

УДК 65.011:338.124.4

**Андрющенко І.Є.,  
к.е.н., доцент кафедри фінансів і кредиту,  
Гаманець А.М.,  
Запорізький національний технічний університет**

## **ЖИТТЄЗДАТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ**

**Постановка проблеми.** Ефективність управління та фінансова стійкість будь-якого підприємства залежать від проблеми виходу його із кризи. Щоб уникнути економічної небезпеки, яка може виникнути на підприємстві, потрібно чітко виробити систему стратегії і тактики, а також систему заходів та принципів подолання кризового становища. Одним із ефективних заходів виходу із економічної кризи є прогнозування різноманітних кризових ситуацій, вивчення індивідуальності кожного підприємства.

Для успішного управління підприємством, його стрімкого розвитку, бажано переглянути організаційну роботу, дотримуючись ринкового становища. На шляху життєдіяльності підприємства може виникнути кризова проблема, яка зумовлена постійними змінами зовнішніх факторів навколишнього середовища та внутрішніх умов підприємницької діяльності.

Своєчасне передбачення проблеми, правильне оцінювання та попередження кризових явищ, розумне визначення комплексу ефективних заходів дають можливість уникнути кризового краху.

В першу чергу слід враховувати такі критерії фінансової безпеки, як інфляція, посилення конкуренції, зниження інвестиційної активності, нестабільність податкового законодавства, уповільнення платіжного обороту, нестача кредитних ресурсів та інше.

Щоб уникнути фінансової кризи, основним напрямком роботи має стати розробка антикризової безпеки та комплекс системи заходів щодо попередження та стабілізації управлінської діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На даний час багато вчених займаються дослідженням питань антикризового управління та його методів. Розробку стратегії управління підприємством у кризових умовах досліджують зарубіжні вчені, такі як: М. Хаммер, Е. І. Альтман, Ш. Л. Браун, Т. Таффлер, Р. Акофф та інші.

Значна увага приділяється розробці теорії антикризового управління. Глобальна економічна криза є основним фактором небезпеки для економіки країни. Великий внесок у подоланні кризового блоку зробили й вітчизняні вчені: О. І. Барановський, М. М. Єрмоненко, О. А. Кириченко, О. І. Захаров [2], І. О. Бланк [1], В. А. Василенко, М. К. Колісник та інші. Вони виділили ряд особливостей управління підприємством у кризових умовах:

- кризи можна передбачати, очікувати і викликати;
- кризи у визначеній мірі можна прискорювати, випереджати, відсувати;
- до кризових ситуацій необхідно готуватись;
- наслідки кризи можна пом'якшувати за рахунок своєчасного реагування на їх виникнення;
- кризові процеси можуть бути до визначеної межі керованими;
- управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їх наслідки [6, с. 18].

Проте, не зважаючи на широке висвітлення у науковій літературі проблеми антикризового управління, характеристики його сутності, виділення завдань та методів виходу з кризового становища, до тепер не всі аспекти цієї складної та багатогранної проблеми з'ясовано та належно обґрунтовано. Зокрема, це стосується механізму дослідження стратегії та тактики життєздатності підприємства в умовах кризи, розробки стратегічного планування, що дасть можливість уникнути економічної небезпеки.

**Постановка завдання.** Метою статті є знаходження актуальної антикризової методики управління підприємством, вироблення єдиної системи принципів та заходів організації фінансової безпеки, виділення найбільш вдалого інноваційного підходу до стратегічного планування, що дасть можливість уникнути кризи, або вийти із кризового становища з якомога меншими витратами для підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Фінансова криза загрожує життєдіяльності багатьох підприємств. У сучасних умовах дуже важливо знайти правильний шлях антикризового виходу підприємств. Саме в зв'язку з циклічним розвитком економіки, часто виникає потреба в дослідженні питань стратегічного управління підприємством, що є досить актуальним.

