

## ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ВИНОРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

### INTRODUCTION OF THE SYSTEM OF ANTICRISIS MANAGEMENT AT WINE FACTORY ENTERPRISES

УДК 005.931.11:663.25.013

**Брюшкова Н.О.**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту і логістики

Одеська національна академія харчових технологій

**Бучковська А.П.**

студентка

Одеська національна академія харчових технологій

*У статті проаналізовано сутність поняття «антикризове управління», обґрунтовано необхідність використання антикризового управління як системи. Визначено основні елементи системного підходу до антикризового управління, що передбачає впровадження превентивного, поточного та запізнілого антикризового управління із урахуванням галузі діяльності підприємства.*

**Ключові слова:** антикризове управління, криза підприємства, система антикризового управління, діагностика антикризового управління підприємством, впровадження системи.

*В статье проанализирована сущность понятия «антикризисное управление», обоснована необходимость использования антикризисного управления как системы. Определены основные элементы системного подхода к антикризисному управлению, предусматривающие внедрение превен-*

*тивного, текущего и запоздалого антикризисного управления с учетом отрасли деятельности предприятия.*

**Ключевые слова:** антикризисное управление, кризис предприятия, система антикризисного управления, диагностика антикризисного управления предприятием, внедрение системы.

*The article analyzes the essence of the concept of “crisis management”, the necessity of using anti-crisis management as a system is given. The main elements are determined with the use of a systematic approach to crisis management, which implies, depending on the depth of the crisis, the introduction of preventive, current and late anti-crisis management taking into account the branch of activity of the enterprise.*

**Key words:** anticrisis management, enterprise crisis, crisis management system, diagnostics of enterprise crisis management, implementation of the system.

**Постановка проблеми.** Виноробство в Україні характеризується складною соціально-економічною ситуацією: погіршуються фінансові результати діяльності підприємств галузі, втрачаються конкурентні позиції, що надалі може призвести до ліквідації підприємства. У зв'язку із цим особливої актуальності набуває проблема впровадження системи антикризового управління. Саме вона дозволить виноробним підприємствам знизити імовірність виникнення кризових ситуацій, зменшити розмір можливого збитку, спричиненого кризовою ситуацією, та підвищити стратегічний потенціал [1, с. 72].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у дослідження проблеми побудови та впровадження системи антикризового управління підприємством належить багатьом вітчизняним та зарубіжним науковцям. Особливої уваги заслуговують наукові праці І.О. Бланк, Т. Воронкова, Н. Захаренко, А.В. Камнева, В. Костецького, О. Костіна, К.В. Мокряк та ін.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування необхідності впровадження системи антикризового управління на виноробних підприємствах з урахуванням особливостей галузі та сучасного стану економічного простору в державі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Виноробна промисловість є складовою частиною економіки України та належить до харчової промисловості. Сприятливі природно-кліматичні та ґрунтові умови в Україні дозволяють вирощувати цінні столові та технічні сорти винограду і виробляти якісні вина для внутрішнього та зовнішнього ринків.

В умовах створення Асоціації Україна-ЄС, зростання конкуренції на світовому ринку, продовження глобалізації економіки та втрати ринків збуту українським виноробним підприємствам необхідно швидко адаптуватися до нових умов господарювання з метою збереження та підвищення конкурентоспроможності. Для цього потрібні нові технології, зростання продуктивності та якості продукції, диверсифікація виробництва та ринків збуту, освоєння та впровадження інновацій, просування вітчизняної продукції на зовнішні ринки, без чого неможливий успішний розвиток галузі [1, с. 69].

Слід зазначити, що за останні роки виноробні підприємства України опинилися в глибокій кризі, що спричинила руйнування матеріально-ресурсного потенціалу виробництва та витіснення вітчизняних товаровиробників із зовнішнього продовольчого ринку [1, с. 74].

Отже, виноробство має хороші перспективи розвитку, але на даний момент ситуацію, що склалася в галузі, експерти називають критичною – вона стала низькорентабельною, а виноробні підприємства зазнають збитків через низку проблем: скорочення площ закладення нових виноградників, брак державної підтримки на відновлення та проведення робіт із догляду за багаторічними насадженнями тощо.

Враховуючи вищенаведене, зазначимо, що вірогідність появи кризи на підприємстві залежить не тільки від особливостей галузі, а й від загальних проявів кризи, які властиві будь-якому підприємству, а саме: помилками в стратегії управління, недостатньою увагою до проблем розвитку або

поразкою в конкурентній боротьбі, коливанням ринкової кон'юнктури, періодичною модернізацією технології, зміною в організації виробництва, зміною персоналу або зовнішніх економічних умов, а на сьогодні – ще й політичними обставинами [2, с. 17].

