

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-43>

УДК 335.123

ОСОБЛИВОСТІ ПРОГРАМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ПРОЦЕСІ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

FEATURES OF THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT PROGRAM IN THE PROCESS OF ECONOMY GLOBALIZATION

Коваль Наталія Олегівнакандидат економічних наук, доцент,
Вінницький національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7293-3331>**Koval Natalia**

Vinnytsia National Technical University

Стаття присвячена антикризовому формату управління підприємствами в умовах глобалізаційних змін світової економіки. Конкретизовано основні концептуальні засади антикризового управління. Сформульовано авторський підхід до розуміння властивостей та особливостей програми антикризового управління, яка має бути основною складовою соціально-економічної системи: автор вважає, що необхідно враховувати не тільки такі властивості, як цілісність, інтегративність, комунікативність, ієрархічність, але й динамізм та впорядкованість у часі. Антикризове управління є системою управління, яка має комплексний характер та спрямована на запобігання кризовим явищам і виявлення причин кризи. У статті сформульовано основні умови, які забезпечують ефективне вдосконалення програми антикризового управління діяльністю підприємства. Виокремлені основні складові, що характеризують ефективність програми антикризового управління підприємством. Виходячи з сучасного стану економіки в процесі глобалізаційних змін запропоновано заходи щодо її вдосконалення.

Ключові слова: антикризове управління, програма, глобалізація, криза, діагностика.

Статья посвящена антикризисному формату управления предприятием в условиях глобализационных изменений мировой экономики. Конкретизированы основные концептуальные основы антикризисного управления. Сформулирован авторский подход к пониманию свойств и особенностей программы антикризисного управления, которая должна быть основной составляющей социально-экономической системы: автор считает, что необходимо учитывать не только такие свойства, как целостность, интегрированность, коммуникативность, иерархичность, но и динамику и упорядоченность во времени. Антикризисное управление является системой управления, которая имеет комплексный характер и направлена на предотвращение кризисных явлений и выявление причин кризиса. В статье сформулированы основные условия, обеспечивающие эффективное совершенствование программы антикризисного управления работой предприятия. Выделены основные составляющие, характеризующие эффективность программы антикризисного управления. Исходя из современного состояния экономики в процессе глобализационных изменений предложены меры по ее совершенствованию.

Ключевые слова: антикризисное управление, программа, глобализация, кризис, диагностика.

The article is devoted to the anti-crisis format of business management in the context of globalization changes in the world economy. The basic conceptual principles of crisis management are specified. The author's approach to understanding the properties and features of the crisis management program, which should be the main component of the socio-economic system: the author believes that it is necessary to take into account not only properties such as integrity, integrativeness, communication, hierarchy, but also dynamism and orderliness. Crisis management is a management system that is comprehensive and aimed at preventing crises and identifying the causes of the crisis. The article formulates the main conditions that ensure the effective improvement of the crisis management program of the enterprise. The main components that characterize the effectiveness of the crisis management program of the enterprise are identified. Based on the current state of the economy in the process of globalization, measures are proposed to improve it. The implementation necessity of preventive anti-crisis management is emphasized at the domestic enterprises activity due to the presence of unfavorable tendencies in the economic environment. The goals of the anti-crisis strategy implementation have been determined. The problems that arise in the process of

tactical preventive anti-crisis management are generalized. The essence of the stages of the anti-crisis management process (pre-crisis stage, crisis stage and post-crisis stage) is revealed. The procedure of anti-crisis management is proposed and the choice of anti-crisis management instruments is substantiated. The anti-crisis management program should reflect the system of development and implementation of a set of measures aimed at management in the current crisis. The anti-crisis management program should take into account not only the timely diagnosis of the crisis situation, but also the analysis of the causes of its occurrence, determine the system of measures for functioning in crisis conditions, as well as the plan to overcome it and prevent future crises.

Keywords: crisis management, program, globalization, crisis, diagnostics.

