

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б»), Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 4, 2020 | 30.04.2020 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.4.103](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.103)

УДК 338.246

*В. В. Самойленко,  
к. е. н., доцент,*

*Харківський національний економічний університет ім.С.Кузнеця, м.Харків, Україна  
ORCID ID: 0000-0002-4702-7193*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

*V. Samoilenko  
PhD in Economics,*

*Associate Professor of S.Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkov, Ukraine*

### **IMPROVING ANTICRISM MANAGEMENT METHODS IN CONDITIONS OF MODERN INFORMATION TECHNOLOGIES**

*У ході дослідження було розглянуто основні теоретичні підходи до визначення змісту поняття антикризового управління підприємством, розкрито основні його сутнісні ознаки. Узагальнено наукові погляди різних авторів до розуміння основних етапів антикризового управління організацією. Коротко розкрито основні особливості реалізації кожного етапу. Наведений у дослідженні підхід до формування логіки процесу антикризового менеджменту дає можливість формувати ефективну програму антикризових заходів та коригувати бізнес-процеси у напрямку подолання наслідків кризи та відновлення економічного зростання. Наведено основні характеристики методичного забезпечення системи антикризового управління, яким виступають елементи системи багатокомпонентного аналізу: оцінювання операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.*

*З метою удосконалення методичних засад антикризового управління на підприємстві в сучасних економічних умовах запропоновано підхід до аналізу та реорганізації бізнес-процесів з використання елементів контролінгу та сучасних інформаційних технологій. Автоматизація процесів управління окремими напрямками господарської діяльності, в тому числі ряду її функцій (виробництво, продаж, маркетинг, інвестиції та фінанси) дозволяє значно підвищити гнучкість використання засобів антикризового менеджменту та підвищити його ефективність.*

*In the course of the study, the main theoretical approaches to the definition of the content of the concept of crisis management of the enterprise were considered, its main features were revealed. The scientific views of different authors are summarized to understand the main stages of crisis management organization. The basic features of realization of each stage are briefly revealed. The approach outlined in the study to the formation of the logic of the anti-crisis management process provides an opportunity to form an effective program of anti-crisis measures and to adjust business processes in order to overcome the consequences of the crisis and restore economic growth. The main characteristics of the methodical support of the system of crisis management, which serve as elements*

*of the system of multicomponent analysis: evaluation of operational, investment and financial activity, are presented.*

*The classical system of estimation of performance indicators does not allow to cover the necessary information to determine the necessary measures and to make management decisions that allow to increase the efficiency of functioning of enterprises in different sectors of the economy. In particular, enterprises often do not evaluate cash flow efficiency indicators, analyze the status and structure of capital, use of sources of financing, and do not have operational reports on the results of operations. Therefore, it is necessary to use a set of targets (output data) to provide an analytical set of preconditions for crisis management. In order to improve the methodical principles of crisis management in the enterprise in modern economic conditions, an approach to the analysis and reorganization of business processes using controlling elements and modern information technologies is proposed. Automation of the processes of management of separate areas of economic activity, including a number of its functions (production, sales, marketing, investment and finance), can significantly increase the flexibility of using anti-crisis management tools and increase its efficiency. The proposed analytical system and the system of regulation of information flows in the conditions of automation may not always solve the whole range of tasks related to the analysis of the effectiveness of the activity and making appropriate management decisions. In order to solve this problem it is advisable to introduce special analytical tools at the enterprises. They are a software product that allows you to build a statistical analysis suite of customized scenarios based on an enterprise database.*

