**МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ**

**УДК 65.014.1:016.1**

***Валентин Власенко,***

***Аліса Гасанова***

***(Полтава, Україна)***

**ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ**

*Анотація: У роботі обґрунтовано методологічні та розглянуто прикладні рекомендації до формування ефективної системи антикризового управління підприємством у ринкових умовах господарювання. У результаті дослідження запропоновано організаційне забезпечення системи антикризового управління підприємством в умовах розгортання кризових процесів.*

*Ключові слова: криза, антикризове управління, система антикризового управління, організаційне забезпечення системи антикризового управління підприємством, антикризові заходи.*

*Annotation: The methodological and practical recommendations for the formation of effective system of crisis management at the enterprise in the market conditions are substantiated. In the result of investigation the organizational support of the system of crisis management at the enterprise in the conditions of crisis processes is proposed.*

*Key words: crisis, anti-crisis management, system of crisis management, organizational support of the system of crisis management at the enterprise, anti-crisis measures.*

Широкомасштабна діяльність будь-якої соціально-економічної системи в умовах ринкових відносин, як на макро-, мезо-, так і макрорівні супроводжується кризовими процесами, загостренням протиріч всередині суспільних формацій, збільшенням невдоволення окремих верств населення та працівників. Реалії сьогодення свідчать про наявність перманентних ознак кризи у роботі багатьох українських підприємств, що проходять стадію трансформаційних змін в умовах розгортання економічної кризи.

Проголошення активної стратегії подолання ознак кризи та недопущення її розгортання у кризову ситуацію на початку ХХІ ст. стало основним атрибутом ефективного управління для багатьох теоретиків та практиків в галузі менеджменту. Разом з тим, скорочення обсягів комерційно-виробничої та господарсько-фінансової діяльності підприємств на колишніх ринкових сегментах, оптимізація чисельності кадрового складу відповідно до потреб виробничого процесу, недостатність фінансових ресурсів призводять до необхідності розробки і впровадження дієвих інструментів антикризового управління та окремих антикризових заходів, а тому їх практичне втілення є актуальним завданням, що потребує свого невідкладного вирішення.

Актуальність дослідження пояснюється тим, що сформована система ринкових відносин призвела до перманентного виникнення кризових явищ у ключових галузях національної економіки, поглиблення протиріч у процесі взаємодії між господарюючими суб’єктами, а це, у свою чергу, призводить до необхідності впровадження концепції антикризового управління у діяльності будь-якого підприємства.

Питання формування ефективних систем антикризового управління на підприємствах, розробки механізмів подолання кризового стану суб’єктів господарської діяльності знайшли своє ґрунтовне висвітлення у фундаментальних працях провідних українських та іноземних науковців, серед яких слід виокремити Беляєва С. Г., Бланка І. О. [2], Ван Хорна Дж. К., Василенка В. О. [3], Градова А. П., Короткова Е. М., Лігоненко Л. О. [5], Мечлапа Ф., Поддєрьогіна А. М., Пушкаря О. І. [7], Терещенко О. О., Уткіна Е. О., Харварда Дж., Чернявського А. Д. [9], Шапіро В. Д., Шеремета О. О., Штангрета А. М. [10] та інших. Проте, розробка ефективної системи антикризового управління підприємством разом із її організаційним забезпеченням в умовах нестабільного економічного середовища та поглиблення економічної кризи надалі залишається актуальним та невирішеним науковим завданням, що вимагає ретельного і глибокого дослідження.

Практичне втілення інструментарію антикризового управління вимагає реалізації відповідних заходів з боку управлінського персоналу, впровадження антикризових програм розвитку на кожному підприємстві та визначає практичну спрямованість системи антикризового управління суб’єктів господарської діяльності в умовах трансформаційних процесів.

**Метою дослідження** є обґрунтування методологічних та розгляд прикладних засад формування ефективної системи антикризового управління підприємством в умовах економічної кризи.

