

## РЕФЛЕКСИВНИЙ ПІДХІД В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті розглянуто економічну сутність та особливості антикризового управління діяльністю підприємства. Обґрунтовано доцільність застосування рефлексивних методів впливу в системі антикризового управління підприємством та ідентифіковано можливі рефлексивні впливи на суб'єктів ринку – учасників кризових процесів. Авторами наведено рекомендації щодо ефективної реалізації малозатратного механізму антикризового управління на основі рефлексивного підходу.*

*Ключові слова: антикризове управління, рефлексивні впливи, кризові явища, управлінські процеси, рефлексивний інструментарій.*

MALCHUK M.,  
OPLACHKO I.

National University of Water and Environmental Engineering, Rivne

## REFLECTIVE APPROACH IN THE SYSTEM OF CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE ACTIVITY

*The uncertainty of the environment and the inability of quick adaptation to constantly changing conditions lead to the growth of crisis situations in enterprises and inhibition of their development. These facts actualize the issue of the formation of effective mechanisms of crisis management of enterprises aimed at prevention, actual diagnosis of the level and causes of the crisis, the development and implementation of effective anti-crisis programs. In addition, with the constant limitations of financial, intellectual and time resources, such management should take into account the elements of reflection. The reflexive approach to substantiating of the behavior of economic subjects is an important low-cost factor in strengthening the competitive position of the enterprise in the market and one of the effective instruments of protection against bankruptcy. The essence and features of crisis management of activity of the enterprise are considered in the article. The expediency of using of reflexive methods of influence in the system of crisis management of the enterprise is substantiated and the possible reflective influences on market subjects – participants in crisis processes above been identified. The authors provide recommendations for the effective implementation of the low-cost mechanism of crisis management based on the reflexive approach. It is proved that taking into account, besides traditional, irrational factors of behavior of subjects –participants of crisis processes is an important factor in the adoption of quality managerial decisions. The implementation of reflexive methods of influencing on such entities makes it possible, with insignificant financial costs, to encourage them to make decisions that are profitable to the enterprise and contribute to improving of its position.*

*Keywords: crisis management, reflexive influences, crisis processes, management processes, reflexive toolkit.*

**Постановка проблеми.** В умовах інституційних перетворень економіки України, що характеризуються мінливістю та нестабільністю факторів внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства, важливим чинником забезпечення ефективності його діяльності є формування нових підходів до управлінських процесів, спрямованих на забезпечення протидії кризовим явищам шляхом створення чи удосконалення дієвої системи антикризового управління. До того ж, при постійній обмеженості фінансових, інтелектуальних та часових ресурсів така результативна управлінська система має враховувати елементи рефлексії. Адже саме рефлексивний підхід до обґрунтування поведінки економічних суб'єктів є важливим малозатратним чинником укріплення конкурентної позиції підприємства на ринку та одним із дієвих інструментів захисту від банкрутства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні основи антикризового управління діяльністю підприємства висвітлені в працях таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як І.О. Бланк, В.О. Василенко, А.Г. Грязнова, Е.М. Коротков, В.І. Кошкін, О.І. Линник, Л.О. Лігоненко, Г. Мак-Дональд, О.О. Мельниченко, М.Х. Мескон, О.І. Надьон, С.К. Рамазанов, О.О. Терещенко, Е.А. Уткін, Г.І. Шепеленко та ін. Питанню застосування рефлексивного підходу в системі управління економічними суб'єктами присвячені роботи О.В. Авілова, А.О. Длігача, Р.М. Лепи, В.О. Лефевра, Л.Н. Сергєєвої, І.А. Стреблянської, Г.П. Щедровицького. Отже, необхідний фундамент для продовження досліджень у напрямку більш повного визначення можливостей та перспектив застосування системи антикризового управління, а також практичних підходів до її реалізації, створено. Зокрема, подальшого дослідження потребує проблема забезпечення ефективності антикризового управління діяльністю вітчизняних підприємств з використанням рефлексивного інструментарію.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є визначення сутності та особливостей антикризового управління діяльністю промислових підприємств, розробка практичних рекомендацій щодо формування малозатратного механізму антикризового управління на основі рефлексивного підходу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Невизначеність зовнішнього середовища та нездатність швидко пристосуватись до постійно змінних умов зумовлюють зростання кризових ситуацій на підприємствах та гальмування їх розвитку. Зазначені факти актуалізують питання формування дієвих механізмів антикризового управління підприємствами, спрямованих на попередження, своєчасну діагностику рівня та причин кризового стану, а також розробку і реалізацію ефективних антикризових програм.