Кризи можуть протікати явно і легко виявлятися, а можуть бути малопомітними й у прихованій формі. Найнебезпечніші кризи – ті, що зачіпають систему підприємства в цілому. Виникає низка складних проблем, усунення яких залежить від своєчасності їх виявлення та професіоналізму в управлінні організацією. Причини кризи можуть бути як об'єктивними – пов'язаними з циклічним розвитком системи, потребами модернізації, реструктуризації, впливом зовнішніх факторів, так і суб'єктивними, які відбивають помилки менеджерів в управлінні, недоліки в організації виробництва, недосконалість інноваційної та інвестиційної політики. Наслідками кризи є можливі стани системи підприємства, ситуації і проблеми, для яких характерні різкі зміни або послідовна трансформація, оновлення організації або її руйнування, оздоровлення або виникнення нової кризи. Наслідки кризи визначаються її характером, типом, рівнем прояву негативних циклічних чинників, вибором методик антикризового управління, що може згладити негативні тенденції, сприяти подоланню несприятливих факторів, а може, навпаки, спровокувати нову кризу [3, с. 62].

Таким чином, складових частин поняття «криза» дуже багато. Саме ця складність пояснює відсутність єдиного визначення кризи. Економічна криза – це ситуація, що складається з великої кількості фінансово-економічних проблем, кількість ресурсів для розв'язання яких обмежена. Господарська діяльність підприємства за таких умов знаходиться під загрозою та є ймовірність настання кризового стану [2, с. 19].

Сучасні економісти розглядають економічну кризу як об'єктивно необхідний процес, що дає поштовх для модернізації всієї фінансово-економічної діяльності підприємства. У період функціонування підприємства можуть виникати різні відхилення, які призводять до небажаного розвитку і ставлять під загрозу його існування. Отже, надважливим завданням є аналіз та контроль кризових явищ – як таких, що вже відбуваються, так і потенційних.

Розглядаючи вплив криз на підприємства, потрібно враховувати, що кризові ситуації можуть мати не тільки негативний і руйнівний характер, але й нести у собі потенціал змін. Кризова ситуація характеризується різким переломом у діяльності, наслідки якого можна виміряти, і сумнівами щодо структури, які змушують керівництво переглядати власне бачення організації. Незважаючи на значний вплив зовнішнього середовища на діяльність

підприємств, вони мають можливість регулювати негативні процеси та вживати запобіжних заходів, що перебувають у зоні дії самого підприємства, а також заходів щодо виходу з кризового стану.

Саме тому величезного значення набуває застосування на підприємстві системи антикризового управління. Проте у вітчизняній літературі щодо змісту цього терміну нема єдиної думки. Частина дослідників зводить антикризове управління переважно до чисто фінансового процесу, пов'язаного із ліквідацією заборгованості підприємства; інші вважають антикризове управління діяльністю менеджерів підприємства в умовах банкрутства; деякі фахівці орієнтують цей вид діяльності підприємств на швидкі фінансові заходи, які забезпечують короткострокову економічну ефективність підприємства. У рамках системного підходу до антикризового управління останнє розглядається як комплекс заходів від попередньої діагностики кризи до методів її усунення та подолання. Виходячи з цього, можна визначити антикризове управління як систему управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ шляхом використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки і реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти і примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, за умови використання власних ресурсів [4, с. 208].

Незважаючи на відмінності, спільним для всіх визначень поняття та сутності системи антикризового управління є твердження, що ця система має передбачати докризове (попереджувальне) і антикризове управління [5, с. 18].

Основною метою антикризового управління є швидке поновлення платоспроможності й відновлення достатнього рівня фінансової стабільності підприємства для запобігання його банкрутству.

Антикризове управління обов'язково повинне розглядатися як система заходів, оскільки включає в себе велику кількість дій, спрямованих на різні аспекти діяльності підприємства: заходи з попередження виникнення кризи, підтримання підприємства у стабільному стані та, у разі необхідності, виведення підприємства з кризи.

Застосування антикризового управління як системи заходів дозволить здійснювати впровадження превентивного, поточного та запізнілого антикризового управління, враховуючи галузь діяльності підприємства.

Як було зазначено вище, виноробним підприємствам притаманний ряд специфічних ризиків, котрі, як і загальні, можуть призвести до загрозового стану, а саме:

- 1) Відсутність достатніх інвестицій.
- 2) Недостатня кількість якісної сировини.

