

*Ткачева Н. П.,  
канд. эконом. наук, доцент,  
доцент кафедры экономики и маркетинга;  
Перерва П. Г.,  
доктор экон. н., профессор,  
заведующий кафедрой менеджмента  
инновационного предпринимательства  
и международных экономических отношений,  
Национальный технический университет «ХПИ»,  
г. Харьков, Украина*

## **РАЗВИТИЕ МЕТОДОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Понятие «кризис», определяющее смысл и содержание антикризисного управления, претерпевало изменения в ходе исторического процесса, и в настоящее время имеет несколько значений в рамках экономической науки. Кризис в национальной и мировой экономике чаще всего рассматривается как завершение очередного цикла развития системы, согласно теории циклов, разработанной К. Жугларом, Н.Кондратьевым, Дж. Китченом и другими исследователями [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16] Понятие кризис в настоящее время активно используется и в микроэкономике применительно к предприятию [1; 4]. Кризис предприятия понимается как переломный момент, поворотная точка в развитии предприятия [5; 9]. Кризис сопровождается недостатком времени, средств, информации и потенциально может привести к банкротству промышленного предприятия [11; 16]. Основным же вопросом в стратегическом антикризисном управлении остается вопрос о возможности подготовиться к наступлению кризиса, о распознавании его причин и максимально быстрой адаптации к ним. В современной науке можно выделить четыре подхода, связанных с управлением кризисными ситуациями. Это управление в уже имеющейся место кризисной ситуации, связанное с процедурой банкротства, реструктуризации, ликвидации предприятия; управление, сосредоточенное на прогнозировании и предотвращении или снижении последствий кризисных ситуаций, или реактивный и превентивный антикризисный менеджмент; создание кризисных ситуаций, способствующих развитию предприятия (или их предотвращение, недопущение); и реакция предприятия на факторы маркетинговой среды, развивающейся нелинейно. Приоритетным направлением в настоящий момент является стратегическое антикризисное управление, то есть управление, направленное на прогнозирование кризисных ситуаций на предприятии, предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования потенциала всего современного менеджмента. Поскольку растущая нестабильность внешней среды усложняет прогнозирование кризисных явлений

и вместе с тем обуславливает необходимость применения принципов маркетинга в деятельности предприятия, следует говорить о маркетинговом стратегическом антикризисном управлении – управлении, ориентированном на изменения среды, влияющие на спрос и потребности, которые удовлетворяет данное предприятие.

На основании критического анализа научной литературы [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16] предложено следующее определение стратегического антикризисного управления: стратегическое антикризисное управление – это система управления предприятием в нестабильной внешней среде, которая позволяет предвидеть переломные моменты в процессах, влияющих на спрос и потребности, удовлетворяемые данным предприятием, и предотвращать или снижать их негативное воздействие на деятельность предприятия как социально-экономической системы в долгосрочной и среднесрочной перспективе. Традиционно причины кризисных ситуаций на предприятиях подразделяются на внешние и внутренние [1; 3; 4; 5; 9; 11; 16]. Большинство исследователей считают, что внутренние причины усиливают действие неожиданных и непредсказуемых внешних факторов [2; 3; 6; 7]. По имеющимся оценкам, банкротства предприятий в Украине на 2/3 обусловлены внешними факторами (резкие изменения во внешней среде), и на 1/3 внутренними (ошибки в управлении, несбалансированность связей внутри системы). Состав значимых факторов внешней среды для украинских и зарубежных предприятий существенно различается. Если для развитых стран наиболее непредсказуемыми являются факторы международной политики (например, терроризм) и природно-климатические факторы (например, ураганы в США), то для Украины определяющей по-прежнему остается экономическая и финансовая нестабильность и нестабильность внутренней и внешней политики. Это обстоятельство во многом определяет методы, применимые в ситуациях, так или иначе связанных с кризисами – методы антикризисного и кризисного управления, основанные на концепции маркетинга [8; 10; 12; 14; 15].

На основании анализа научной литературы и статистических данных, проведенного в диссертации, предложено рассматривать непредвиденные изменения во внешней среде, или нестабильность внешней среды как одну из основных причин кризисов на предприятиях. Сформированные планы и сложившиеся принципы работы предприятия в новых условиях зачастую оказываются неэффективными, и следование этим планам вызывает кризис, крайней формой которого является банкротство. Изменения среды необходимо учитывать, и большую роль здесь играет время, за которое руководство предприятия осознает происходящие изменения и перестраивается, адаптируется к ним. Для адекватной реакции на изменения маркетинговой среды необходимо определить ее состав (согласно классификации факторов), основные свойства – неопределенность, изменчивость (подвижность), сложность, взаимосвязанность факторов, и уровень нестабильности.