Постановка проблеми. Глобалізаційні процеси які набули досить стрімкого розвитку в світі, спричинили ситуації, в яких країни з перехідною економікою є досить вразливими в кризових умовах. Для всіх сучасних підприємств постають питання, які пов'язані із пошуком можливостей вижити в умовах сучасної глобальної економічної кризи. Саме тому програма антикризового управління підприємств має бути направлена на адаптованість до факторів зовнішнього середовища в кризових ситуаціях. Досягнення стабільності в результатах функціонування як підприємств так і суспільства в умовах сучасної економіки, має бути ключовим елементом програми антикризового управління.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Питання розробки програми антикризового управління підприємством та оцінки його стану в умовах глобалізаційних змін розглядали як зарубіжні так і вітчизняні економісти: Балаш Л. Я., Бланк І. О., Бінерт О. В., Дмитрієв І. А., Кошкін В. І., Ладунка І. С., Лисюк О. В., Романяк Г. М., Онісіфорова В. Ю. Однак на сьогоднішній день не втратили свою актуальність та складність розв'язання проблем, пов'язаних з розвитком питань формування програми антикризового управління підприємств, що потребує проведення подальших наукових досліджень та розробок.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. З точки зору глобалізаційних змін в країні, проблема розглядається, перш за все з позиції ефективного управління на самому підприємстві. Однак, питання та головні проблеми забезпечення недопущення кризи в економічному секторі та програми антикризового управління на підприємстві, досі залишаються актуальними і потребують подальшого вивчення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою означеної статті є дослідження стану та сучасних підходів щодо формування програми антикризового управління та покращення всієї фінансово-економічної діяльності підприємств на основі ефективних стратегічних управлінських рішень в умовах глобалізації економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Антикризове управління, в сучасних умовах, спрямоване перш за все на адаптацію системи управління до змін в зовнішньому конкурентному середовищі, що сприятиме сталому розвитку підприємств. У зв'язку з цим виникає необхідність формування на підприємстві системи антикризового управління, яка б забезпечувала швидкий та якісний моніторинг кризових явищ та реалізацію антикризових заходів з метою відновлення його ефективного функціонування.

В країнах із розвинутою ринковою економікою антикризове управління є обов'язковою складовою системи управління підприємством. Вона спрямована на запобігання кризових явищ, а у випадку їх виникнення знаходження та формування заходів для швидкого виходу підприємства з кризи. Саме тому важливим є своєчасне виявлення причин виникнення майбутньої кризової ситуації [1, р. 7].

Джерелом внутрішніх чинників кризи є внутрішнє середовище підприємства, неефективна стратегія маркетингу, недосконала інноваційна та інвестиційна політика, внутрішні конфлікти, недоліки в організації виробництва. Першопричиною розвитку кризи на підприємстві виступають помилки в управлінні, неефективне та несвоєчасне реагування на вплив несприятливих зовнішніх факторів.

Сучасна наука розглядає антикризове управління як систему, яка має комплексний характер та направлена на запобігання кризовим явищам і виявлення основних причин кризи та закономірностей її перебігу, а також інструментів для її подолання з метою подальшого ефективного функціонування сучасного підприємства [2, с. 198].

Зазвичай виникнення кризи на підприємстві виникає під впливом наявності проблем із стратегією розвитку. Аналізуючи існуючі підходи, щодо функціонування антикризової програми, які висвітлені в працях вітчизняних та зарубіжних науковців, можна узагальнити, що переважна більшість авторів погоджується, що антикризове управління є функцією менеджменту, яка забезпечує [3, с. 278]:

- уникнення кризових ситуацій;
- зменшення або ліквідацію наслідків фінансової кризи на підприємстві;
- забезпечення належного рівня платоспроможності.

Ефективні стратегічні управлінські рішення мають допомогти запобіганню виникнення кризових явищ на підприємстві. Для цього необхідно якісно та вчасно здійснити діагностику підприємства для створення антикризової програми та розробки комплексу доцільних заходів, які надади можливість забезпечити сприятливі передумови по виявленню, попередженню та подоланню кризи.

Стратегічні рішення, які спрямовані на запобігання кризи, та мають складати основу програми антикризового управління, повинні бути реалізовані на стадії, коли процес руху до кризи ще не набув стрімкого характеру і ще не став незворотним. Але на жаль такі рішення, базуються на не завжди достовірних сигналах про виникнення несприятливих кризових явищах [4, с. 153–154].

Аналіз економічної літератури, присвяченої проблемі ефективності механізму антикризового управління на сучасних підприємствах, дає змогу виокремити два основні напрямки оцінки його ефективності [5]:

- експрес-діагностика фінансового стану (використання традиційного вертикального, горизонтального, трендового та факторного аналізу на основі офіційної звітності підприємства та статистичних даних);
- комплексна оцінка – аналіз ймовірності банкрутства за моделями (враховується галузева приналежність підприємства та особливості його функціонування на базі використання показників фінансового стану підприємства).