Доведення підприємства до фінансової кризи має індивідуальний характер. Існують основні напрямки подолання з кризової ситуації, такі як:

- контроль витрат. Доцільний контроль за витратами, що приведе до стабілізації фінансового бюджету підприємства. З економічної точки зору потрібно переглянути всі напрямки витрат, встановити постійну перевірку із обов'язковою звітністю про витрати компанії, встановити контрольні нормативи витрат, щомісячно проводити інвентаризацію;

- горизонтальна інтеграція. Здійснення закупівель, збільшуючи обсяги, що дозволить отримати знижки;

- вертикальна інтеграція. Робота з первинними постачальниками матеріалів, обговорення цін на ринковому рівні, знаходження нової продукції, більш доступної, яка могла б замінити дорогі матеріали;

- первинне бюджетування. Щоб не допустити завищення витрат, потрібно утворити бюджетний комітет, який буде контролювати та перевіряти заплановані витрати;

- активізація продаж. Досліджуючи ринок продаж, необхідно виявити найбільш вживану продукцію, стимулювати її продаж, переглянути систему пільг та знижок для покупців. Знаходити нову продукцію, яка могла б замінити більш дорогу та недоступну покупцю. Відмовитися від незатребуваного товару, тим самим економити на вкладенні коштів;

- жорсткість контролю всіх видів витрат: економія електроенергії, телефонні дзвінки, платний інтернет, використання різної техніки та інші;

- організація управління. Перегляд і вилучення зайвих кадрів управління, скорочення штатів незатребуваних працівників;

- розширення експортної діяльності. Основним напрямком є проникнення на ринки західних держав, Східної Європи та країн СНД, що дає можливість розробити перспективний план підприємницької діяльності, його стратегічний розвиток [2].

Усі антикризові заходи мають раціональний підхід до стратегічного планування, які дозволяють шнайшвидше знайти недоцільні витрати, що дає можливість знизити ціни на продукцію. Сутність даного підходу полягає в тому, що на підприємстві створюють фонд розвитку, в який спрямовуються кошти, які допомагають уникнути фінансової кризи, зберігаючи його бюджет.

Фінансова стабільність підприємства залежить від стратегічного планування. Його основою є кадрова політика, найголовніше завдання якої - досягнення стабільного становища на ринку.

Стратегічне планування має свої передумови:

- об'єднання різних видів діяльності підприємства;

- посилення конкуренції;

- розвиток стратегії (теорії і практики);

- інноваційні підходи (освоєння нових наукових методів та форм роботи);

- висока культура управління;

- стимулювання розвитку підприємства;

- доступність та послідовність у вирішенні поставлених задач.

До стратегічного планування управлінської діяльності персоналу відносяться такі заходи:

- проведення організаційної роботи між персоналом, перерозподіл обов'язків;

- створення концепції антикризового управління та введення її в діяльність організації;

- підвищення рівня працездатності працівників, їх заохочення та мотивація, що вплине на результат діяльності;

- удосконалення посадових інструкцій та підвищення якості роботи співробітників [4].

Для зберігання життєздатності підприємства стратегічні плани, програми та проекти повинні бути націлені на підтримку та розвиток того чи іншого напрямку діяльності підприємства (рис. 1).



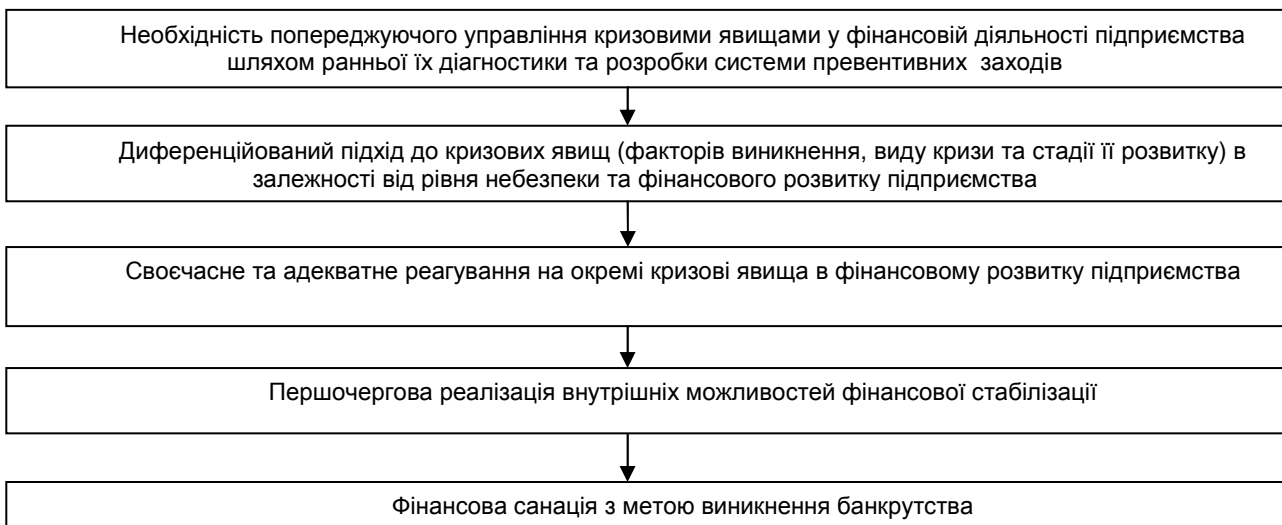
**Рис. 1. Основа стратегічного планування**

