

Євась Т.В., старший викладач
кафедри бізнесу і права,
Вінницький соціально-економічний
інститут Університету «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9637-7241>

Вацак Г.А., здобувач 4-го року підготовки,
спеціальність «Менеджмент»
Вінницький соціально-економічний
інститут Університету «Україна»

Гончар Т.П., здобувач 4-го року підготовки,
спеціальність «Менеджмент»
Вінницький соціально-економічний
інститут Університету «Україна»

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE AND ENSURING ITS EFFICIENCY

Анотація. У статті досліджено сутність, цілі та завдання антикризового менеджменту. Розглянуто концептуальну модель антикризового менеджменту підприємства. Визначено сутність діагностики кризового стану та її напрямки. Запропоновано критерії та підходи до оцінки ефективності антикризового менеджменту.

Ключові слова: криза, антикризовий менеджмент, діагностика кризового стану, ефективність, оцінка ефективності.

Abstract. The article examines the essence, goals and tasks of anti-crisis management. The conceptual model of anti-crisis management of the enterprise is considered. The essence of the diagnosis of the crisis state and its directions have been determined. Criteria and approaches to assessing the effectiveness of anti-crisis management are proposed.

Key words: crisis, anti-crisis management, diagnosis of a crisis state, efficiency, evaluation of efficiency.

Постановка проблеми. Сучасний стан економіки України характеризується стрімкими змінами, значною складністю господарювання та високим ризиком. Це порушує стабільність діяльності та поглиблює кризові ситуації на підприємствах.

Виходячи з цього, особливу актуальність набуває вивчення можливостей ефективного управління підприємством в кризових умовах, загострюються питання визначення глибини кризи та причин її появи, дослідження симптомів та факторів її розвитку, пошуку та впровадження в практику таких форм і методів управління, використання яких дозволяло б успішно виводити підприємство з кризового стану, а

в оптимальному варіанті – не допускати його появи та розвитку. При цьому виведення підприємства з кризи не повинно відбуватися хаотично та безсистемно, воно має бути належним чином організовано та скоординовано – це дозволяє зробити антикризовий менеджмент, що повинен характеризуватись ефективністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти антикризового менеджменту досліджуються значною кількістю науковців. Зокрема таким, як: Болотнов Д.Г., Васильєв О.В., Воєнна К.І., Гобела В.В., Гой В.В., Живко З.Б., Ковалевська А.В., Кравчук Л.С., Кривов'язюк І.В., Леськів Г.З., Мартинець В.В., Мельник С.І. та іншими.

Проте, окремі питання щодо забезпечення ефективності антикризового менеджменту підприємства потребують подальшого дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розкриття сутності, цілей та завдань антикризового менеджменту; особливостей діагностики кризової ситуації на підприємстві та забезпечення ефективності антикризового менеджменту.

Виклад основного матеріалу. На сьогодні антикризовий менеджмент став однією з найбільш важливих сфер діяльності підприємства.

Антикризовий менеджмент – це система управлінських заходів і рішень, спрямованих на діагностику, попередження, профілактику, ліквідацію кризових явищ і нейтралізацію дії кризи в майбутньому [6].

Головні цілі антикризового менеджменту підприємства наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Цілі антикризового менеджменту *

| Цілі | Сутність |
|---------------|---|
| Організаційні | - цілі, які передбачають удосконалення системи та організаційної структури підприємства, зміну менеджменту підприємства та/чи організаційно-правової форми |
| Виробничі | - цілі, які, передбачають розширення асортименту, зниження виробничих витрат, випуск нових видів продукції, зниження відсотку браку |
| Фінансові | - цілі, які передбачають забезпечення належного рівня прибутковості, платоспроможності, ліквідності рентабельності виробничої діяльності, ефективне управління грошовими потоками |
| Кадрові | - цілі, які, передбачають формування сприятливих умов роботи персоналу підприємства та зниження соціальної і психологічної напруги в трудовому колективі під час кризи |
| Збутові | - цілі, які передбачають формування ефективної системи логістики, зменшення збутових витрат, оптимізація транзакційних витрат укладання торговельних транзакцій |
| Маркетингові | - цілі, які спрямовані на удосконалення комплексу маркетингу, а саме: товару, ціни, розподілу, просування |
| Інноваційні | - цілі, які передбачають інноваційний розвиток промислового підприємства у всіх сферах діяльності підприємства |

* Джерело: складено авторами на основі [1, с. 173-174; 8].