Аналізуючи підходи до процесу здійснення антикризового управління, слід відмітити, що його реалізацію науковці розглядають здебільшого в трьох аспектах:

- як комплексну систему управління, спрямовану, в першу чергу, на запобігання виникнення кризових ситуацій на підприємстві (Бланк І.О., Коротков Е.М., Лігоненко Л.О., Мельниченко О.О., Рамазанов С.Г.);

- як організацію заходів, спрямованих на виведення підприємства з існуючого кризового стану (Балашов В.Г., Кошкін В.І., Таль Г.К., Шепеленко Г.І.);

- як постійно діючу управлінську систему, спрямовану на підтримання стабільного функціонування підприємства, незалежно від його фінансового стану (Мескон М.Х., Туленков М.В., Уткін Е.А.).

На думку Шепеленко Г.І. та Чернишової Ю.Г. антикризове управління являє собою, в першу чергу, комплекс заходів, що приймаються в умовах вже існуючої неплатоспроможності підприємства [1, с. 6]. Такої ж думки дотримується Кошкін В.І., адже автор розглядає антикризове управління по відношенню до підприємства-боржника. Такий підхід є правильним, проте враховує лише інструменти виходу з вже існуючого кризового стану суб'єкта господарювання. Рамазанов С.Г. акцентує увагу на тому, що зусилля по виведенню підприємства з кризи набагато складніші за попередження неправильних та помилкових дій, тому, навпаки, пропонує будувати таку систему управління, яка націлена на запобігання виникнення кризових явищ, усунення проблем до того моменту, коли вони ще не набули незворотного характеру [2, с.25].

Уткін Е.А., Туленков М.В. та Мескон М.Х. розглядають антикризове управління як частину загального менеджменту підприємства, що використовує найкращі його механізми; Мельниченко О.О., Лігоненко Л.О., Василенко В.О. – як особливий тип управління, спрямований на попередження, усунення та ліквідацію негативних наслідків кризових явищ [3; 4]. На нашу думку, під антикризовим управлінням слід розуміти комплексну систему заходів, спрямовану на виявлення та запобігання кризовим явищам на підприємстві, забезпечення умов, які б ліквідували наслідки появи кризи, через прогнозування соціально-економічного розвитку, формування та реалізацію антикризової стратегії, спрямованої на укріплення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Важливим у процесі антикризового управління є визначення об'єкта (кризові явища, що виникають під дією мінливого внутрішнього і зовнішнього середовища та проявляються у відхиленні фактичних показників діяльності підприємства від запланованих, нормативних) та суб'єкта управління (фізичні чи юридичні особи, які беруть безпосередню участь у діяльності підприємства, з метою досягнення його цілей, або реалізують непрямий вплив на показники діяльності підприємства), формування цільових процесів, вибір засобів та методів управління, створення чіткої системи коригування та зворотного зв'язку.

Особливостями антикризового управління підприємством є:

- мобільність і динамічність у реалізації антикризових заходів;

- спрямованість на отримання найефективніших результатів розвитку підприємства;

- врахування зовнішніх і внутрішніх чинників виникнення кризових явищ;

- спрямованість на попередження та ранню діагностику кризи;

- нестандартний, творчий підхід до формування та реалізації системи антикризових заходів залежно від стану функціонування підприємства;

- впровадження нових підходів до управління суб'єктами – учасниками кризових процесів, з застосуванням рефлексивних впливів по відношенню до них;

- постійний контроль за виконанням антикризових планів та програм [5, с. 190].

Кінцевим результатом антикризового управління підприємством є формування та реалізація антикризової стратегії. Її ефективна імплементація можлива лише при застосуванні в управлінні елементів рефлексії, тобто психологічного впливу на суб'єктів – учасників кризових процесів, з метою прийняття ними рішень, вигідних підприємству. Адже, знаючи про те, як думає суб'єкт, яку інформацію він має в своєму розпорядженні, як він приймає рішення тощо шляхом рефлексивних впливів можна схилити суб'єкта, що взаємодіє з підприємством, до дій, які необхідні підприємству для покращення його становища (рис. 1).