*Джерело : розроблено авторами*

Стратегічне управління підприємством – це система, що відрізняється комплексним і стратегічним характером та має здатність повністю усувати тимчасові проблеми, зафіксовані в роботі підприємства. Передусім виділимо основні принципи, на яких ґрунтується система антикризового управління – це рання діагностика кризових явищ у фінансовій діяльності підприємства, терміновість реагування на різні кризові явища, адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його фінансовому добробуту, а також повна реалізація внутрішнього потенціалу для виходу з кризи [8, с. 258].

До стратегічних заходів антикризового управління підприємства відносяться нові методи організаційної роботи, формування торгово-технологічного процесу, відновлення нових шляхів товарного постачання продукції, покращення якості продукції, залучення у виробництво нових ресурсів та технологій.

Систему основних принципів та заходів організації фінансової безпеки представлено на рис. 2.



**Рис. 2. Принципи та заходи організації фінансової безпеки**

*Джерело : складено авторами на основі [9]*

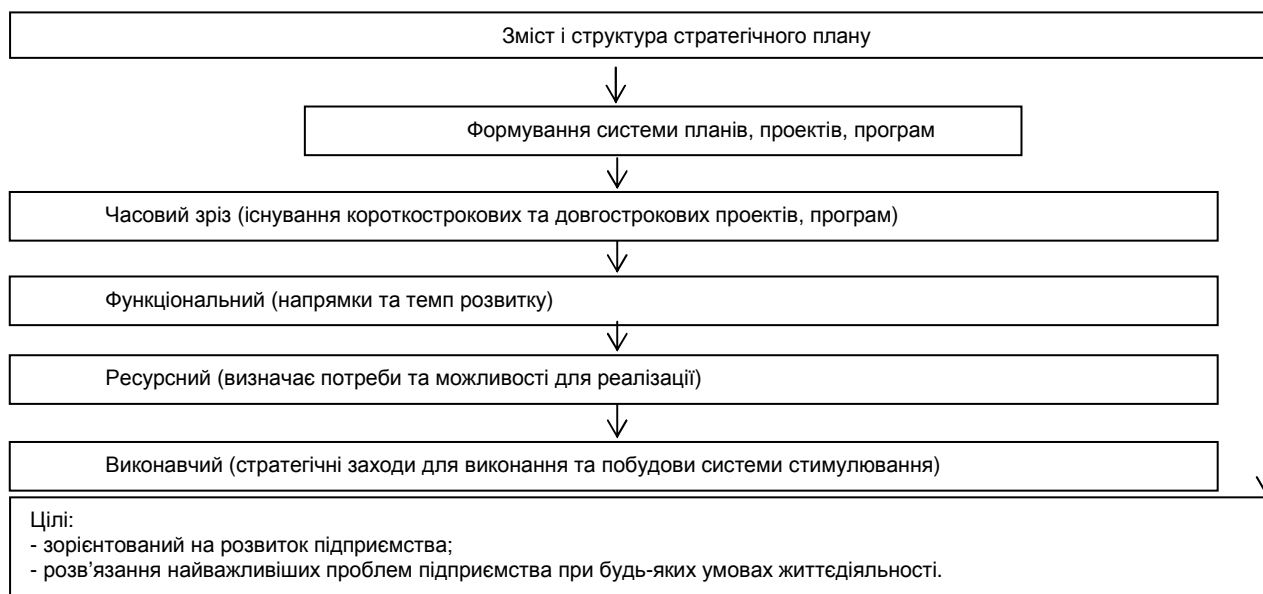
Успішністю виходу з кризової ситуації є чітке дотримання поставленої мети. Організації із застарілими стереотипами мають серйозні проблеми на шляху економічного зростання.

