

## СИСТЕМА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ЇЇ ФОРМУВАННЯ

*Розглянуто теоретичні засади антикризового управління підприємствами в молочній галузі, обґрунтовано методологічні підходи формування системи антикризового управління в умовах ринкової конкуренції*

**Постановка проблеми.** Для підприємств будь-якої галузі незалежно від форм власності формування системи антикризового управління має першочергове значення. Така система спроможна визначити життєздатність, стійкість і рівновагу підприємства, формує фінансову стабільність, направлену на досягнення економічних результатів. Якщо система, в якій діє господарюючий суб'єкт, не здатна здійснювати фінансове забезпечення його господарської діяльності, породжує кризовий стан суб'єкта, її називають системою загрози банкрутства, яка потребує розробки й здійснення спеціальних методів фінансового управління господарюючим суб'єктом, розробки спеціальної антикризової політики як в межах держави, так і для конкретної галузі, підприємства. Тому, на нашу думку, дослідження антикризового управління повинно починатись із обґрунтування методологічних підходів до його формування як системи.

Актуальність цієї теми в цілому пояснюється необхідністю формування ефективної антикризової системи оздоровлення підприємств для забезпечення їхньої платоспроможності та конкурентоспроможності на продовольчому ринку.

**Стан вивчення проблеми.** Глибокі дослідження антикризового управління як системи в зарубіжній і вітчизняній літературі практично відсутні. Так на думку Лігоненко Л.О. "Під системою управління розуміється сукупність функцій і повноважень, які необхідні для здійснення управлінського впливу, в тому числі й антикризового" [3, с. 80], "антикризове управління – це система подолання кризових явищ, яка складається з ряду підсистем, відповідно до функціональних сфер підприємства" [40, с. 40]. Вчений визначає, що такими підсистемами є антикризовий операційний менеджмент, антикризове фінансове управління, антикризовий маркетинг, антикризове управління персоналом та антикризове організаційне управління, які не функціонують ізольовано. Мартиненко В.П. антикризову систему називає "...системою життєзабезпечення підприємств, яка являє собою сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих частин, що має наступні властивості: автономність, керованість за допомогою центральної ланки, цілеспрямованість, розвиток в часі" [4, с. 60]. Чернявський А.Д. при розгляді головних рис антикризового управління відмічає, що "система антикризового управління включає дві підсистеми (зовнішню і внутрішню), реалізація яких може бути досягнута на основі взаємодії держави і підприємства" [10, с. 96]. А.М. Штангрет складові системи антикризового управління (далі САУ) визначає за виробничими функціями (сферами діяльності) підприємства: фінанси, маркетинг, управління організацією, виробництво, інвестиції, зв'язки із громадськістю та персоналом, інформаційні потоки, інновації [11, с. 74-75].

На основі системного підходу, за яким досліджуваний об'єкт є комплексним, багатоплановим явищем, на яке завжди впливає зовнішнє середовище, – антикризове управління, як систему, будемо досліджувати в поєднанні всіх елементів даної системи, які мають однакове значення в досягненні цілей. При такому підході виникає так названий синергетичний ефект – ціле завжди набагато якісніше від суми його частин.

**Мета дослідження.** Метою даної статті є теоретичне обґрунтування і нове вирішення проблеми щодо методологічних підходів до формування антикризового управління як системи. Основними передумовами, із яких

випливає необхідність дослідження антикризового управління як системи, є розвиток кризових явищ: спад виробництва, неплатоспроможність, командний стиль управління, дефіцит обігових коштів, незадоволення формами та системами оплати праці, низький рівень контролю на підприємствах.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика антикризового управління розробляється економістами багатьох країн. Відомі зарубіжні дослідження теоретичних, методичних і практичних аспектів антикризового управління як складової частини загального менеджменту Е. Альтмана, П. Друкера, Дж. Кейнса, П. Портера, П. Самуельсона, М. Фрідмана.