3) Монополія держави на виробництво алкогольної продукції.

4) Податкова політика держави, що не є поміркованою – непомірно високі відрахування до бюджету.

5) Надання вітчизняними споживачами переваги іноземним виробникам.

6) Незадовільне планування, прогнозування і організація галузі.

7) Фальсифікована продукція на ринку.

8) Низька платоспроможність споживачів.

9) Матеріально-технічне забезпечення галузі.

10) Слабка конкурентоспроможність продукції.

11) Політика держави стосовно підвищення акцизів і введення мінімальних цін на виноробну продукцію [1, с. 287].

Для запобігання впливу вищенаведених ризиків та настанню фінансової кризи підприємства, для ефективного подолання і ліквідації негативних наслідків кризи необхідно вжити відповідних заходів щодо стабілізації, підняття і стійкого розвитку виробництва, підвищення конкурентоспроможності й соціально-економічної ефективності. Для забезпечення стійкого й ефективного розвитку виноградарства й виноробства необхідно знайти метод діагностики стану підприємства.

Аналіз методів діагностики показує, що більшість із них не враховує специфіки об'єкта діагностики, мети діагностики, особливостей розвитку виноробного підприємства на різних етапах життєвого циклу. Також не розроблені рекомендації з комплексної оцінки результатів аналізу. Існуючі підходи до проведення діагностики не надають однозначного результату для оцінки фінансової діяльності та стану виноробних підприємств.

Отже, нам відомі основні ризики галузі. Можна уявити їх вплив на виноробні підприємства, але достовірно продіагностувати майже неможливо.

У процесі дослідження ми зробили висновок, що існує достатня кількість методів діагностики, однак їх ефективність невисока, що пояснюється такими факторами:

- відсутністю фахівців з антикризового управління;

- наявністю декількох підходів до антикризового управління підприємством і різною природою та причиною самих кризових явищ;

- використання антикризового управління, здебільшого, в умовах глибокої кризи., через що деякі його інструменти виявляються недієвими;

- деякі з методів впливають на обмежене число елементів організації, інші ж передбачають еволюційний характер перетворень [6, с. 61].

Так, в умовах посилення конкуренції переважає проведення комплексних радикальних змін. Однак, якщо немає потреби у радикальному підвищенні результативності компанії взагалі та її адаптивності зокрема, то застосовуються профілактичні заходи. Система антикризового управ-

ління повинна містити заходи щодо виходу з кризової ситуації та попередження кризи.

Перелік заходів, які слід використовувати для діагностування кризи, залежить від її глибини, тому антикризове фінансове управління може становити систему:

1) профілактичних заходів (спрямованих на попередження виникнення кризи);

2) конструктивних дій та дієвих заходів (спрямованих на подолання кризи, виходу підприємства з неї) [3, с. 17].

Отже, проблема впровадження системи антикризового управління виноробним підприємством є актуальною у вітчизняній економічній та управлінській науці, адже підходів до визначення самої суті поняття дуже багато, але позитивного досвіду практичного впровадження на українських підприємствах знайти майже не вдається. Пояснити це можна неоднозначністю теоретичних положень та недостатністю відповідних практичних розробок у цій сфері. Водночас, вирішення цих питань зробить можливим ефективно впровадження системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах та виведення їх із кризи.

#### **Висновки з проведеного дослідження.**

Питання впровадження системи антикризового управління на виноробних підприємствах в Україні є шляхом запобігання неплатоспроможності підприємств та основою для фінансової санації виробничих структур. Наведені складові частини системи антикризового управління мають здійснюватися в комплексі, тобто має застосовуватися системний підхід. Антикризове управління, що здійснюється в Україні, ще досить неефективне, і підтвердженням цього є зниження обсягів виробництва, погіршення якості продукції, про що свідчить зниження конкурентоспроможності, неплатоспроможність підприємств. Отже, щоб запобігти кризі, а саме її виникненню в умовах нормальної діяльності виноробного підприємства, необхідно використовувати системи антикризових дій та заходів, які доцільно розробляти і здійснювати на підприємствах не лише в разі настання кризової ситуації, але й для її попередження.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Коваленко В.В. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання : [монографія] / [В.В. Коваленко, М.В. Суганяка, В.І. Фучеджи]. – Одеса, 2013. – 381 с.

2. Фрум О.Л. Методичний підхід до виявлення внутрішніх криз розвитку підприємства / О.Л. Фрум // Економіка харч. пром-сті. – 2011. – № 4 (12). – С. 16–20.