Стратегічне планування інноваційної діяльності повинно формуватися на основу вивчення таких чинників зовнішнього середовища, як: науково-технологічні, економічні, конкуренція на ринку, потенційні ресурсні можливості, екологічні та інші. Вони націлені на досягнення цілей підприємства і створення механізму їх реалізації [3].

Стратегічне управління підприємством включає розробку нових фінансових та логістичних стратегій, скорочення витрат, підвищення працездатності працівників, твердість контролю та аналіз звітності, а також дотримання цілісності моніторингу фінансово-економічного стану.

Нова розробка стратегії управлінської діяльності допомагає з найменшими витратами подолати кризові явища, періодично виникаючими поточними проблемами, спричиненими порушенням стратегії і тактики підприємства.

Зміст і структуру стратегічного плану подано на рис. 3.



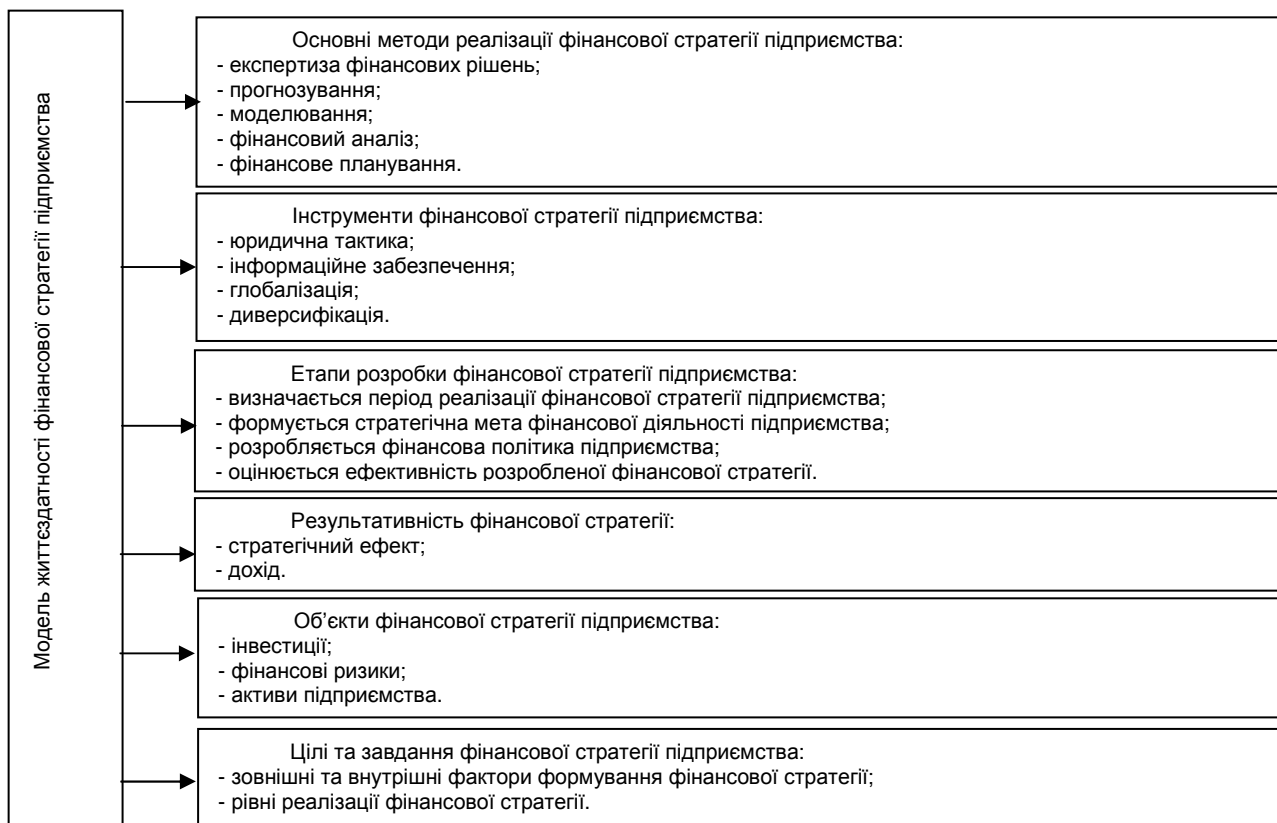
**Рис. 3. Зміст і структура стратегічного плану**

*Джерело : розроблено авторами*

Основною метою антикризового управління є життєздатність підприємства в умовах кризи, досягнення його економічного зростання.