В останні роки окремі питання антикризового управління привернули увагу багатьох науковців Росії, зокрема С.Г. Беляєва, О.П. Градова, А.Г. Грязнєвої, Е.М. Короткова. Значний внесок у дослідження використання стратегічного підходу у формуванні антикризового управління як системи, спроможної вивести господарюючий суб'єкт із кризового стану, внесли вчені І. Ансофф, О.С. Віханський, Е.А. Уткін.

Для вітчизняної економічної науки процес антикризового управління є відносно новим об'єктом дослідження, але все більше авторів пропонують своє трактування щодо його сутності. У зв'язку з цим у вітчизняній економічній літературі з'явилися нові дослідження з цієї проблематики, розроблені теоретичні і методологічні підходи щодо антикризового управління підприємствами та іншими структурами. Серед вчених можна відзначити праці В.О. Василенко, Л.О. Лігоненко, В.П. Мартиненко, Л.С. Ситник, А.Д. Чернявського. Останніми роками досліджується антикризове фінансове управління, питаннями необхідності й доцільності розвитку якого займаються вітчизняні вчені-економісти І.О. Бланк, А.М. Поддєрьогін, О.О. Терещенко.

**Викладення основного матеріалу.** Поняття "система" має багато визначень, існує велика кількість їх видів, ознак, властивостей. При цьому треба враховувати, що кожний елемент, який входить в систему, сам по собі також може розглядатися як система, що складається із елементів іншого типу, тобто, системи взагалі представляють собою ієрархічну структуру. Як правило, процес функціонування системи обумовлений не стільки властивостями її окремих елементів, скільки властивостями самої структури. Одночасно система може розглядатися як єдине ціле і в той же час як підсистема для вищих рівнів.

Незважаючи на значне різноманіття визначень цього поняття, суть його, на нашу думку, полягає в тому, що система розглядається як цілісний комплекс взаємопов'язаних елементів, що об'єднані єдиними цілями і формують особливу єдність з навколишнім середовищем.

Антикризове управління є складною відкритою системою, яка переважно досліджується за допомогою системного аналізу, складовими якого є системний підхід і загальна теорія систем.

На нашу думку необхідність втілення антикризового управління як системи на сучасних підприємствах молочної галузі можна пояснити такими причинами:

- 1) необхідність пошуку більш нових та вдосконалення вже існуючих систем управління, що забезпечують гнучкість і надійність функціонування господарюючих суб'єктів;
- 2) нестабільність як зовнішніх (загострення конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках, інтернаціоналізація економічного простору), так і

внутрішніх (обсяги виробництва, пошук надійних партнерів) факторів, що висувають додаткові вимоги до системи управління господарюючих суб'єктів;

3) істотні зміни в організації та методології системи інформаційного забезпечення.

Незважаючи на достатньо поширене визнання антикризового управління системою і на те, що складові цієї системи в літературі достатньо не розглядаються, на наш погляд, використовуючи системний підхід в управлінні, доцільно розробити Концепцію формування системи антикризового управління підприємством (далі САУП), яка має охоплювати такі основні питання:

– визначення сутності та об'єкта САУ;

– дослідження формування САУ через єдність взаємопов'язаних підсистем (управлінської діяльності та механізму управління);

– визначення складових основних підсистем і їх дослідження;

– формулювання мети, цілей, завдань і функцій САУП;

– обґрунтування принципів формування САУП;

– формулювання методів та інструментів системи;

– визначення змісту процесу управління;

– формулювання методичних засад оцінки ефективності системи антикризового управління.

В сукупності дослідження всіх питань Концепції формують цілісність і якість системи антикризового управління, яка орієнтована на досягнення цілей ефективного управління в умовах внутрішнього та зовнішнього середовища, яке постійно змінюється.