Відповідно до поставленої мети у роботі сформульовано наступні завдання: розкрити складові системи антикризового управління підприємством; запропонувати організаційне забезпечення системи антикризового управління підприємством в умовах економічної кризи шляхом створення сектору антикризового управління у довгостроковій перспективі.

Як показує досвід та господарська практика, реформування національної економіки, її окремих галузей і систем управління підприємствами в Україні супроводжується комплексом кризових явищ, що переростають у кризові ситуації та глибокі системні кризи. Поряд з цим, цілеспрямовано реорганізуються економічні відносини, методи управління, змінюються форми власності, а також організаційні форми управління. Всі зазначені зміни вимагають оволодіння майбутніми фахівцями сучасних методів управління і, в першу чергу, методів антикризового управління.

Особливо гостро стоїть завдання організації антикризового управління підприємствами, тобто створення зовсім нових систем антикризового управління або внесення прогресивних змін у побудову і порядок функціонування діючих.

Система антикризового управління – це система подолання кризових явищ, яка складається із наступних підсистем, що спеціалізуються на виконанні специфічних функцій, а саме: підсистема діагностики; антикризовий операційний менеджмент; антикризове фінансове управління; антикризовий маркетинг; антикризове управління персоналом; антикризове організаційне управління [6, с. 507]. Тобто, система антикризового управління є складовою загальної системи управління підприємством, що створюється з метою реагування на кризові явища та недопущення їх переростання у глибокі кризи.

Слід зазначити, що вказані підсистеми не функціонують ізольовано, оскільки реалізація мети потребує узгодження та координації дій окремих підсистем і лише за цих умов результат – виведення підприємства зі стану кризи та фінансове його оздоровлення – буде досягнуто і закріплено.

З точки зору системного підходу система антикризового управління підприємством складається із двох складових – об’єкту та суб’єкту системи антикризового управління (керованої та керуючої підсистем).

Об’єктом системи антикризового управління, як керованої підсистеми, є виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення та запобігання [4, с. 68].

Суб’єктом системи антикризового управління, як керуючої підсистеми, є певне коло осіб, які реалізують його завдання у залежності від масштабу кризи. Можна виділити сім груп суб’єктів антикризового процесу:

1) власник підприємства, який самостійно реалізує основні завдання та функції антикризового управління без залучення відповідних фахівців;

2) фінансовий директор підприємства, коли головна увага приділяється фінансовим питанням антикризового управління;

3) функціональний антикризовий менеджер – співробітник підприємства, який відповідає за реалізацію антикризової програми;

4) функціональний антикризовий менеджер – співробітник консалтингової фірми, який залучається на підприємство на платній основі для реалізації завдань антикризового управління;

5) фахівець агентства з питань банкрутства державних і відомчих органів, який здійснює роботу з антикризового управління;

6) арбітражний керуючий, який затверджений постановою суду у випадку порушення справи про банкрутство підприємства;

7) представники кредиторів або фахівці з антикризового управління, які залучені ними, для яких здійснення фінансового оздоровлення підприємства є вимушеним заходом, спрямованим на повернення боргів [5, с. 61-62].

Метою та головним завданням антикризового управління є передбачення, своєчасне розпізнавання та успішне вирішення всіх проблем, що пов’язані із об’єктивним циклічним розвитком економіки та суб’єктивними чинниками на макро-, мезо- та мікрорівнях [3, с. 29].

Вважаємо за необхідне констатувати, що рівень організаційного забезпечення системи антикризового управління на багатьох українських підприємствах є недостатнього високим, оскільки на них відсутні сучасні відділи (служби, сектори) та окремі фахівці, які б відповідали за реалізацію окремих етапів процесу антикризового управління. Все це не сприяє подальшому розвитку підприємств у напрямі інтеграції до ринкових умов господарювання. Основні недоліки, на наш погляд, криються у роботі їх комерційно-виробничої та фінансової підсистем.