Життєздатність підприємства, як мікроекономічної системи та господарюючого суб'єкта ринкових відносин обумовлюється дотриманням певних «параметрів життєздатності», під якими розуміються найважливіші характеристики внутрішнього стану підприємства, порушення яких призводить підприємство до економічної загибелі – самостійної або примусової ліквідації.

Пропонується модель життєздатності підприємства (рис. 4), яка забезпечить високу результативність економічного зростання, що досягається шляхом реалізації фінансової стратегії підприємства.



**Рис. 4. Модель життєздатності фінансової стратегії підприємства**

*Джерело : складено авторами на основі [5, с. 12]*

На даний час в Україні при кризових умовах, більшість підприємств зовсім не розвиваються, деякі на шляху до розорення. Найкращим напрямком до витримки кризового тиску збиткових підприємств є переорієнтування на інші ринки збуту.

Для ефективно розвинених підприємств антикризова методика є актуальною, так як визначається високим рівнем конкуренції своєї продукції на ринках світу та в межах країни.

Основними методами стратегічного планування вважається контроль фінансового бюджету, планування індивідуальної маркетингової стратегії, підвищення працездатності персоналу, використання інноваційного розвитку підприємства, скорочення витрат, посилення контролю, постійна звітність за проведену роботу.

Цілі стратегічного планування зображено на рис. 5.

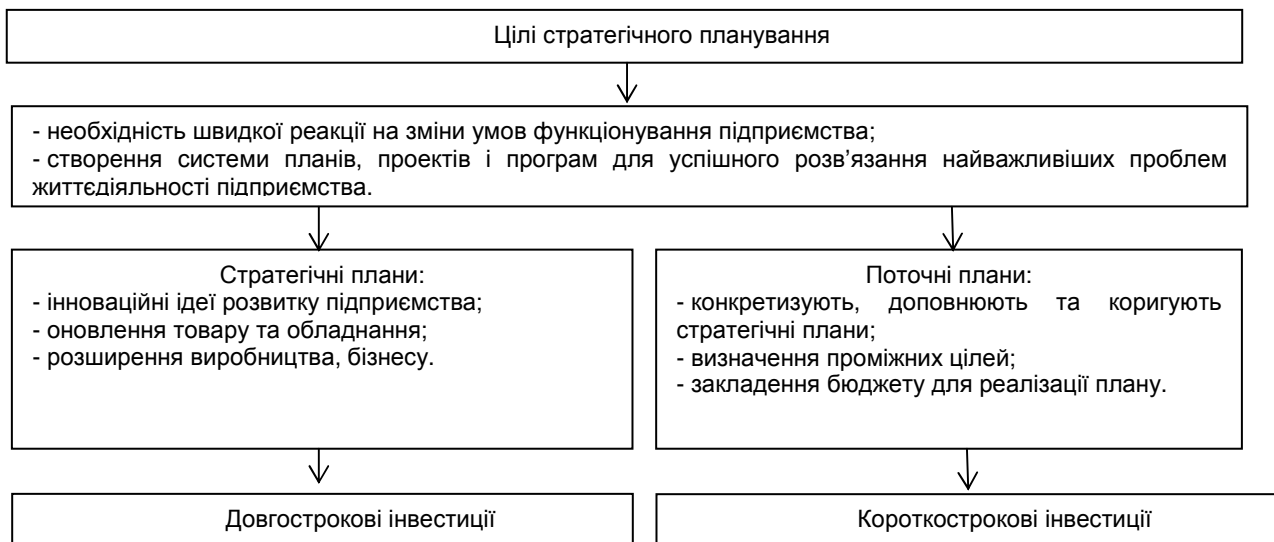


Рис. 5. Цілі стратегічного планування

Джерело : розроблено авторами

Управління підприємством під час кризи обумовлене здатністю прогнозувати ситуацію, швидко вирішувати виникаючі проблеми. Цьому сприяє наявність власного інформаційного центру, куди входять спеціальні підрозділи аналітиків, які подають керівнику статистичний звіт про організаційну роботу та розвиток підприємства, виводять його підсумкову схему життєдіяльності. Ця стратегія дозволяє швидко подолати проблеми та поліпшити економічне становище підприємства.