Антикризове управління (далі АУ) є організаційною системою, тому обов'язковими складовими такої системи є управлінська діяльність і механізм управління. Управлінська діяльність виконує головну роль в системі АУ, так як визначає форму відносин із оточуючим середовищем, формує методологію системи АУ і реалізує сам процес управління; механізм управління присутній у будь-якій системі і в АУ є допоміжною складовою, яка забезпечує реалізацію процесу управління та методології управління.

Важливими елементами системи є об'єкт і суб'єкт управління та ті, що формують підсистеми методології, процесу та механізму управління. Розглянемо їх сутність і покажемо взаємозв'язок.

Об'єктом у системі антикризового управління є криза, її виникнення, поглиблення, усунення і запобігання [3, с. 57]. У кризовому стані підприємства не заінтересований жоден суб'єкт макроекономічної системи. Тому проблема кризи у системі антикризового управління має не тільки локальний (на рівні підприємства), а й загальнодержавний характер. Дослідження об'єкта у системі антикризового управління породжує ще один її елемент – підсистему протидії банкрутству на рівні підприємства і на рівні держави.

На нашу думку об'єктом управління в системі антикризового управління можуть бути такі підсистеми, як: маркетинг, управління персоналом, антикризова інвестиційна політика, організація ліквідації господарюючого суб'єкта, діагностика фінансового стану та оцінки перспектив розвитку бізнесу підприємства.

Суб'єкт в антикризовому управлінні – ланка або частина системи управління, які є джерелом впливу на об'єкт управління. Суб'єкт управління завжди є частиною об'єкта управління, тому визначення суб'єкта обов'язково обмежено масштабами самої системи і тими зв'язками, які її характеризують.

Суб'єкт антикризового управління, на нашу думку, – це спеціальна група людей, яка за допомогою різних прийомів і способів управлінського впливу здійснює цілеспрямоване функціонування об'єкта управління. В молочній галузі найпоширенішими суб'єктами, які відповідають за АУ, є голова правління, власник підприємства, економіст-фінансист, головний інженер.

Особливою ланкою в САУ є визначення мети суб'єкта діяльності. Вперше про необхідність і значення мети (місії) сказав ще задовго до розробки теорії систем Генрі Форд, який вперше визначив поняття "місія" і дав її визначення для компанії "Форд" – надання людям дешевого

транспорту [5, с. 264]. Класики менеджменту М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі мету називають також місією – "основна загальна ціль організації – чітко визначена причина її існування – позначається як місія. Цілі розробляються для здійснення цієї місії" [5, с. 262]. Значна частина науковців, які досліджували АУ, дають своє визначення меті, як складової системи управління: "забезпечення міцного положення на ринку і стабільно стійких фінансів підприємства при будь-яких економічних, політичних, соціальних катаклізмах" [4, с. 64]; "забезпечення гарних результатів – запланованих чи випадкових за допомогою здорової організації, що досягається шляхом використання оточення на основі добре поставленого управління людьми і комунікаціями" [2, с. 23]. "розробка й реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію негативних явищ, які приводять підприємство до кризового стану" [10, с. 95].

На нашу думку, мета антикризового управління – це основна задача, головна стратегія, місія, яку треба досягти під час проведення антикризової політики, втілення механізму організаційно-економічних заходів, направлених на досягнення успіху та недопущення виникнення банкрутства. Немає і бути не може єдиного й найкращого методу досягнення мети. Мета завжди досягається різними способами і рухатися до неї можна по різному. Мета системи антикризового управління на окремому господарюючому суб'єкті є завжди індивідуальною, оскільки залежить від поставлених цілей і компетенції менеджерів. Мета, як елемент системи антикризового управління, взаємопов'язана з усіма складовими цієї системи: цілями, завданнями, функціями, принципами, методами, структурою, технологією, персоналом.