3. Захаренко Н. Антикризове управління підприємством на основі класифікації криз та факторів їх виявлення / Н. Захаренко // Вісник Приазовського державного технічного університету. Сер.: Економічні науки. – 2010. – № 20. – С. 60–62.

4. Костецький В. Формування стратегії антикризового управління підприємством / В. Костецький // Економічний аналіз. – 2011. – № 8 (2). – С. 208–211.

5. 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.

6. Воронкова Т. Система антикризового управління підприємством / Т. Воронкова // Науково-технічна інформація. – 2015. – № 3. – С. 17–25.

### REFERENCES:

1. Kovalenko V.V. Antykrizove finansove upravlinnya v systemi subyektiv ekonomichnoyi diyalnosti: metody ta instrumenty otsynuyannya : [monohrafiya] / [V.V. Kovalenko, M.V. Suhanyaka, V.I. Fuchedzhy]. – Odesa, 2013. – 381 s.

2. Frum O.L. Metodychnyy pidkhid do vyyavlennya vnutrishnikh kryz rozvytku pidpryyemstva / O.L. Frum // Ekonomikakharch.prom-sti.–2011.–№4(12).–S.16–20.

3. Zakharenko N. Antykrizove upravlinnia pidpryyemstvom na osnovi klasyfikatsii kryz ta faktoriv yikh vyyavlennia / Н. Захаренко // Visnyk Pryazovskoho derzhavnogo tekhnichnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky. – 2010. – № 20. – С. 60–62.

4. Kostetskyi V. Formuvannia stratehii antykrizovoho upravlinnia pidpryyemstvom / V. Kostetskyi // Ekonomichniy analiz. – 2011. – № 8 (2). – С. 208–211.

5. Kamneva A.V. Doslidzhennia isnuuyuchkh instrumentiv ta modelei antykrizovoho upravlinnia na pidpryyemstvi / A.V. Kamneva // Ekonomika ta upravlinnia pidpryyemstvamy mashynobudivnoi haluzi. – 2014. – № 4. – С. 15–27.

6. Voronkova T. Systema antykrizovoho upravlinnia pidpryyemstvom / T. Voronkova // Naukovo-tekhnichna informatsiia. – 2015. – № 3. – С. 17–25.

**Bryushkova N.O.**

Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department of Management and Logistics  
Odessa National Academy of Food Technologies

**Buchkovs'ka A.P.**

Master's Student  
Odessa National Academy of Food Technologies

### INTRODUCTION OF THE SYSTEM OF ANTICRISIS MANAGEMENT AT WINE FACTORY ENTERPRISES

The relevance of this study is due to the fact that winemaking, as a branch of the agro-industrial complex of Ukraine, is of great economic importance. In recent years, winemaking enterprises in Ukraine have been in deep crisis, which has led to the destruction of the material and resource potential of production and the displacement of domestic producers from the external food market. Accordingly, the problem of introducing a system of crisis management at such enterprises becomes of great importance. It will allow wineries to reduce the likelihood of crises, reduce the size of potential damage that arises in a crisis situation and increase their strategic potential.

The problem of introducing a system of crisis management of the wine-making enterprise is relevant in the domestic economic and managerial science. This can be explained by the ambiguity of the theoretical positions and the lack of relevant practical developments in this area. At the same time, the solution of these issues will allow to effectively implementing the system of crisis management at domestic enterprises and will help to eliminate them from the crisis.

The purpose of the article is to justify the necessity of introducing a system of crisis management in wine-making enterprises taking into account the specifics of the industry and the current state of the economic space in the state.

The activities of winemaking enterprises are constantly under the influence of many types of risks, such as those inherent to all enterprises engaged in economic activities, and those that are specific to the industry. Consequently, the components of the concept of "crisis" are very much. It is this complexity that explains the fact that today; economists do not have a single definition of the crisis.

Accordingly, the use of anti-crisis management system in the enterprise is of enormous significance, since its essence is to direct the management of the enterprise, to prevent or eliminate unfavourable phenomena for business through the use of all potential of modern management, development and implementation at the enterprise of a special program having a strategic character. It is important that this system should include pre crisis management (anticipatory) and crisis management, that is, when there are crisis deployment signals

The issue of introducing a crisis management system at winemaking enterprises in Ukraine is through the prevention of insolvency of enterprises and the basis for financial rehabilitation of industrial structures.

Therefore, in order to prevent a crisis, namely its occurrence under the normal conditions of a wine-making enterprise, it is necessary to use anti-crisis measures and measures that are expedient to develop and implement at enterprises not only in the event of a crisis but also to prevent it.