**Ключові слова:** антикризового управління; менеджмент; інформація; технології; методичний підхід.

**Keywords:** crisis management; management; information; technologies; methodical approach.

**Актуальність теми** дослідження полягає у тому, що формування інструментів та методів антикризового менеджменту створює передумови для виходу з кризової ситуації та відновлення економічного зростання. Однак, не всі підходи до управління підприємством в кризових ситуаціях зарекомендували себе як ефективні. Особливо це проявляється в умовах, коли кількість факторів виникнення кризи стає доволі великою, а самі чинники мають динамічний характер. Тому значну увагу теоретики та практики у сфері менеджменту приділяють виробленню гнучких підходів до вчасного і проактивного реагування підприємства по відношенню до кризових ситуацій. Важлива роль у цьому процесі відводиться можливостям використання сучасних інформаційних технологій та засобів аналізу в антикризовому управлінні. Впровадження новітніх методичних підходів антикризового менеджменту з використанням засобів інформатизації бізнес-процесів дозволяє посилити контроль за виникненням і протіканням криз, що є головною умовою їх подолання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У фаховій літературі є велика кількість досліджень, які присвячені вивченню проблем антикризового управління. На увагу заслуговують останні розробки таких авторів як М. Р. Джалалова [1], І.Ю. Єпіфанова, Н.О. Оранська [2], Л. А. Зверук, Н. М. Давиденко [3], А. В. Камнева [4], В.В. Коваленко, С.В. Чопікова [5], З.Б. Литвин [6], О. О. Мельниченко [7], К. В. Мокряк [8], А.В. Сало [9], О.С. Силкін, П.О. Муж [10], Р. Скриньковський [11], В.О. Супрун [12], О.В. Тимошенко, О.Ю. Буцька, Ф.Х. Сафарі [13], В.І. Фучеджи [14] тощо. Однак, подальшого розвитку потребують питання щодо розробки комплексних підходів до удосконалення методичних засад антикризового управління в сучасних умовах сучасних інформаційних технологій.

**Постановка завдання.** Розробка наукового фундаменту для формування принципів і концепції антикризового управління здійснюється постійно паралельно з розвитком загальної теорії та практики управління організацією. Сучасна економічна література містить різноманітні підходи до визначення змісту поняття «антикризове управління» в залежності від особливостей та мети його використання. Розкриваючи завдання наукового дослідження, також варто сконцентрувати увагу на уточненні змісту поняття «антикризове управління підприємством» (табл. 1).

Таблиця 1.

## Наукові підходи до визначення змісту поняття «антикризове управління»

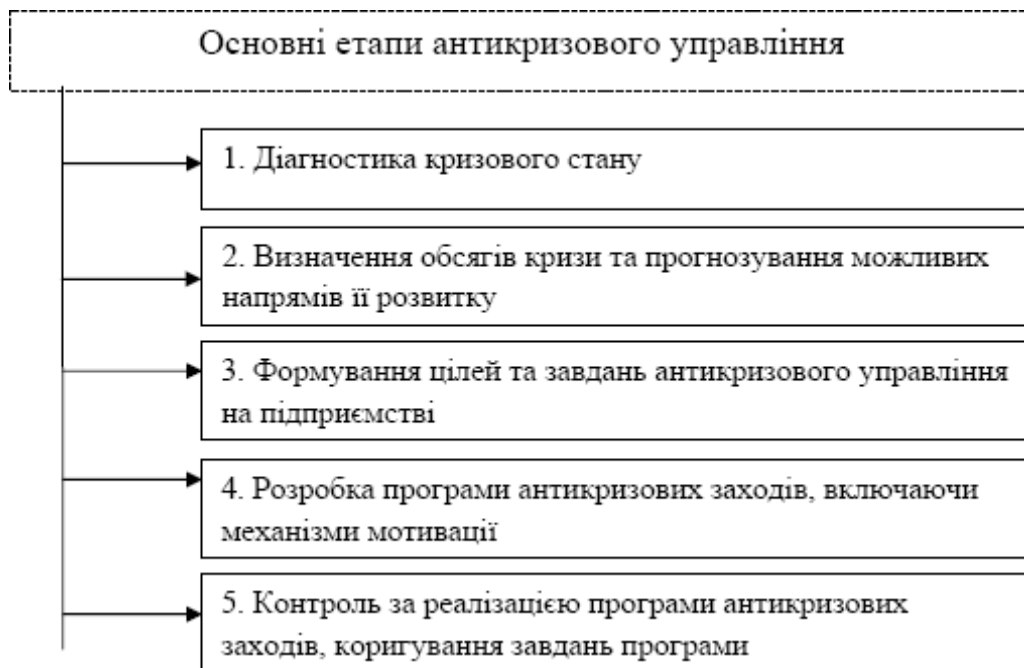
Автор	Визначення поняття антикризового управління
1	2
М. Р. Джалалова [1]	складова загального менеджменту на підприємстві, використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства
І.Ю. Єфіфанова, Н.О. Оранська [2]	постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізацію генерального плану недопущення поширення кризових явищ й стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування
Л. А. Зверук, Н. М. Давиденко [3]	система заходів з боку держави, спрямованих на забезпечення відновлення і стабілізацію розвитку економічної системи
А. В. Камнева [4]	механізм уникнення банкрутства та покращення фінансового стану підприємства
В.В. Коваленко, Є.В. Чопікова [5]	система заходів з відновлення платоспроможності підприємства
З.Б. Литвин [6]	частина загальної системи менеджменту на підприємстві під час виникнення кризової ситуації
О.О. Мельниченко [7]	управління, в якому належним чином налагоджено передбачення кризи, аналіз її симптомів, заходи по мінімізації негативного впливу і використання позитивних факторів для подальшого розвитку підприємства
К.В. Мокряк [8]	як структура полягає у визначенні апарату управління підприємством, що дозволяє визначити ієрархію рівнів управління та зв'язки між ними, рівень централізації та децентралізації в процесі розподілу функцій, повноважень, обов'язків і відповідальності працівників підприємства всіх рівнів у період реалізації заходів, направлених на подолання кризи;
А.В. Сало [9]	як кваліфікований і професійний управлінський персонал, який має відповідну професійну підготовку, головним завданням якого є здійснення постійного моніторингу за станом підприємства, раннє виявлення ознак кризи та недопущення її розгортання (оперативна локалізація), проведення профілактичних оздоровчих заходів.
О.С. Силкін, П.О. Муж [10]	система управління, яка має комплексний характер і спрямована на запобігання або ліквідацію небажаних для бізнесу явищ шляхом використання усього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дає змогу ліквідувати тимчасові ускладнення
Р. Скриньковський [11]	як специфічна функція повинна реалізовуватися через виконання антикризових дій, процедур, направлених на попередження, подолання кризових явищ, оздоровлення господарської діяльності та відновлення стабільного розвитку підприємства, взаємодіючи з іншими основними функціями управління; як процес полягає у взаємозв'язку всієї управлінської діяльності, направленої на підготовку та реалізацію антикризових рішень щодо відновлення та стабілізації функціонування підприємства в умовах кризи