На підприємствах молочної галузі основна мета (місія) витікає із Національної доктрини реформування та розвитку агропродовольчого комплексу України, в якій в р. II "Місія агропродовольчого комплексу" визначено, що "місією агропродовольчого комплексу України проголошується – забезпечити продовольчу безпеку держави, вивести Україну в число найбільш розвинутих в аграрному відношенні країн світу та створити економічну базу для підвищення добробуту сільських жителів і розвитку сільських територій" [6, с. 4]. Проголошена надважлива місія може бути виконана лише при досягненні певних цілей, основною із яких є розширене відтворення сільськогосподарського виробництва.

Цілі будь-якого господарюючого суб'єкта – це прогнозуємі і бажані результати, які повинні бути досягнуті і на досягнення яких направлена діяльність суб'єкта [7]. Цілі, як елемент системи антикризового управління, на нашу думку, – це кінцеві результати, яких прагне досягти господарюючий суб'єкт при виконанні мети, головної місії свого розвитку. Цілі завжди рекомендують шляхи розвитку підприємства і показують як треба досягти місії. Щоб досягти успіху в будь-якій відкритій системі, цілі повинні відповідати таким характеристикам [5, с. 269]: конкретність і вимірюваність – визначають чітку базу для прийняття перспективних рішень та оцінки процесу антикризового управління; досяжність цілей – характеристика, яка забезпечує їх реальність; взаємна узгодженість – дії і рішення, необхідні для досягнення одних цілей, не повинні перешкоджати у виконанні інших; ефективність – співставлення доходів і витрат при реалізації цілей. Сучасний менеджмент розділяє цілі підприємства на дві групи: оперативні (короткострокові) та стратегічні (довгострокові, перспективні). Тому антикризове управління як система дозволяє виділити цілі стратегічні та оперативні.

На нашу думку цілі тільки в тому випадку будуть виконувати важливу роль в системі антикризового управління, коли будуть правильно і чітко сформульовані і відображати цінності і реалії господарюючого суб'єкта. Цілі досягаються за допомогою реалізації конкретних завдань і функцій.

Вперше визначення завданням (задачам) дає класик менеджменту М. Мескон, який визнає, що задача – це "розпорядження щодо виконання роботи, серія робіт або

частина роботи, яка повинна бути виконана наперед визначеним способом, наперед в оговорені терміни; цілі визначають намагання працювати в конкретному напрямку на відміну від задач, які показують кількісно вимірювані рубежі” [5, с. 71]. Отже завдання, як елемент системи антикризового управління, визначаються його цілями та являють собою засіб їх деталізації (в розрізі часу, рівнів управління, функціональних обов'язків тощо)

Слід розрізняти актуальні (першочергові) цілі та завдання, що залежать від того, на якій стадії розгортання кризи знаходиться підприємство, і стратегічні завдання, реалізація яких дозволяє повністю вивести підприємство з кризової ситуації.

Ми вважаємо, що при визначенні завдань антикризового управління необхідно сформувати такий управлінський механізм, при якому можна подолати всі фінансові проблеми і про банкрутство взагалі не повинно йти мови. При такому механізмі завданнями антикризового управління будуть:

- зміни у функціонуванні господарських механізмів;
- трансформація критеріїв прийняття управлінських рішень;
- розробка і реалізація стратегії і тактики підприємств в нових умовах господарювання;
- активне використання нових можливостей управління;
- застосування всіх легальних методів господарської гнучкості.

Досягнення цілей здійснюється за допомогою функцій управління. *Функції* (від лат. function – виконання, здійснення) “є діяльністю, обов'язком, роботою; роль, яку виконує елемент по відношенню до цілого” [8]. На думку класиків менеджменту, які розглядали управління як процес, функції визначають як серію безперервних взаємопов'язаних дій. “Ці дії, кожне із яких само по собі є процесом, дуже важливі для успіху організації. Їх називають управлінськими функціями” [5, с. 71]. Анрі Файоль, якого вважають основоположником процесного підходу, виділив п'ять функцій – “управляти означає передбачати і планувати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати” [12]. Представники класичної школи управління (1920-1950, безпосередньо Макс Вебер) визначили основні функції бізнесу – фінанси, виробництво і маркетинг [5, с. 67]. І.А. Бланк [1, с. 31] функції поділяє на дві основні групи, що визначені комплексним змістом системи антикризового управління:

1) загальні функції антикризового управління як підсистеми, що керує (склад цих функцій характерний для будь-якого виду антикризового управління);

2) конкретні функції як підсистема функціональної системи антикризового управління (склад їх визначається конкретним предметом антикризового управління).