В умовах розгортання економічної кризи та подолання її наслідків актуальним завданням для керівництва підприємств є створення сектору антикризового управління, який повинен бути основною функціональною підсистемою, що координуватиме діяльність всіх структурних підрозділів, особливо у період загострення кризових ситуацій. До його основних функцій повинні входити розробка заходів щодо антикризового управління, а саме: проведення санації, визначення місії підприємства та його основних цілей, розробка комплексної програми і стратегії розвитку господарської діяльності, оцінка та планування показників господарської діяльності, планування доходів і визначення напрямів витрат грошових коштів для забезпечення антикризового розвитку підприємств.

З метою практичної імплементації запропонованих заходів нами рекомендується наступна внутрішня структура сектору антикризового управління підприємством у довгостроковій перспективі зі складом функціональних виконавців за окремими напрямами реалізації антикризової політики (рис. 1).

Головний бухгалтер

Фінансовий менеджер

Економіст

Бухгалтер

Маркетолог

Сектор антикризового управління

Рис. 1. Рекомендована внутрішня структура сектору антикризового управління підприємством у довгостроковій перспективі [авторський варіант]

На наше переконання, така внутрішня структура сектору антикризового управління буде найбільш доцільною у стратегічній перспективі, оскільки сприятиме швидкій реалізації антикризових програм розвитку підприємства відповідно до окремих напрямів антикризової політики.

Головною метою створення сектору антикризового управління підприємством має бути забезпечення стабільності його функціонування та досягнення головних цілей своєї діяльності, так як рівень безпеки господарської діяльності залежить від того, наскільки ефективно її керівництво і функціональні виконавці будуть спроможні уникнути можливих загроз, криз і ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних кризових явищ, котрі викликані впливом чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, гарантувати його ефективне функціонування та високий потенціал розвитку в майбутньому.

Таким чином, практичне удосконалення організаційного забезпечення системи антикризового управління підприємством та підвищення ефективності реалізації антикризових програм його розвитку у сучасних умовах можливі тільки при умові розробки і реалізації дієвих антикризових програм. Важливе значення при цьому у структурі підприємств має відводитися сектору антикризового управління. Перспективними напрямами подальших наукових досліджень залишаються питання успішного впровадження дієвих антикризових заходів та формування ефективного методичного забезпечення системи антикризового управління на підприємствах, застосування сучасного інструментарію оцінки їхнього фінансового стану, що передбачає застосування системного підходу і здійснення подальших напрацювань у даному напрямі.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Антикризове управління підприємством : [навч. посібник] / З. Є. Шершньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетманцева ; за заг. ред. З. Є. Шершньової. – К. : КНЕУ, 2007. – 680 с.

2. Бланк И. А. Управление финансовой стабилизацией предприятия : [учеб. курс] / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, Эльга, 2003. – 496 с.

3. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : [навч. посібник] / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.

4. Еш С. М. Особливості антикризового управління в підприємствах харчової промисловості / С. М. Еш // Економіка АПК. – Міжнародний науково-виробничий журнал. – 2009. – № 7. – С. 67–70.

5. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : [монографія] / Л. О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 580 с.

6. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : [навч. посібник] / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2009. – 676 с.

7. Пушкарь А. И. Антикризисное управление : модели, стратегии, механизмы : [монография] / А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед, А. Л. Колос. – Харьков : ООО «Модель Вселенной», 2001. – 452 с.

8. Семенов Г. А. Стратегічна програма антикризового управління підприємством / Г. А. Семенов, О. В. Ярошевська // Держава та регіони. – 2010. – № 3. – С. 159-166.

9. Чернявский А. Д. Антикризисное управление : [учеб. пособие] / А. Д. Чернявский. – К. : МАУП, 2000. – 208 с.

10. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством : [навч. посібник] / А. М. Штангрет, О. I. Копилюк. – К. : Знання, 2007. – 335 с.