\*складено автором за даними [1-11]

Наведені вище визначення доповнюють одне одного, тому що кожний з авторів розглядає поняття антикризового менеджменту виходячи з власних міркувань та особистого досвіду бачення ситуації, що стосується виникнення та подолання кризових явищ в організації. Під антикризовим розумінням варто розуміти процес запобігання та подолання наслідків кризових ситуацій на підприємстві.

Розкриваючи теоретичний зміст антикризового управління, важливо виділити окремі його етапи (рис. 1).

Початковий етап антикризового управління передбачає системну діагностику виникнення кризової ситуації на підприємстві, визначення основних показників, що характеризують передумови до виникнення кризового стану. Другий етап передбачає виявлення характеру та масштабів кризових явищ. Для цього здійснюється оцінка основних бізнес-процесів та формується процедура імітування можливих прогнозів розвитку кризи. Така процедура надає можливість здійснити порівняння фактичних значень ключових показників ефективності із плановими та нормативними, визначити масштаби впливу кризи на фінансовий стан підприємства.



**Рис. 1. Основні етапи антикризового управління підприємством**

*\*складено автором за даними [4, 9]*

На другому етапі важливим є характеристика напрямків впливу кризи на бізнес-процеси підприємства, а також визначення чинників, яка визначають масштаби кризової ситуації [6].

Третій етап передбачає формування цілей та завдань антикризового управління. В рамках даного етапу ідентифікують основні елементи програми антикризових заходів, зокрема її мета, цілі та засоби впливу на параметри господарської діяльності підприємства [9]. Четвертий етап передбачає розробку програми впровадження антикризових заходів для подолання наслідків кризи та попередження її повторення у майбутньому. Вона має включати детальний перелік дій та заходів антикризового управління, в тому числі і елементи мотивації персоналу для виконання заходів. На п'ятому етапі здійснюється контроль за реалізацією програми антикризових заходів. За результатами контролю здійснюється коригування завдань програми [10].

Надалі розглянемо особливості удосконалення методів антикризового управління на основі використання сучасних ІТ-технологій.

Для удосконалення антикризового управління пропонується запровадити використання систему багатокомпонентного аналізу: оцінювання операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. З цією метою варто сформулювати перелік показників фінансово-господарської діяльності, за допомогою якого може здійснюватися оцінювання.