На нашу думку поділ функцій на загальні і конкретні краще підходить до функцій, які пропонує Лігоненко Л.О. Основні функції: цілеспрямування, планування, організація, мотивація і контроль – віднести до загальних, а шляхи їх забезпечення, передбачення – до конкретних. Також нами пропонується ввести до загальних і операційну функцію, яка включає в себе ті дії, що пов'язані з виробництвом товарів і наданням послуг і безпосередньо забезпечує зв'язок із зовнішнім середовищем. Операційну функцію виконують всі господарюючі суб'єкти, без неї вони просто не можуть існувати.

Конкретизувати можна будь-яку функцію, тільки при цьому треба враховувати специфіку самого підприємства, форми його діяльності, а також кризові фактори розвитку.

*Принцип* (від лат. principium – початок, основа) – основне положення будь-якої теорії, вчення, науки, світогляду [8]. Принципи антикризової системи – це певні особливості її побудови. Основою цих особливостей є принципи управління Анрі Файоля, представника класичної школи управління. Метою цієї школи було створення

універсальних принципів управління, виконання яких повинно привести будь-який суб'єкт до успіху: розподілення праці; повноваження і відповідальність; дисципліна; єдності початку; єдності цілей і завдань; підпорядкування власних інтересів загальним; винагорода для персоналу; централізація; скалярний ланцюг; порядок для всіх і кожного; справедливість; стабільність робочого місця для персоналу; ініціатива; корпоративний дух [12, с. 20-41].

Проф. Л.О. Лігоненко [3, с. 76-81]. принципи поділяє на системні та специфічні. Системні визначають загальні вимоги до проведення антикризового управління і включають принципи: об'єктивності, комплексності, відповідності, контролю, оптимальності, основної ланки, законності, ефективності; специфічні принципи розглядаються диференційовано щодо механізму, процесу та системи управління.

На основі розглянутих вище принципів здійснення антикризового управління можемо зробити висновок, що всі принципи спрямовані на попередження та уникнення банкрутства підприємства. Узагальнюючи дослідження принципів, як елемента методології системи антикризового управління, нами запропоновані такі принципи:

1) організаційне забезпечення, що передбачає наявність на підприємстві постійної служби, готової до швидкого прийняття відповідних рішень при порушенні фінансової рівноваги;

2) повна реалізація внутрішніх можливостей підприємства при загрози кризи і при виході із неї;

3) ефективне використання всіх сфер діяльності підприємства: фінансів, інформаційних потоків, маркетингу, системи управління, інноваційної та інвестиційної політики;

4) стратегічності – передбачає потребу в забезпеченні розвитку за стратегічною програмою, згідно з якою повинен проходити розвиток підприємства;

5) використання при потребі сучасних управлінських інструментів антикризового управління – реструктуризацію, реінжиніринг, санацію;

6) регулярність і гнучкість контролю, який треба проводити на підприємстві не епізодично, а регулярно, що дозволяє посилити відповідальність, виявити позитивний результат в діяльності, своєчасно виявити відхилення з метою усунення їх на ранніх стадіях кризи;

7) регулювання динаміки розвитку господарюючого суб'єкта – передбачає прискорення або гальмування різних процесів. При поєднанні їх краще розпізнати і виявити позитивні і негативні тенденції, можливості відповідно на них впливати;

8) постійний збір фактів – основою такого принципу є мета і ціль підприємства, його концепція управління, систематизація інформації. Факти – це не просто інформація, а відображення дійсності у розвитку, яке відповідає критеріям об'єктивності, змістовний елемент проблеми. Вдало підібрані факти полегшують прийняття рішення і підвищують його ефективність.