Для обґрунтування доцільності застосування рефлексивних методів впливу в системі антикризового управління підприємством слід виділити найбільш важливі чинники, що впливають на ірраціональність процесу прийняття рішень [6, с. 86]:

- на результати рішень впливають як об'єктивні (раціональні), так і суб'єктивні чинники, переважно пов'язані з психологією особи, яка приймає рішення;

- рішення ухвалюються в умовах часової, інформаційної, інтелектуальної обмеженості; у таких умовах будь-яка інформаційна провокація може вплинути на ухвалення вигідного для маніпулятора рішення;

- людина схильна мислити шаблоном, автоматично, внаслідок чого маніпулятори можуть створити умови для запуску подібного роду шаблонів автоматичної поведінки;

- схильність суб'єктів зовнішнього середовища підприємства до опортуністичної поведінки, коли реальні наміри суб'єктів не співпадають з декларованими – актуальним є використання рефлексії високих рангів для попередження негативних наслідків від подібного роду дій з боку таких суб'єктів. Ранги рефлексивних впливів на суб'єктів – учасників кризових процесів представлено на рис. 2.

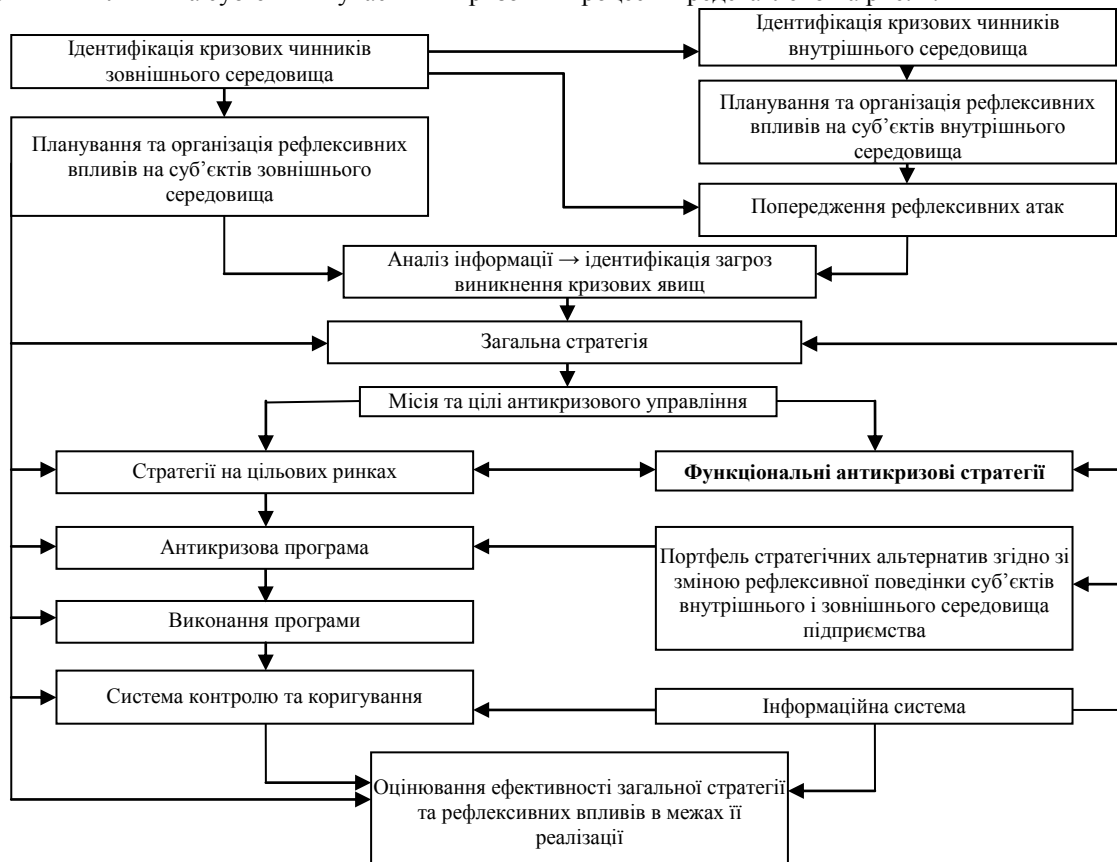


Рис. 1. Процес антикризового управління з урахуванням рефлексії прийняття рішень підприємством