За цією ж схемою перевіряється ефективність праці співробітників, що дозволяє уникнути невідповідальних, які не виробляють поставлених норм праці. Такі дослідження роблять результативнішим підприємство. Чітке відстеження працівників, їх звільнення та заміна, дозволяє підвищити ефективність праці на підприємстві.

Планування витрат здійснюється згідно фінансових бюджетів виробництва. Для цього зазначений дохід планує підприємство.

Менеджери всіх підрозділів аргументують вкладення коштів, з огляду на доходи, які очікуються. Вкладення беруться з фонду розвитку підприємства, що допомагає компанії не перевищувати свої доходи [7].

Не менш важливе вивчення споживчих груп і виділення товарів, що приносять найбільший прибуток. Для цього доцільно постійно переглядати асортимент та цінову політику продукції.

Отже, для того, щоб вижити підприємствам в умовах кризи та правильно визначити свою стратегію та тактику поведінки на ринку, необхідно систематично аналізувати конкурентне середовище, політичну стратегію ринку та здійснювати діагностику конкурентоспроможності підприємства.

Для ефективного економічного розвитку важливу роль відіграє інноваційний підхід до стратегічного управління підприємством.

В основу стратегії інноваційного розвитку входить комплекс заходів, який націлений на організацію різноманітних форм діяльності, керування новими технологіями, знаходження ефективних шляхів фінансування та економіки підприємства, поліпшення умов праці, мотивація інноваційної діяльності, підвищення ефективності виробництва, використання альтернативних рішень, нововведення продукції та покращення її якості.

Одним із головних напрямків стратегії інноваційного розвитку підприємства є розробка науково-технічного прогресу.

До цієї системи відносяться: ресурсні показники витрат та приріст доходів; розвиток науково-технічного потенціалу; основні виробничі фонди; підсумок управлінської діяльності; впровадження інноваційних винаходів, відкриття.

Важливим є вплив внутрішнього та зовнішнього середовища; саморозвиток виробництва, пов'язаний із життєвим циклом; зміни в екологічній системі; оновлення матеріальної бази виробництва; знаходження оптимальних шляхів ефективного інноваційного розвитку.

Для успішного використання обраних шляхів інноваційних технологій потрібне чітке розуміння перспективних цілей, швидке реагування на різні фактори, вміння обрати найбільш ефективні форми і методи, націлені на досягнення високого розвитку виробництва. Але при цьому необхідно досліджувати всі нововведення, проводити повний аналіз реалізації цих інновацій, які повинні охопити всі галузі виробництва.

**Висновки з проведеного дослідження.** В умовах економічно-фінансової кризи потрібно пам'ятати про напрямки, спрямовані на поліпшення стану та аналіз допущених помилок, рішуче їх виправлення. Від прийняття рішень залежить майбутня доля підприємства, його вихід з економічної кризи.

Для успішної життєдіяльності підприємства в умовах кризи визначені основні принципи та заходи антикризового управління підприємством, де висвітлюються етапи стратегічного планування та тактичного управління.

За результатами дослідження приходимо до висновку, що основним принципом стратегічного управління підприємством є термінове виявлення та діагностика кризових явищ, реагування на них, усунення та подолання кризових прогалів.

Ефективність проведення антикризових методів можна підвищити шляхом комплексного використання всіх механізмів подолання кризи, застосовуючи інноваційний підхід до стратегічного управління підприємством.