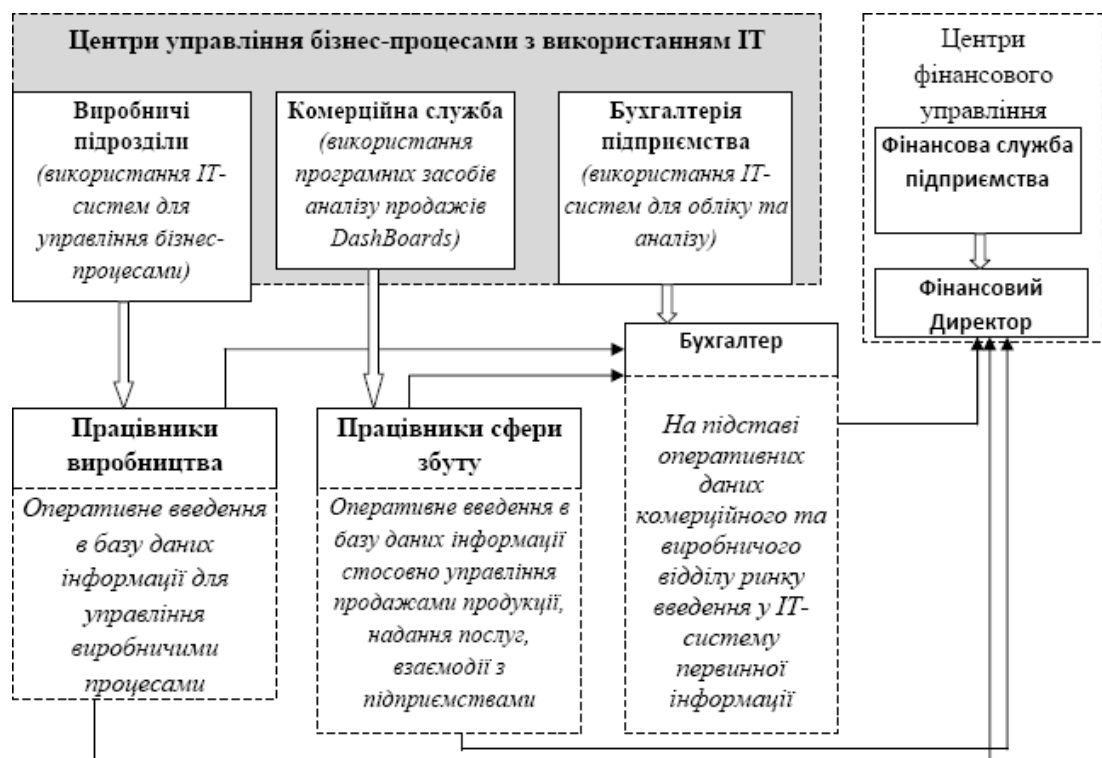
Класична система оцінювання показників ефективності діяльності не дозволяє здійснити покриття необхідної інформації для визначення необхідних заходів та прийняття управлінських рішень, що дозволяють підвищити ефективність функціонування підприємств в різних галузях економіки. Зокрема, досить часто на підприємствах не здійснюється оцінювання показників ефективності грошових потоків, аналізу стану та структури капіталу, використання джерел фінансування, відсутні оперативні звіти про результати діяльності. Тому варто використовувати набір цільових показників (вихідних даних) для забезпечення аналітичного комплексу оцінювання передумов для антикризового управління (табл. 2).

**Таблиця 2.**  
**Вихідні дані для формування аналітичного комплексу оцінювання оцінки передумов**  
**для антикризового управління**

Напрямок оцінювання	Показники, що використовуються	Необхідні дані	Можливість тримання на об'єкті існуючої системи з відносною періодичністю		
			Щодня	Щомісяця	Квартально, щорічно
Активи	період обороту запасів	Залишки товарних запасів, дебіторська заборгованість, обсяги обсягів, поточних зобов'язань, оборотних активів	-	+	+
	період обороту ДЗ				
	фактор віддачі				
	витратоємність ОЗ				
	коефіцієнт загальної продуктивності				
Капітал	період обороту КЗ	Обсяги пасивів підприємства за видами, фінансові витрати	-	+	+
	частка прибутку, інвестована в НА				
	показник фінансової автономії;				
	коефіцієнт маневреності;				
	коефіцієнт заборгованості				
Грошові потоки	співвідношення позитивного та від'ємного грошового потоку	Обсяги позитивного та від'ємного грошового потоку за: - видами діяльності; - статтями доходів і витрат; - за проектами; - за центрами фінансової відповідальності	-	-	-
	рівень ЧП у валовому грошовому потоці				
	частка чистого грошового потоку від інвестиційної діяльності в загальному ЧП				
	NPV;				
	рівень інтегральної ефективності діяльності				
Фінансові результати	рентабельність реалізації;	Доходи та витрати за видами діяльності, статтями, проектами та центрами відповідальності	-	-	+
	рентабельність витрат				
	рентабельність іншої діяльності				
	рентабельність власного капіталу				