Рефлексія першого рангу включає усвідомлення суб'єктом управління своїх дій, другого рангу – вибір методу впливу на суб'єкта – учасника кризових процесів з врахуванням знань маніпулятора про можливі дії суб'єкта, на який він чинитиме вплив. Якщо ж суб'єкт – учасник кризових процесів усвідомлює, що на нього намагаються вплинути рефлексивними методами, він може чинити супротив. В такому випадку говорять про рефлексію третього рангу і так далі [6, с. 92]. При цьому, якщо суб'єктом – учасником кризових процесів є споживач, то по каналах  $\Gamma_1$  і  $\Gamma_2$  доцільно передавати інформацію про технічні характеристики та переваги товарів (послуг) підприємства порівняно з конкуруючими товарами (послугами), цінову політику, якість сервісних послуг тощо, по каналу  $\Gamma_3$  – інформацію про надання знижок, укладання індивідуальних контрактів зі споживачами, покращення сервісу і так далі.

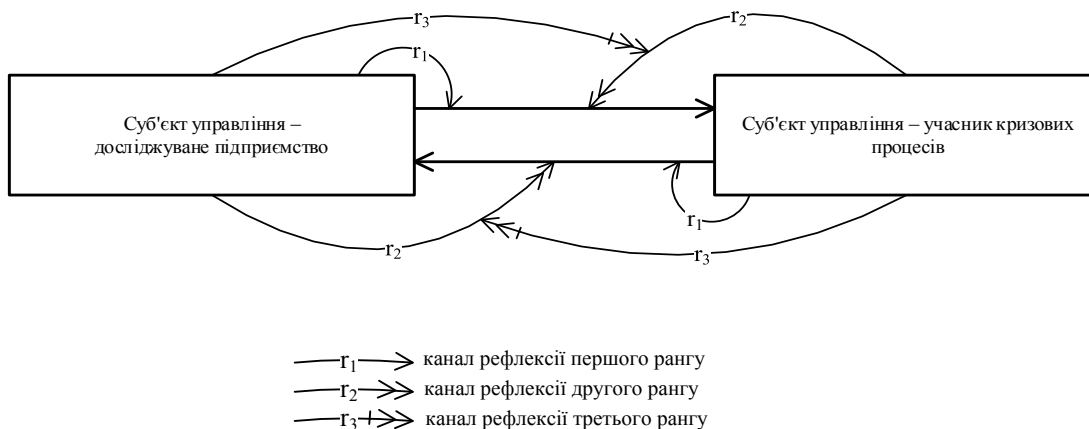


Рис. 2. Система рефлексивного управління суб'єктами – учасниками кризових процесів

Важливим чинником забезпечення ефективності антикризового управління є ідентифікація завдань реалізації рефлексивних впливів на суб'єктів внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства [7, с. 54]. Реалізація даного завдання включає наступні складові:

1. Виявлення ранніх ознак виникнення кризових явищ на підприємстві. Такими ознаками можуть бути негативна реакція суб'єктів зовнішнього середовища (партнерів по бізнесу, кредиторів, банків, споживачів) на дії підприємства; збільшення заборгованості перед постачальниками і кредиторами; зменшення обсягу продажу підприємства і зниження рівня рентабельності; збільшення кількості помилок в прийнятті управлінських рішень (низький професіоналізм персоналу); неефективність обраної маркетингової стратегії управління; невідповідність рівня управлінської і організаційної культури підприємства його технологічному потенціалу тощо.

2. Визначення мети управління кризовими явищами на підприємстві (превентивного, поточного чи запізненого антикризового управління), формулювання конкретних завдань, що сприяють досягненню поставленої мети. Такими завданнями можуть бути: укладення нових контрактів зі споживачами, угод з інвесторами, здобуття поступок з боку постачальників, зміна маркетингової стратегії тощо.

Подальший процес ідентифікації завдань антикризового управління підприємством тісно взаємозв'язаний з іншою складовою механізму – вибором суб'єктів – учасників кризових процесів, на яких застосовуватимуться рефлексивні впливи.

3. Ідентифікація суб'єктів – учасників кризових процесів, що чинять прямий чи опосередкований вплив на досягнення мети антикризового управління. Такими учасниками можуть бути як суб'єкти внутрішнього середовища (персонал підприємства), так і суб'єкти зовнішнього середовища: постачальники, споживачі, конкуренти, підрядники, держава.