*Методи управління.* В процесі АУ використовується велика кількість різноманітних способів, прийомів, підходів, які дозволяють узагальнити, ефективно організувати виконання функцій, етапів, процедур, операцій, необхідних для прийняття рішень. В сукупності вони виступають як методи управління. В роботі [7, с. 256] визначається, що «методи управління – це сукупність способів і засобів впливу керуючого суб'єкта на об'єкт управління для досягнення визначених цілей». В теорії АУ методи управління майже не досліджуються. Проф. І.А. Бланк [1, с. 38], як елемент структури механізму антикризового фінансового управління, виділяє систему фінансових методів підприємства: метод техніко-економічних розрахунків, балансовий, економіко-статистичні, економіко-математичні, експертні, методи дисконтування та нарощення вартості, методи диверсифікації, хеджування, інші фінансові методи. В роботі [2, с. 74] зазначається

“підходи, способи, прийоми, за допомогою яких здійснюються різні види управлінських робіт, називають конкретними або специфічними методами. Класифікація конкретних методів здійснюється за трьома напрямками, які виділяють: методи управління функціональними підсистемами, методи виконання функцій менеджменту і методи прийняття управлінських рішень”.

На нашу думку методи займають особливе місце в теорії антикризового управління, оскільки допомагають збагатити і теорію і практику антикризового управління як системи. Методи дають відповідь на питання «як виконати роботу» і одночасно слугують цілям практичного антикризового управління оскільки надають йому в розпорядження систему правил, підходів при розробці антикризового механізму. Методи антикризового управління, як елемент підсистеми, варто досліджувати через способи впливу на групи фахівців, окремих осіб з метою координації їх діяльності для попередження кризових ситуацій. Можна виділити декілька груп таких методів. Антикризове управління є організаційною системою, тому всі методи використовуються у комплексі, єдині для різних ланок господарюючого суб'єкта, але залежно від ознак антикризового управління може виникнути ситуація, при якій необхідно вибрати якийсь конкретний метод для вирішення окремої задачі управління. В кожному методі важливо знати: що він вирішує, яка його мета і які рекомендації надає господарюючому суб'єкту.

Запропонована нами Концепція системи антикризового управління крім управлінської діяльності включає і механізм антикризового управління. На думку автора ця підсистема включає сукупність елементів, які доповнюють методологію і процес управління антикризового управління і в сукупності впливають на розробку і реалізацію управлінських рішень, що забезпечує попередження кризи або вихід із неї і визначає роль людського фактора в кризових ситуаціях.

Важливим елементом механізму управління є його *структура*. В роботі [8] структура (від лат. Structura – побудова, порядок, розташування) визначено як сукупність стійких зв'язків об'єкта, що забезпечують його цілісність і тотожність самому собі, тобто збереження основних властивостей об'єкта при різних його внутрішніх і зовнішніх змінах. На нашу думку, в системі антикризового управління структура механізму АУ повинна досліджуватись за допомогою організаційних відносин, типів структур, персоналу, взаємодії органів управління тощо, що в сукупності розкриває зміст механізму управління як підсистеми.

*Організаційні відносини* в антикризовому управлінні – це сукупність відносин, що складаються всередині господарюючого суб'єкта, головна роль в яких належить людському фактору. Такі відносини об'єднують всі складові системи: мету, ціль, завдання, принципи та функції, персонал тощо. Організаційні відносини визначають взаємодії і узгодженість між всіма управлінськими ланками, структурними підрозділами, ключовими чинниками розвитку підприємства і формуються загальними цінностями, місією, зовнішнім середовищем підприємства.