Запровадження антикризового менеджменту на підприємстві повинно вирішувати такі завдання, як:

- 1) прогнозування виникнення, розвитку та ймовірних наслідків кризового стану, адекватна (відповідно до ступеня загрози) підготовка;
- 2) антикризовий супровід, що передбачає управління динамікою розвитку кризового стану (прискорити, сповільнити, пом'якшити, посилити) та забезпечення діяльності підприємства у кризовому стані;
- 3) організація та координація ефективних дій для послаблення негативних наслідків кризи;
- 4) превентивний супровід з метою завчасної підготовки на випадок настання кризи, у тому числі з використанням факторів і наслідків попередньої кризи для розвитку підприємства [3].

Концептуальна модель антикризового менеджменту передбачає виконання кількох етапів (рис. 1).



Рис. 1. Концептуальна модель антикризового менеджменту [2, с. 60]

На будь-якому підприємстві антикризовий менеджмент повинен починатися з діагностики його стану, що включає якісно-кількісний аналіз різних негативних показників, що сигналізують про наближення можливої кризи.

Діагностика – це діяльність з оцінки стану підприємства з метою визначення проблем його розвитку та ймовірності настання кризи. Цей процес є

дослідницьким, пошуковим, пізнавальним. Найбільш корисне застосування діагностики для визначення реального стану процесів управління.

Доцільно визначити такі напрямки діагностування кризи:

- виявлення проблем щодо негативних наслідків діяльності підприємства;
- проведення цільового фінансового аналізу;
- встановлення наявності або відсутності кризової ситуації;
- дослідження цілей функціонування підприємства та методи їх реалізації [5, с. 78-83].

Для діагностики кризових явищ використовують наступні методи: статичне діагностування; аналітичне діагностування; експертне діагностування;

лінійне програмування; динамічне програмування і діагностичне моделювання.

Крім того, доцільним є проведення моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства методом моментних спостережень, що базується на теорії ймовірності та економічній статистиці, аналізу фінансового стану підприємства, інтегральної оцінки показників й моделі оцінки платоспроможності підприємства, комплексного підходу до діагностування стану підприємства [7, с. 39].

Для забезпечення успішного розвитку підприємства та збільшення його економічних вигод актуальним також є здійснення постійного моніторингу за результатами діяльності на основі показників економічної ефективності діяльності підприємства. Зокрема, це:

- показники ефективності використання основних засобів: фондоддача, фондомісткість, рентабельність основних засобів, коефіцієнт інтенсивного використання обладнання, коефіцієнт змінності обладнання;

- показники ефективності використання оборотних фондів: коефіцієнт оборотності, коефіцієнт завантаження, тривалість обороту, рентабельність оборотних коштів;

- показники ефективності використання праці: продуктивність праці, трудомісткість продукції, фондоозброєність, зарплатомісткість продукції;

- показники ефективності використання окремих видів діяльності: коефіцієнт ефективності капітальних вкладень, термін окупності капітальних вкладень, зведені витрати;

- узагальнюючі показники ефективності господарської діяльності підприємства: норма прибутковості, рентабельність продукції рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність одного виду продукції, рентабельність продажу, рентабельність операційної діяльності, рентабельність звичайної діяльності, рентабельність господарської діяльності, коефіцієнт ефективності застосовуваних ресурсів.

У цьому аспекті зростає роль оцінки як передумови формування висновків та розробки стратегічних програм підприємства. Результати оцінки виступають основою для виявлення чинників впливу на показники діяльності підприємства та прийняття управлінських рішень [4, с. 55-56].