Нестабильность – это прежде всего философская категория, такое состояние объекта, когда предсказать его дальнейшие движения невозможно, но можно точно сказать, что положение его не останется прежним, то есть непредсказуемость в сочетании с неустойчивостью. На основании анализа философских и экономических источников авторами дается следующее определение: нестабильность внешней среды предприятия – это неопределенность среды всех видов, достигшая критической точки, в сочетании с ненулевой подвижностью среды.

Для адаптации к изменениям внешней среды на предприятиях целесообразно производить изменения в производственно-коммерческой подсистеме и в стратегических планах, так как другие подсистемы – более тесно взаимосвязаны с оборудованием и технологиями и вследствие этого не обладают достаточной гибкостью. Стратегию предприятия в условиях нестабильности не следует рассматривать как направление или алгоритм развития предприятия, поскольку такая трактовка предполагает наличие жестких целей-ориентиров, которые не могут изменяться вместе с условиями внешней среды. В рамках проведенного исследования стратегия определена как набор основных правил, определяющих взаимоотношения предприятия с внешней средой. Так как в современных условиях основным свойством внешней среды является ее нестабильность (то есть высокая подвижность и непредсказуемость), то выработка этих правил и определение образа действия в непредвиденных ситуациях становится одной из основных задач антикризисного управления. В стратегическом антикризисном управлении используются методы как из области традиционного управления, так и специфические антикризисные. К специфическим методам стратегического антикризисного управления можно отнести прогнозирование развития экономической конъюнктуры, стратегический контроллинг, проблемно-ориентированный метод (подход), сценарный подход. С точки зрения маркетинг-менеджмента [8; 10; 12; 14; 15] критическими следует считать те изменения внешней среды, которые изменяют потребности потребителей или спрос на продукцию предприятия.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Товажнянский В.Л., Перерва П.Г., Кобелева Т.А. Антикризисный менеджмент производственно-комерческой деятельности предприятий машиностроения. *Государство и рынок: механизмы и методы регулирования в условиях преодоления кризиса: колл.моногр.*- СПб.: Астерион, 2010.- Т.2.- п.6.2.- С. 254-264.
2. Экономика и организация труда / И.Н.Погорелов [и др.]. – Харьков : Фактор, 2007. – 640 с.

3. Перерва П.Г. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності / П.Г.Перерва, С.Нагі, Т.О.Кобелева. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр.* – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 15 (1291). – С. 89-94.

4. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В.Л., ПЕРЕРВА П.Г., КОБЕЛЕВА Т.О. Банкрутство, санація та реструктуризація підприємства як економічні категорії антикризового управління. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2015. № 59 (1168). С. 148-152.

5. Kocziszky György, Somosi Veres M., Kobieliéva T.O Reputational compliance. *Дослідження та оптимізація економічних процесів "Оптимум–2017" : тр. 13-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 6-8 грудня 2017 р. Харків, 2017.*– С. 140-143.

6. Pererva P.G., Kocziszky György, Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. 668 p.

7. Перерва П.Г. Трудоустройство без проблем (искусство самомаркетинга). – Харьков : Фактор, 2009. 480 с.

8. Перерва П.Г. Потребность в электротехнических средствах автоматизации. Теория и методы определения. - Харьков : Основа. 1991. 114 с.

9. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В.Л., ПЕРЕРВА П.Г. Антикризовий моніторинг фінансово-економічних показників роботи машинобудівного підприємства. *Економіка розвитку*. Харків : ХНЕУ. 2010. №2 (54). С.46-50.

10. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві. Навч.посібник.- Харків : «Основа», 1993.- 288с.

11. Ткачова Н.П., Перерва П.Г. Развитие методов анализа фактического состояния конкурентных преимуществ предприятия. *Економіка розвитку*. 2011. № 4 (60). С. 116-120.

12. Перерва П.Г., Гочарова Н.П., Яковлев А.И.Маркетинг инновационного процесса. Учебное пособие - Киев: ВИРА-Р. 1998.- 267с.

13. Перерва П.Г., Коциски Д., Верес Шомоши М., Кобелева Т.А. Комплаенс программа промышленного предприятия.– Харьков-Мишкольц : ООО «Планета-принт», 2019. – 689 с.

14. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. – К.: Знання, 2009. – 1070 с.

15. Перерва П.Г. Самомаркетинг менеджера и бизнесмена.- Ростов н/Д: Феникс, 2003. - 592 с.

16. Перерва П.Г. Комплаенс-программа промышленного предприятия: сущность и задачи. *Вісник нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Сер. : Економічні науки*. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – № 24 (1246). – С. 153-158.