Для системи антикризового управління, що формується на підприємствах харчової промисловості, на думку автора, важливим є своєчасне формування підрозділу антикризового управління, члени якого повинні швидко реагувати на події, передбачати появу небажаних тенденцій, контролювати технічні й економічні наслідки діяльності підприємства. Група фахівців може бути виділена в окремий підрозділ, який підпорядковується безпосередньо керівникові, або отримати статус консультативного органу. Критерієм відбору до такої групи повинні стати такі властивості як досвід практичної діяльності на підприємстві, здатність до аналітичного

аналізу, швидка реакція на зміну ситуації, хороша комунікабельність, вміння вирішувати конфліктні ситуації тощо. Також для підприємств харчової промисловості із врахуванням нестабільності зовнішнього середовища та поступального розвитку самих підприємств важливим є формування ефективної організаційної структури, яка в умовах жорсткої конкуренції і необхідності застосування постулатів антикризового управління формується за такими характеристиками як стійкість, маневреність, гнучкість, оптимальність, ефективність.

Важливим елементом механізму управління як підсистеми антикризового управління є *персонал*. У роботі [7] визначено, що “персонал підприємства – це співробітники підприємства чи організації, які працюють за наймом і володіють визначеними якісними характеристиками”. Суттєвою ознакою персоналу підприємства є наявність його трудових взаємовідносин з роботодавцем, які оформлюються трудовим договором (контрактом), але не виключається варіант відсутності формального юридичного оформлення найму.

Володіння співробітниками тими чи іншими якісними характеристиками визначає структуру персоналу за категоріями: керівники, спеціалісти, службовці, робітники. Всі категорії персоналу в свою чергу можуть поділятися за професіями, спеціальностями, кваліфікаційними ознаками.

Управління персоналом, і підприємством молочної промисловості в цілому, в умовах кризи можна організувати шляхом перерозподілення обов'язків вищого керівництва, в процесі якого створити декілька груп керівників:

1-а група керівників зосереджує свою увагу на контролі і збереженні нормального психологічного клімату на підприємстві;

2-а група – веде звичайну роботу з мінімальною кількістю випадків невиконання взятих на себе зобов'язань;

3-я група розробляє оперативні заходи.

Успішними при кризі можуть бути наступні дії:

– послідовне втілення заходів щодо вдосконалення культури управління підприємством на оперативному і стратегічному рівнях;

– підвищення мотивації персоналу і залучення його в управління кризовими явищами для забезпечення співробітництва і заінтересованості на всіх можливих етапах реалізації процедур по виходу із кризи;

– раціональне використання страхових резервів при дотриманні стратегічного балансу інтересів підприємства.

Також до обов'язків керівника підприємства відносять і підготовку підлеглих для роботи в екстремальних ситуаціях, в тому числі і в умовах кризи. Оскільки причиною кризи може бути велика кількість факторів, керівник сучасного підприємства повинен бути готовим до непередбачених дій.

Можна ще раз зазначити, що антикризове управління персоналом є важливою складовою управління будь-якого господарюючого суб'єкта і має значний вплив на ефективність його господарської діяльності.

В Концепції САУП важливе значення має *оцінка ефективності* управлінського впливу. Американський економіст Ч. Хітч зазначав, що “результати аналізу слугують для вибору оптимальних способів використання ресурсів з метою досягнення максимальної ефективності при заданих витратах чи необхідної ефективності при мінімальних витратах” [9, с. 8]. Американські вчені Г. Поппель і Б. Голдстайн відмічають, що “співвідношення “вартість-ефективність”, що існує між використанням інформаційних технологій і продуктивністю інтелектуальних працівників, яке було перевірено на прикладах передових підприємств, не може знехтуватися” [9, с. 170]. На сьогодні практично всі дослідження при оцінці ефективності організаційно-економічних систем вважають за необхідне