#### Бібліографічний список

1. Бланк І.А. Фінансовий менеджмент : [підручник] / І.А. Бланк. – К. : Ніка-Центр, 2004 – 656 с.
2. Захаров О.І. Організація та управління економічною безпекою суб'єктів господарської діяльності : [підручник] / О.І. Захаров, П.Я. Пригунов. – К. : КНТ, 2008. – 257 с.
3. Іжевський В.В. Управління інноваційними процесами на підприємстві: суть та особливості [Електронний ресурс] / В.В. Іжевський. – Режим доступу : <http://nauka.kushnir.mk.ua>
4. «Ореанда – новини» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.oreanda.ru>
5. Поддєрьогін А.М. Фінансовий менеджмент : [підручник] / А.М. Поддєрьогін. – К. : КНЕУ, 2005. – 552 с.
6. П'ятницька Г.Т. Управління підприємством в епоху глобалізму : [підручник] / Г.Т. П'ятницька. – К. : Логос, 2006. – 567 с.
7. Сутність та принципи антикризового фінансового менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://studopedia.html>
8. Теория и практика антикризисного управления : [учебник] / [под ред. С.Г. Беляева, В.И. Кошкина]. – М. : ЮНИТИ, 2010. – 468 с.
9. Яненкова І. Ефективний менеджмент підприємств – важлива складова антикризової програми / І. Яненкова // Економіст. – 2009. – № 9. – С. 30-34.

#### References

1. Blank, I.A. (2004), *Finansovyj menedzhment* [Financial Management], textbook, Nika-Tsentr, Kyiv, Ukraine, 656 p.
2. Zakharov, A.I. and Pryhunov, A.I. (2008), *Orhanizatsiia ta upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu subiektiv hospodarskoi diialnosti* [Organisation and management of economic security of business entities], textbook, KNT, Kyiv, Ukraine, 257p.
3. Izhevskiy, V.V. (2012), "Management of innovation processes in the enterprise content and features", available at: <http://nauka.kushnir.mk.ua> (access date March 25, 2016).
4. *Oreanda – novyny* [«Oreanda – news»], available at: <http://www.oreanda.ru> (access date March 15, 2016).
5. Poddierohin, A.M. (2005), *Finansovyj menedzhment* [Financial Management], textbook, KNEU, Kyiv, Ukraine, 552 p.
6. Piatnytska, H.T. (2006), *Upravlinnia pidpriemstvom v epokhu hlobalizmu* [Enterprise management in the era of globalization], textbook, Lohos, Kyiv, Ukraine, 567 p.
7. *Sutnist ta pryntsypy antykrizovoho finansovoho menedzhmentu* [The essence and principles of financial management crisis], available at: <http://studopedia.html> (access date March 17, 2016).
8. Belloev, S.G. and Koshkin, V.I. (2010), *Teoria i praktika antikrizisnogo upravleniia* [Theory and practice of crisis management], textbook, YuNITI, Moscow, Russia, 468 p.

9.Yanenkova, I. (2009), "Effective management companies – an important component of anti-crisis program", *Economist*, no. 9, pp. 30-34.

#### **Андрющенко І.Є., Гаманець А.М. ЖИТТЄЗДАТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ**

**Метою статті** є знаходження актуальної антикризової методики управління підприємством, вироблення єдиної системи принципів та заходів організації фінансової безпеки, виділення найбільш вдалого інноваційного підходу до стратегічного планування, що дасть можливість уникнути кризи, або вийти із кризового становища з якомога меншими витратами для підприємства.

**Методика дослідження.** Для досягнення поставленої мети та дослідження життєдіяльності підприємства в умовах кризи використовувалися методи: аналізу та синтезу, індукції та дедукції (при визначенні проблемних теоретичних та практичних аспектів розвитку економічного становища підприємства). Метод узагальнення та порівняння став основою при виробленні системи заходів та принципів подолання кризового становища. При розробці моделі життєздатності фінансової стратегії підприємства використано метод моделювання (знаходження антикризової методики управління підприємством). Завдяки абстрактно-логічному методу і методам аналізу і синтезу виділено найбільш вдалий інноваційний підхід до стратегічного планування виходу із кризової ситуації.

**Результати.** Удосконалено систему принципів та заходів щодо попередження та стабілізації управлінської діяльності підприємства, шляхом ранньої діагностики кризових явищ та диференційованого підходу до їх подолання. Доведено, що за рахунок використання нових методів організаційної роботи, формування торгово-технологічного процесу, залучення у виробництво нових ресурсів та технологій можливий успішний вихід із кризового становища.

Виділено найбільш вдалий підхід до стратегічного планування, що дає можливість уникнути кризи, або виходу із неї з якомога меншими витратами для підприємства.

Встановлено, що для збереження ефективного розвитку підприємства, стратегічні плани, програми та проекти повинні бути націлені на підтримку та розвиток всіх напрямків діяльності цього підприємства, як єдиного цілого.