Дотримуючись принципів антикризового управління, враховуючи індивідуальні особливості підприємств, для кожного з них можна створити умови для ефективного антикризового управління.

Ефективність антикризового управління на підприємстві можна охарактеризувати наступними критеріями:

1) покращення у порівнянні з початком реалізації антикризових процедур найважливіших показників діяльності та фінансового стану підприємства за період антикризового управління;

2) швидкість позитивних змін на одиницю часу;

3) економічність отримання позитивного ефекту;

4) достатність змін для відновлення параметрів життєздатності підприємства.

Ці критерії можуть стати підґрунтям системи локальних і загальних показників ефективності антикризового управління, за допомогою яких оцінюватимуться альтернативні антикризові пропозиції та формуватимуться висновки стосовно ефективності системи антикризового управління підприємством у цілому [3].

Вдосконалити систему антикризового менеджменту підприємства дозволяє також система оцінки ефективності управління, що повинна відбуватись на постійній основі. Адже оцінка ефективності системи менеджменту підприємства являє собою ефективний інструмент інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності та може бути використана як для стратегічних, так і для тактичних цілей протистояння кризам.

В теорії та практиці склались п'ять найбільш поширених підходів до оцінки ефективності системи менеджменту:

- **цільовий:** оскільки головною метою діяльності будь-якої системи управління є досягнення організацією встановлених цілей її основної діяльності найбільш раціональним (економічним) способом, тому, відповідно, ефективність управління вимірюється ступенем досягнення організацією показників, що характеризують головні цілі її діяльності;

- **функціональний:** дозволяє визначити ефективність управління з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, тобто спирається на результати та витрати самої управлінської системи;

- **композиційний:** ставить за мету визначення ступеню впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому (продуктивність праці в організації; розмір зниження собівартості продукту; обсяги приросту прибутку; обсяги реалізації продукції тощо);

- **множинний:** дозволяє оцінити ефективність управління за допомогою синтетичних (узагальнюючих) показників, що охоплюють декілька найважливіших аспектів управлінської діяльності конкретної організації;

- **поведінковий:** заснований на вимірюванні ступеня задоволення потреб всіх груп, зацікавлених у результатах діяльності організації: зовнішні (споживачі,

постачальники, акціонери, держава тощо) та внутрішні (підрозділи, групи, індивіди) [9, с. 42].

Висновки. Антикризовий менеджмент підприємства має бути зосереджений не тільки на подоланні існуючого кризового стану, а в першу чергу на виявленні його симптомів на ранній стадії та на запобіганні кризових явищ, що можна досягти лише з достатнім рівнем конкурентоспроможності та економічної стабільності.

Таким чином, важливо організувати антикризовий менеджмент на належному рівні і підтримувати його. Це пов'язано ще і з тим, що з плином часу відбувається наростання темпів і складності процесів на підприємстві. Відбувається розвиток діяльності, а отже, і управління, а для того щоб управління було ефективним, воно повинно випереджати розвиток.

Список використаних джерел

1. Болотнов Д.Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171-176.
2. Гобела В.В., Живко З.Б., Леськів Г.З., Мельник С.І. Управління кризовими ситуаціями: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.
3. Гой В.В., Васильєв О.В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018 № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/157.pdf.
4. Євась Т.В., Коломієць А.М. Методичні підходи до оцінки ефективності системи менеджменту підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2019. Вип. № 2(10). С. 39-45. URL : https://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2019.pdf#page=39.
5. Ковалевська А.В. Антикризове управління підприємством: конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2016. 140 с.
6. Кравчук Л.С., Воєнна К.І. Антикризовий менеджмент як інструмент недопущення загрози банкрутства. *Ефективна економіка*. 2012. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1089>.
7. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
8. Мартинець В.В. Особливості антикризового управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 11. Ч. 4. С. 48-51.
9. Ткаченко М.І., Євась Т.В., Афоніна А.О. Оцінка економічної ефективності діяльності підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2020. Вип. № 3(15)-4(16). С. 39-45. URL: <http://www.pnv.in.ua/images/Magazine/3-4-2020.pdf#page=53>.