При прогнозуванні ймовірності банкрутства, в сучасних умовах, застосовується кластерний аналіз, який базується на визначенні кластерів, що характеризують фінансову стабільність підприємства й схильність його до банкрутства. Кластерний аналіз дозволяє здійснити класифікацію об'єктів, для яких оцінюється фінансовий стан, на основі подання результатів, виражених фінансовими коефіцієнтами. Програма антикризового управління та її реалізація базується на виявленні ознак кризового стану з врахуванням оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища, а також встановлення причин та наслідків ймовірної кризи та їх впливу на діяльність підприємства [6, с. 77].

Стратегічними альтернативами виходу з кризи, враховуючи особливості діяльності

сучасних підприємств в умовах глобалізації, є результати оцінювання рівня їх кризового стану, які доцільно обґрунтувати наступним чином [7]:

- стратегію виживання – антикризову стратегію, яка використовується за повного знищення господарської діяльності підприємства, що знаходиться на межі банкрутства;
- стратегію стабілізації – антикризову стратегію спрямовану на поступове вирівнювання продажів і прибутку з подальшим зростанням (тобто переходом до наступної фази зростання);
- стратегію зростання – антикризову стратегію, яка передбачає рішучі дії з залучення додаткових коштів і ресурсів та спрямована на суттєве покращення фінансової, виробничої та економічної діяльності підприємств в найкоротші терміни.

Програма антикризового управління як модель має відображати комплекс стратегічних і оперативних заходів, кожен з яких підпорядковується єдиним завданням, які пов'язані з реалізацією антикризової політики на підприємстві. Таким чином вирішуючи проблему не тільки виживання, але й перспективу подальшого сталого росту та зростання. На стратегічному рівні антикризова програма має визначити та сформувати стратегічну площину, яка буде направлена на антикризовий моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища, який надасть можливість здійснити можливі альтернативні варіанти виходу з кризового стану.

Тактичний рівень реалізації антикризової програми, має здійснювати контроль за її виконанням та ефективністю її впровадження.

У системі антикризового управління доцільно акцентувати увагу саме на попередження та проведення профілактичних заходів з недопущення кризових явищ. Реалізація набору антикризових процедур, а саме передкризова підготовка, дозволить знизити ймовірність виникнення кризових ситуацій і банкрутства, підвищити таким чином ефективність діяльності підприємства [9; 10].

Реалізація і впровадження антикризової програми на практиці передбачає створення спеціальної робочої групи, яка має організувати комплекс антикризових заходів. На підставі цього формується і процес контролю та оцінювання антикризової програми. Що передбачає діагностику та коригування ефективності реалізації антикризових заходів, виявлення відхилень в реалізації антикризових заходів та організації постійного підсумкового контролю за виконанням антикризової програми.

Висновки. На базі проведеного аналізу наукових досягнень світових і вітчизняних дослідників було окреслено основні підходи та теоретичні засади антикризового управління в контексті сучасних сьогоденних викликів. Програма антикризового управління має враховувати не тільки своєчасну діагностику кризової ситуації, але і аналіз причин її виникнення, визначити систему заходів щодо функціонування в кризових умовах, а також план виходу з неї та недопущення у майбутньому кризових явищ. На нашу думку, принципи на яких має базуватися програма наступні:

- постійна готовність до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства;
- об'єктивність, орієнтація управлінського впливу не тільки на зовнішні прояви, але й на першопричини виникнення кризових явищ;
- терміновість реагування на окремі кризові явища в фінансовому розвитку підприємства. Будь-яке зволікання при впровадженні відповідних заходів на підприємстві, що знаходиться в умовах кризи, може призвести до посилення кризового явища та його наслідків;
- формування управлінських рішень повинно здійснюватися на підставі оперативної і достовірної початкової інформації;
- необхідне чітке ранжування пріоритетних рішень для ліквідації проблем через обмеженість ресурсів і часу внаслідок виниклого кризового явища;
- контроль, який передбачає здійснення постійного контролю за перебігом реалізації управлінських заходів з метою її постійної адаптації до умов внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що змінюються в часі;
- ефективність, сутність якого полягає у максимальному використанні потенціалу об'єкта та суб'єкта управління для фор-

мування об'ґрунтованої програми антикризових дій, мінімізації часових, матеріальних та фінансових втрат, пов'язаних з кризовим станом підприємства та виходом з нього;

– законність, який передбачає знання та використання в інтересах підприємства-об'єкта антикризового управління правових засад, що регламентують здійснення підприємницької діяльності, впровадження та розгляду справи про банкрутство, обумовлюють можливості фінансового оздоровлення та санації підприємств;

– компетентність, передбачає, що реалізацією антикризового управління повинні займатися компетентні фахівці з модернізованої управлінської ієрархії згідно з вимогами кризової ситуації;

– кінцева орієнтація на діяльність в умовах післякризового розвитку.