\*складено автором за даними [1, 3, 10]

Формування системи показників оцінювання факторів кризи в окремих напрямках діяльності організації передбачає також впровадження інструментів контролінгу формування інформаційних потоків та центрів фінансової діяльності, за якими можуть бути закріплені ключові показники функціонування (KPI).



**Рис. 2. Схема контролінгу інформаційних потоків в процесі формування інформаційного забезпечення антикризового управління**

*\*складено автором за даними [2, 5, 7, 12]*

Тому для кожної групи показників варто визначити певну схему автоматизації збору інформації, яку наведено на рис. 2. Варто навести пояснення до схеми інформаційних потоків в процесі формування інформаційного забезпечення для оцінювання параметрів антикризового управління.

Підрозділи підприємства – склад, виробничі та комерційні відділи, які мають доступ до програмного аналітичного забезпечення (ІТ-Підприємство, SAP, 1С: 8.2, та ін) але лише в рамках, що стосуються їх функціоналу. На основі щоденних звітів про результати роботи організацій та внутрішніх електронних документів керівники відповідних під ринку відповідатиме за введення в систему первинної інформації про здійснення господарських операцій.

Запропонований аналітичний комплекс та система регулювання інформаційних потоків за умов автоматизації не завжди можуть вирішити весь спектр завдань, пов'язаних з аналізом ефективності діяльності та прийняття відповідних управлінських рішень. З метою вирішення цієї проблеми доцільно впровадити на підприємствах спеціальні аналітичні інструменти. Вони являють собою програмний продукт, що дозволяє на основі наявної на підприємстві бази даних формувати пакет статистичного аналізу за налаштованими сценаріями.

Перевагою даного інструменту є те, що він дає можливість:

- здійснити налаштування сценаріїв статистичного аналізу відповідно до логіки дослідження;
- забезпечити формування динамічних даних;

- наявність конструктора (генератора) звітів, відповідно до якого можливо налаштувати будь-який звіт на основі наявних даних системи.

**Висновки** Отже, під антикризовим розумінням варто розуміти процес запобігання та подолання наслідків кризових ситуацій на підприємстві. Основними етапами антикризового управління є такі: аналіз кризового стану, визначення масштабів кризи та прогнозування можливих напрямів її розвитку, формування цілей та завдань антикризового управління на підприємстві, Розробка програми антикризових заходів, контроль за реалізацією програми антикризових заходів і коригування завдань програми. Задля підвищення ефективності антикризового управління запропоновано використовувати на підприємствах спеціальні аналітичні інструменти. Вони являють собою програмний продукт, що дозволяє на основі наявної на підприємстві бази даних формувати пакет статистичного аналізу за налаштованими сценаріями.

#### Список літератури.

1. Джалалова М. Р. Особливості антикризового управління підприємствами [Електронний ресурс] / М. Р. Джалалова // Матеріали XLVII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 14-23 березня 2018 р. – Електрон. текст. дані. – 2018. – Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2018/paper/view/3840>.
2. Єпіфанова І.Ю. Сутність антикризового управління підприємства / І.Ю. Єпіфанова, Н.О. Оранська // Економіка і суспільство, 2016. - №2. – С. 265-269