порівнювати результати і витрати. Але оцінка, яку отримують при порівнянні отриманого прибутку і витрат на управління не завжди є коректною. По-перше, результат управління не завжди вимірюється прибутком. По-друге, є безпосереднім і опосередкованим результатом, що приховує роль управління в його досягненні. По-третє, результат управління може бути не тільки економічним, але й соціальним, соціально-економічним, соціально-психологічним. В-четвертих, витрати на управління не завжди можна чітко виділити, тому на практиці ефективність управління частіше визначається аналітичним або експертним методом за допомогою порівняння багатьох елементів: продуктивності, ступеня досягнення цілей, ритмічності роботи, приросту якості, економії часу в процесі управління, формування корпоративної культури.

Визначені критерії можуть стати основою побудови системи локальних і загальних показників ефективності антикризового управління, за допомогою яких можуть оцінюватися альтернативні антикризові пропозиції та формуватися висновок стосовно ефективності системи антикризового управління підприємством в цілому.

#### **Висновки та перспективи подальших досліджень.**

Всі розглянуті вище елементи САУП повинні діяти в комплексі, тільки в такому разі можна очікувати позитивний результат від її втілення. Існуюче в Україні антикризове управління ще досить неефективне і підтвердженням цього є випуск неконкурентної продукції, низька рентабельність, дефіцит обігових коштів, неплатоспроможність підприємств. Як на державному так і галузевому рівні необхідно розробити систему антикризових заходів, які, у випадку їх успішного застосування, здатні допомогти господарюючим суб'єктам вийти із скрутного становища.

Таким чином, використовуючи методологічні підходи до формування системи антикризового управління, можна стверджувати, що САУП – це комплекс взаємозалежних елементів, які реалізують управлінську діяльність на основі чітко визначеного антикризового механізму управління за допомогою передових технологій, підготовленого персоналу, сучасних зв'язків між суб'єктами та об'єктами управління і зовнішнім середовищем. Підприємство, отримавши певний результат від своєї діяльності, порівнює його із запланованими цілями, завданнями, підводить

підсумки. Саме в отриманих результатах і визначається дієвість САУП. Оцінивши ефективність своєї діяльності, в порівнянні з підприємствами-лідерами галузі, можна робити висновок про доцільність використання такої системи в подальшій діяльності та розробці заходів по її удосконаленню.

#### **Список використаної літератури:**

1. *Бланк И.А.* Антикризисное финансовое управление предприятием / К.: Эльга, Ника-Центр, 2006. – 672 с.
2. *Василенко В.О.* Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 504 с.
3. *Лігоненко Л.О.* Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К.: КНТЕУ, 2001. – 580 с.
4. *Мартиненко В.П.* Стратегія життєздатності промислових підприємств: Монографія. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 328 с.
5. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: "Дело", 1992. – 702 с.
6. Національна доктрина реформування та розвитку агропродовольчого комплексу України (проект) // Економіка АПК. – 2011. – № 4. – С. 3-6.
7. Словарь-справочник менеджера [под ред. М.Г. Лапусты]. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 608 с.
8. Советский энциклопедический словарь [научно-редакционный совет: А.М. Прохоров (пред.)]. М.: "Советская энциклопедия" 1981. – 1600 с. с илл.
9. *Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики* / Под науч. ред. Р. Марра, Г. Шмидта. – М.: МГУ, 1997. – 468 с.
10. *Чернявський А.Д.* Антикризове управління фірмою: Навч. посібник. – К.: Зовнішня торгівля, 2005. – 328 с.
11. *Штангрет А.М., Копилук О.І.* Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. – К.: Знання, 2007. – 335 с.
12. *Henri Fayol, General and Industrial Management* (London: Pitman. 1949). pp. 5-6.

ЕШ Світлана Миколаївна – здобувач, старший викладач кафедри фінансів Національного університету харчових технологій, м. Київ.

#### **Наукові інтереси:**

– системи антикризового управління на підприємствах молочної промисловості.