4. Визначення міри впливу суб'єктів – учасників кризових процесів – на досягнення мети. Міру впливу спрощено можна оцінити за білінгвістичною шкалою: реалізуючи прямий вплив, суб'єкт безпосередньо впливає на ефективність вирішення завдань антикризового управління, непрямий вплив – суб'єкт може сприяти досягненню мети, але остаточний результат неоднозначний через наявну невизначеність і/або дії суб'єктів прямого впливу. До суб'єктів прямого впливу можна віднести споживачів, деякі державні інститути, постачальників, від яких залежить, наприклад, обсяг замовлення товарів (послуг) підприємства, субсидування, надання знижок на сировину тощо. Суб'єктами непрямого впливу можуть бути: бізнес-асоціації, торгово-промислова палата, що лобюють інтереси підприємства перед суб'єктами прямого впливу; споживачі, здатні дати позитивні рекомендації іншим споживачам тощо. Іншими словами, формально суб'єкти прямого впливу приймають рішення, від яких залежать досягнення цілей антикризового управління підприємством. Суб'єкти непрямого впливу є «посередниками», здатними здійснювати вплив на суб'єкти прямого впливу. У завданнях рефлексивного управління повинен існувати, як мінімум, один зовнішній суб'єкт прямого впливу.

5. Ефективна реалізація антикризового управління зводиться, в першу чергу, до організації впливів на суб'єктів прямого впливу. Проте часто, коли це неможливо або неефективно, доцільніше організувати впливи на суб'єктів непрямого впливу. В результаті може бути сформований ланцюжок рефлексивних або інформаційних впливів одних суб'єктів на інших, реалізація яких призводить до досягнення мети підприємства – усунення кризових явищ. У цьому ракурсі не можна не відзначити важливість неформальних зв'язків управлінців підприємства з іншими суб'єктами ринку.

У процесі здійснення антикризового управління можуть застосовуватися наступні види рефлексивних впливів на суб'єктів зовнішнього середовища підприємства:

- по відношенню до партнерів (постачальників, інвесторів): забезпечення надійності взаємовідносин за рахунок рефлексивного впливу і створення образу «надійного» партнера, забезпечення більш вигідних договірних зв'язків шляхом такого інформаційного впливу на партнерів, який вигідний підприємству;

- по відношенню до конкурентів: представлення інформації, що вигідна підприємству, створення «кордонів інформування» (забезпечення конфіденційності внутрішньої інформації);

- по відношенню до споживачів: створення позитивного іміджу підприємства, забезпечення лояльності клієнтів за рахунок інформаційного впливу, індивідуалізації (надання знижок), персоніфікації (реалізації спеціальних програм) тощо.

6. Визначення міри рефлексивної керованості суб'єкта, на якого передбачається здійснювати рефлексивні впливи. Під керованістю в кібернетиці розуміють здатність системи, що управляє, привести систему управління до потрібного стану за обмежену кількість кроків. Аналогічно, під рефлексивною керованістю розумітимемо можливість зміни вірогідності прийняття суб'єктом очікуваного маніпулятором рішення.

**Висновки.** Таким чином, застосування рефлексивного підходу в системі антикризового управління дозволяє забезпечити підвищення ефективності функціонування підприємства шляхом активної адаптації до змін та зменшення невизначеності зовнішнього середовища. Адже врахування, окрім традиційних, ірраціональних факторів поведінки суб'єктів – учасників кризових процесів є важливим чинником прийняття якісних управлінських рішень. Реалізація рефлексивних методів впливу на таких суб'єктів дає змогу за незначних фінансових витрат схилити їх до прийняття рішень, що вигідні підприємству та

сприяють покращенню його становища; конструктивно вирішувати конфліктні ситуації – чинники появи кризових явищ, сприяє усвідомленню суб'єктами управління об'єкту управління і власних дій та наслідків таких дій по відношенню до нього.

Перспективами подальших досліджень є виявлення нових рефлексивних механізмів антикризового управління для підприємств, розробка системи діагностики та моніторингу зміни поведінки суб'єктів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, з метою попередження та вирішення кризових ситуацій шляхом організації на них рефлексивних впливів.