3. Зверук Л. А. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку / Л. А. Зверук, Н. М. Давиденко // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". - 2017. - № 1(2). - С. 69-75
4. Камнева А. В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві / А. В. Камнева // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі, 2014. — № 4. — С. 15-27.
5. Коваленко В.В. Місце діагностики в системі антикризового управління сучасними банками / В.В. Коваленко, Є.В. Чопікова // Економіка і суспільство, 2016. - №5. — С. 363-367
6. Литвин З. Б. Необхідність діагностики в умовах антикризового управління діяльністю підприємства / З.Б. Литвин // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет. - Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2015. - Том 21. - № 2. - С. 152-156
7. Мельниченко, О.О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання / О.О. Мельниченко // Економічний аналіз : зб. наук. праць. - Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2015. - Том 21. - № 2. - С. 157-162.
8. Мокряк К. В. Інноваційна діяльність в концепції системи антикризового фінансового управління підприємством / Мокряк К. В. // Молодий вчений / Економічні науки. ОНЕУ. — 2016. — № 4 (31). — С. 142-146.
9. Сало А.В. Характеристика сутності та поняття антикризового фінансового управління / А.В. Сало // Глобальні та національні проблеми економіки, 2018. - №22. — С. 412-418
10. Силкін О.С. Аналіз сутності антикризового управління підприємством / О.С. Силкін, П.О. Муж // Наукові записки, 2016. - № 2 (53). - С. 228-235.
11. Скриньковський Р. Удосконалення діагностики антикризового управління підприємством у системі управлінської діагностики / Р. Скриньковський // Траєкторія науки, 2017. - №3. — С. 4001-4009
12. Супрун В.О. Моделі антикризового управління машинобудівним підприємством в умовах довготривалої економічної кризи / В.О. Супрун // Фінансовий простір. - 2015. - №2(18). - С. 399-403.
13. Тимошенко О.В. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства / О.В. Тимошенко, О. Ю. Буцька, Ф. Х. Сафарі // Економічний аналіз: зб. наук. праць / ТНЕУ, Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2016. — Том 23. — № 2. — С. 187-192.
14. Фучеджи В.І. Особливості антикризового управління підприємством / В.І. Фучеджи // Вісник соціально-економічних досліджень, [Електронний ресурс] - режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/853/1/Фучеджи%20В.І.%20Особливості%20антикризового%20управління%20підприємством.pdf>

#### References.

1. Dzhahalova, M. R. (2018), "Features of anti-crisis management of enterprises", available at: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2018/paper/view/3840> (Accessed 20 April 2020).
2. Yepifanova I.Yu. and Orans'ka, N.O. (2016), "The essence of enterprise anti-crisis management", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol.2, pp. 265-269
3. Zveruk L. A. and Davydenko, N. M. (2017), "Anti-crisis management of the enterprise in the conditions of innovative development", *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal "Internauka"*, vol. 1(2), pp. 69-75
4. Kamneva, A. V. (2014), "Investigation of existing tools and models of enterprise anti-crisis management", *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi*, vol. 4, pp. 15-27.
5. Kovalenko, V.V. and Chopikova, Ye.V. (2016), "The place of diagnostics in the system of anti-crisis management of modern banks", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol.5, pp. 363-367
6. Lytvyn, Z. B. (2015), "The need for diagnostics in the conditions of anti-crisis management of the enterprise", *Ekonomichnyj analiz*, vol. 21, no. 2, pp. 152-156
7. Mel'nychenko, O.O. (2015), "The essence of anti-crisis enterprise management in modern conditions of management", *Ekonomichnyj analiz*, vol. 21, no. 2, pp. 157-162.
8. Mokriak, K. V. (2016), "Innovative activity in the concept of the system of anti-crisis financial management of the enterprise", *Molodyj vchenyj*, vol. 4 (31), pp. 142-146.
9. Salo, A.V. (2018), "Characterization of the essence and concept of anti-crisis financial management", *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol.22, pp. 412-418
10. Sylkin, O.S. and Muzh, P.O. (2016), "Analysis of the essence of anti-crisis enterprise management", *Naukovi zapysky*, vol. 2 (53), pp. 228-235.
11. Skryn'kovs'kyj, R. (2017), "Improvement of diagnostics of anti-crisis management of the enterprise in the system of management diagnostics", *Traektorii nauky*, vol.3, pp. 4001-4009
12. Suprun, V.O. (2015), "Models of anti-crisis management of machine-building enterprise in the conditions of long-term economic crisis", *Finansovyj prostir*, vol.2(18), pp. 399-403.
13. Tymoshenko, O.V. Buts'ka, O. Yu. and Safari, F. Kh. (2016), "Anti-crisis management as a prerequisite for improving the efficiency of the enterprise", *Ekonomichnyj analiz*, vol. 23, no. 2, pp. 187-192.
14. Fuchedzhy, V.I. (2010), "Features of anti-crisis enterprise management", *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzen'*, available at:

<http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/853/1/Фучеджи%20В.І.%20Особливості%20антикризового%20управління%20підприємством.pdf> (Accessed 20 April 2020).

*Стаття надійшла до редакції 20.04.2020 р.*

*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*