Таким чином програма антикризового управління має відображати систему розробки і реалізації комплексу заходів, спрямованих на управління в умовах вже існуючої кризи, а також на виведення підприємств з кризового стану, виявлення, прогнозування та попередження внутрішніх і зовнішніх загроз стабільності роботи підприємств, а у разі їх настання – на мінімізацію негативних факторів. В умовах глобалізації економіки всі заходи, які спрямовані на досягнення запланованих цілей фінансово-економічного розвитку підприємств за допомогою використання відповідних управлінських технологій та ресурсів мають лежати в основі програми антикризового управління. Проблематика антикризового управління в сучасних умовах розвитку діяльності підприємств залишається актуальною та підсилює необхідність продовження наукових досліджень в цьому напрямку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Baubion Charles. OECD Risk management: Strategic Crisis Management. Working Papers on Public Governance. OECD. 2018. No. 23. 24 p.
2. Романяк Г.М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2016. № 1. С. 235–239. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2016_1_31
3. Ладунка І.С., Андрюшина О.І. Антикризове управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 8. С. 278–281.
4. Коюда В.О. Управлінські рішення в системі антикризового управління підприємством. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 1(52). С. 153–159.
5. Simola S. Teaching corporate crisis management through business ethics education. *European Journal of Training and Development*. 2014. Volume 38(5). P. 485–503.
6. Давиденко Н.М. Антикризове фінансове управління на підприємстві. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2015. Випуск 211(1). С. 76–80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnu_econ_2015_211%281%29_17

7. Coombs W.T. *Ongoing Crisis Management: Planning, Managing and Responding*. 3rd ed. Thousands Oak : Sage, 2012.
8. Шевчук В.В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. *Бізнесінформ*. 2019. № 5. С. 264–268.
9. Jereb Borut, Wrzalik Artur. Use of Expert Systems in Crisis Management. *CzOTO*. 2019. Volume 1(1). P. 406–411.
10. Сажієнко С.А. Роль антикризового управління в запобіганні банкрутства підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. Випуск 6(2). С. 52–55.
11. Zamoum Khaled, Gorpe Tevhide Serra. Crisis Management: A Historical and Conceptual Approach for a Better Understanding of Today's Crises. *IntechOpen*. 2018. P. 203–217. DOI: <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.76198>

REFERENCES:

1. Baubion, Charles (2018) «OECD Risk management: Strategic Crisis Management». *Working Papers on Public Governance*. OECD, no. 23.
2. Romanyak G.M. (2016) The essence of crisis management of an enterprise in an unstable market environment. *Naukovi zapysky Ukrayins'koyi akademiyi drukarstva*, 1, 235–239. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2016_1_31
3. Ladunka I.S., Andryushyna O.I. (2017) Enterprise crisis management. *Ekonomika i suspil'stvo*, 8, 278–281.
4. Koyuda V.O. (2019) Management decisions in the enterprise crisis management system. *Naukovyy visnyk Poltav's'koho universytetu ekonomiky i torhivli*, 1(52), 153–159.
5. Simola S. (2014) Teaching corporate crisis management through business ethics education. *European Journal of Training and Development*, 38(5), 485–503.
6. Davydenko N.M. (2015) Anti-crisis financial management at the enterprise. *Naukovyy visnyk Natsional'noho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannya Ukrayiny. Seriya: Ekonomika, ahrarnyy menedzhment, biznes*, 211(1), 76–80. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2015_211%281%29__17
7. Coombs W.T. (2012) *Ongoing Crisis Management: Planning, Managing and Responding*. 3rd ed. Thousands Oak: Sage.
8. Shevchuk V.V. (2019) The use of preventive crisis management to stabilize the market position of the enterprise. *Biznesinform*, 5, 264–268.
9. Jereb, Borut and Wrzalik, Artur (2019) Use of Expert Systems in Crisis Management. *CzOTO*, 1(1), 406–411.
10. Sazhiyenko S.A. (2019) The role of crisis management in preventing bankruptcy of enterprises. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, 6(2), 52–55.
11. Zamoum, Khaled and Gorpe, Tevhide Serra (2018) Crisis Management: A Historical and Conceptual Approach for a Better Understanding of Today's Crises». *IntechOpen*, 203–217. DOI: <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.76198>