### Література

1. Шепеленко Г. И. Антикризисное управление производством и персоналом / Г. И. Шепеленко, Ю.Г. Чернишова. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2015. – 253 с.
2. Інноваційні технології антикризового управління : монографія / С. К. Рамазанов, Л. В. Левашева, О. П. Степаненко, Л. А. Тимашова. – Варшава : Видавництво СНУ ім. В. Даля, 2009. – 262 с.
3. Мельниченко О. О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання / О. О. Мельниченко // Економічний аналіз. – 2015. – Т. 21, № 2. – С. 157–162.
4. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту / Л. О. Лігоненко // Економічний форум. – 2016. – № 1. – С. 161–170.
5. Ходаков В. Є. Концептуальні основи системи підтримки прийняття рішень управління соціально-економічними системами в умовах антикризового управління / В. Є. Ходаков, С. В. Яцюк // Вісник ХНТУ. – 2017. – № 1 (60). – С. 189–198.
6. Мальчик М. В. Рефлексивное управление конкурентоспособностью промышленных предприятий: монография / М. В. Мальчик. – Донецк-Ровно : ЧП Лапсюк В. А., 2010. – 216 с.
7. Рефлексивні процеси в економіці: концепції, моделі, прикладні аспекти : монографія [Р. М. Лепа, Ю. Г. Лисенко, С. М. Шкарлет та ін.] ; під ред. Р. М. Лепа. – Донецьк : АПЕКС, 2012. – Т. 1. – 560 с.
8. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. О.И. Медведь. 3-е изд. – М. : Вильямс, 2016. – 672 с.
9. Длигач А. А. Системно-рефлексивный маркетинг : монография / А. А. Длигач. – К. : Алерта, 2014. – 400 с.
10. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

### References

1. Shepelenko Gh. Y. Antykrizysnoe upravlenye proyzvodstvom y personalom / Gh. Y. Shepelenko, Ju. Gh. Chernyshova. – Rostov-na-Donu : Fenyks, 2015. – 253 s.
2. Innovacijni tekhnologhiji antykrizovogho upravlinnja. Monoghrafija / S. K. Ramazanov, L. V. Levasheva, O. P. Stepanenko, L. A. Tymashova. – Varshava : Vydavnyctvo SNU im. V. Dalja, 2009. – 262 s.
3. Meljnichenko O. O. Sutnistij antykrizovogho upravlinnja pidpryjemstvom u suchasnykh umovakh ghospodarjvannja / O. O. Meljnichenko // Ekonomichnyj analiz. – 2015. – T. 21, № 2. – S. 157-162.
4. Lighonenko L. O. Antykrizove upravlinnja pidpryjemstvom v umovakh ekonomiky znanj ta intelektualizaciji menedzhmentu / L. O. Lighonenko // Ekonomichnyj forum. – 2016. – № 1. – S. 161-170.
5. Khodakov V. Je. Konceptualjni osnovy systemy pidtrymky pryjnattja rishenj upravlinnja socialjno-ekonomichnymy systemamy v umovakh antykrizovogho upravlinnja / V. Je. Khodakov, S. V. Jacjuk // Visnyk KhNTU. – 2017. – № 1 (60). – S. 189-198.
6. Maljchik M. V. Refleksyvnoe upravlenye konkurentosposobnostiju promyshlennykh predpryjatyj: monoghrafija / M. V. Maljchik. – Doneck-Rovno : ChP Lapsjuk V. A., 2010. – 216 s.
7. Refleksyvni procesy v ekonomici: koncepciji, modeli, prykladni aspekty : monoghrafija [R. M. Lepa, Ju. Gh. Lysenko, S. M. Shkarlet ta in.] ; pid red. R. M. Lepy. – Donecjk : APEKS, 2012. – T. 1. – 560 s.
8. Meskon M. Kh. Osnovy menedzhmenta. 3-e yzd. / M. Kh. Meskon, M. Aljbert, F. Khedoury ; per. s anghl. O. Y. Medvedj. – M. : Vyljjams, 2016. – 672 s.
9. Dlyghach A. A. Systemno-refleksyvnyj marketyngh : monoghrafija / A. A. Dlyghach. – K. : Alerta, 2014. – 400 s.
10. Shershnyova Z. Je. Strateghichne upravlinnja : pidruchnyk / Z. Je. Shershnyova. – K. : KNEU, 2004. – 699 s.

Рецензія/Peer review : 16.12.2017  
Надрукована/Printed : 12.02.2018  
Рецензент: д.е.н., проф. Савіна Н. Б.