства та витрат його конкурентів на основні види діяльності. Таким чином, можна виявити найкращу практику здійснення певного виду діяльності, найефективніший спосіб мінімізації витрат і на основі отриманого аналізу приступити до підвищення конкурентоспроможності підприємства у витратах.

### ВИСНОВКИ

Антикризове управління для виробничих підприємств насамперед визначає його залежність від витрат, що впливають на вартість продукції та її конкурентоспроможність на ринку. Тяжко конкурувати на ринку що перенасичений товарами, а особливо, якщо це відбувається в умовах загального кризового ринку. Останні десятиріччя відбуваються хвилеподібні коливання від стабільного до кризового стану ринкової економіки. Це вимагає від управлінців постійного коригування стратегічного напрямку та діагностики стану підприємства. Однак навіть досить відомим та стійким підприємствам не завжди вдається витримати виклики реалій часу.

### Список використаних джерел

1. Ансофф И. Стратегическое управление / под ред. Л.И. Евенко. М.: Экономика, 2001. 436 с.
2. Бланк И.А. Финансовый менеджмент. К.: Эльга; Ника-Центр, 2009. 656 с.
3. Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах: колективна моно-

графія / під ред. В.І. Захарченко. Донецьк: Видавництво «Нолідж», 2014. 188 с.

4. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Львів: «Новий світ-2000», 2006. 268 с.
5. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: колективна монографія / С.В. Філіппова та ін. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 176 с.
6. Коваленко Н.О. Бізнес-план як інтегративна система показників антикризового управління авіаційним підприємством. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. Бердянськ, 2012. № 4. С. 84-86.
7. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством. Київ: КНТЕУ, 2005. 824 с.
8. Решетняк Е.І. Планирование бизнеса в условиях нестабильности внешней среды. Проблемы экономики. Харьков. 2010. № 10. С.55-59
9. Шершньова З.Є., Багацький В.М., Гетманцева Н.Д. Антикризове управління підприємством: Київ: КНЕУ, 2007. 680 с.

### References

1. Ansoff I. Strategic Management / ed. L.I. Evenko. Moscow: Ekonomika, 2001. 436 p. (in Russian)
2. Blank I.A. Financial management. Kyiv: Elga; Nika-Center, 2009. 656 p. (in Ukrainian)
3. Development of strategic approaches to enterprise management in unstable conditions: collective monograph / ed. V.I. Zakharchenko. Donetsk: Publishing house "Knowledge", 2014. 188 p. (in Ukrainian)
4. Shvaika L.A. Enterprise activity planning. Lviv: "New World-2000", 2006. 268 p. (in Ukrainian)
5. Mechanisms and tools of management of modern enterprise: a collective monograph / S.V. Filyppova et.al. Kyiv: Center for Educational Literature, 2017. 176 p. (in Ukrainian)
6. Kovalenko N.O. Business plan as an integrative system of indicators of crisis management of an aviation enterprise. Bulletin of Berdyansk University of Management and Business. Berdiansk, 2012. № 4. pp. 84-86. (in Ukrainian)
7. Lihonenko L.O. Anti-crisis management of the enterprise. Kyiv: KNTEU, 2005. 824 p. (in Ukrainian)
8. Reshetniak E.I. Business planning in conditions of instability of the external environment. Problems of the economy. Kharkiv. 2010. № 10. pp. 55-59 (in Ukrainian)
9. Shershnova Z.Ye., Bahatskyi V.M., Hetmantseva N.D. Anti-crisis management of the enterprise. Kyiv: KNEU, 2007. 680 p. (in Ukrainian)