**Наукова новизна** полягає у визначенні основних стратегічних принципів, на яких ґрунтується система антикризового управління, систематизації інноваційних підходів до стратегічного управління підприємством.

**Практична значущість.** Отримані результати дослідження можуть бути використані підприємствами для успішного подолання кризового становища та забезпечення ефективного економічного розвитку в період кризи в країні.

**Ключові слова:** антикризове управління підприємством, криза, логістичний підхід, стратегічне планування, стратегічне управління, стратегія, тактика.

#### **Andryushchenko I.Ye., Hamanets A.M. THE VIABILITY OF THE COMPANY IN CRISIS**

**The purpose** of the article is relevant methods of anti-crisis management, develop a common framework of principles and measures of financial security, the selection of the most successful innovative approach to strategic planning that will avoid the crisis, or get out of the crisis situation with the least possible cost to the company.

**Methodology of research.** To achieve the goal of life and research company in a crisis used methods: analysis and synthesis, induction and deduction (in determining the problem of theoretical and practical aspects of the economic situation of the company). The method of synthesis and comparison was the basis for the development of measures and principles to overcome the crisis. In developing the model of financial sustainability business strategy used modeling method (of anti-crisis management techniques now). Thanks to abstract logical method of analysis and synthesis and marked the most successful innovative approach to strategic planning out of the crisis.

**Findings.** The system of principles and measures to prevent and stabilize management of the company through the crisis early diagnosis and differentiated approach to overcoming them. Through the use of new methods of work organization, commercial and forming process, involving the production of new resources and technologies possible successful exit from the crisis.

Highlight the most successful approach to strategic planning that makes it possible to avoid a crisis or out of it with the least possible cost to the company.

Found that storage efficient enterprise development strategic plans, programs and projects should be aimed at supporting and developing all areas of the enterprise as a whole.

**Originality** is to identify key strategic principles underlying the system of crisis management, systematized innovative approaches to strategic management.

**Practical value.** The results of research can be used by enterprises to successfully overcome the crisis situation and provide effective economic development during the crisis.

**Key words:** crisis management, crisis logistics approach, strategic planning, strategic management, strategy, tactics.

#### **Андрющенко І.Є., Гаманець А.Н. ЖИЗНЕСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

**Целью статьи** является нахождение актуальной антикризисной методики управления предприятием, выработка единой системы принципов и мероприятий организации финансовой безопасности, выделение наиболее удачного инновационного подхода к стратегическому планированию, что позволит избежать кризиса, выйти из кризисного положения с как можно меньшими затратами для предприятия.

**Методика исследования.** Для достижения поставленной цели и исследования жизнедеятельности предприятия в условиях кризиса использовались методы: анализа и синтеза, индукции и дедукции (при определении проблемных теоретических и практических аспектов развития экономического положения предприятия). Метод обобщения и сравнения стал основой при выработке системы мер и принципов преодоления кризисного положения. При разработке модели жизнеспособности финансовой стратегии

предприятия использован метод моделирования (нахождения антикризисной методики управления предприятием). Благодаря абстрактно-логическому методу и методам анализа и синтеза выделен наиболее удачный инновационный подход к стратегическому планированию выхода из кризисной ситуации.

**Результаты.** Усовершенствована система принципов и мероприятий по предупреждению и стабилизации управленческой деятельности предприятия, путем ранней диагностики кризисных явлений и дифференцированного подхода к их преодолению. Доказано, что за счет использования новых методов организационной работы, формирование торгово-технологического процесса, вовлечения в производство новых ресурсов и технологий возможен успешный выход из кризисного положения.

Выделен наиболее удачный подход к стратегическому планированию, что дает возможность избежать кризиса, или выхода из него с как можно меньшими затратами для предприятия.

Установлено, что для хранения эффективного развития предприятия стратегические планы, программы и проекты должны быть нацелены на поддержку и развитие всех направлений деятельности этого предприятия, как единого целого.

**Научная новизна** заключается в определении основных стратегических принципов, на которых основывается система антикризисного управления, систематизации инновационных подходов к стратегическому управлению предприятием.

**Практическая значимость.** Полученные результаты исследования могут быть использованы предприятиями для успешного преодоления кризисного положения и обеспечения эффективного экономического развития в период кризиса в стране.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, кризис, логистический подход, стратегическое планирование, стратегическое управление, стратегия, тактика.