

УДК 338.24 : [338.124.4:334.716]

**А.В.Смолінська**, к.е.н.,  
**В.С.Гаркушевський**, к.т.н.,

Вінницький державний педагогічний університет ім. М.Коцюбинського,  
м. Вінниця

### **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

У статті досліджено різні підходи до антикризового управління та розкриті завдання, принципи антикризового управління підприємством в умовах ринкової економіки.

В статье исследованы различные подходы к антикризисному управлению и раскрыты задачи, принципы антикризисного управления предприятием в условиях рыночной экономики.

The article examines different approaches to crisis management and a definition of this notion, which reveal the essence of all its components.

*Ключові слова:* антикризове управління, антикризові заходи, завдання та принципи антикризового управління, криза.

У процесі функціонування підприємства існує вірогідність появи кризової ситуації, яка може виникнути з багатьох причин, зокрема: спадом кон'юнктури в економіці в цілому, зменшенням купівельної спроможності населення, значним рівнем інфляції, нестабільністю податкового законодавства, посиленням конкуренції в галузі тощо. Це зумовлює необхідність системного дослідження проблем і задач виведення підприємств з кризового становища, адаптації їх діяльності до ринкових умов та подальшого виробничого розвитку, а також методів їх розв'язання. За таких умов важливого значення набуває розробка систем антикризового управління підприємствами, які на основі всебічного аналізу поточного стану підприємства та особливостей його діяльності дозволять запобігти виникненню кризових явищ на підприємстві, розробити методи поліпшення його функціонування, виробити план виведення підприємства з кризового становища.

Значну увагу антикризовому управлінню приділяли такі вітчизняні і зарубіжні науковці: Г.Базаров, С.Беляєв, І.Булеєв, Н.Брюховецька, Е.Уткін, А.Грязнова, Е.Короткова, В.Василенко, Л.Лігоненко, О.Терещенко.

Метою статті є сформулювати концептуальний підхід до антикризового управління та розкрити основні завдання, принципи антикризового управління підприємством в умовах ринкової економіки.

На сьогодні поняття антикризового управління досить нечітке та багатозначне. Так, наприклад, Е.Короткова та А.Беляєва розуміють антикризове управління як "управління, в якому поставлено визначеним чином передбачення загрози кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для подальшого розвитку" [2, с.128]. І.Булеєв та Н.Брюховецька під антикризовим управлінням на підприємстві розуміють "мікроекономічну категорію, що відображає виробничі відносини, що мають місце на підприємстві під час його оздоровлення чи ліквідації" [3, с.9]. За визначенням проф. В.О.Василенко,

"антикризове управління - це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку" [4, с.23]. Протилежний підхід до розуміння поняття антикризове управління має Е.Уткін, який підкреслює, що "головне в антикризовому управлінні - забезпечення умов, коли фінансові ускладнення не можуть мати постійний та стабільний характер. Мови щодо банкрутства за такого підходу не повинно бути, адже має бути налагоджено управлінський механізм усунення проблем, що виникають, до того, як вони набули необоротний характер" [5, с.206]. А.Грязнова зазначає, що "антикризове управління – це така система управління підприємством, яка має комплексний характер та спрямована на уникнення або ліквідацію небажаних для бізнесу явищ через використання усього потенціалу сучасного менеджменту, розробки та реалізацій на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, та дозволяє ліквідувати тимчасові ускладнення, зберегти та примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, при використанні в основному власних ресурсів" [1, с.7].

Узагальнюючи різні підходи до поняття антикризового управління, доцільно вважати, що ключовим моментом антикризового управління є попередження кризових ситуацій. Система антикризового управління має властивості, що надають особливий механізм управлінню: гнучкість і адаптивність, здатність до диверсифікації та своєчасного ситуаційного реагування, зниження централізму для забезпечення своєчасного ситуаційного реагування на проблеми, що виникли, а також можливість ефективно використовувати потенціал підприємства і неформальні методи менеджменту.

Аналіз наведених підходів та характеристик дозволяє узагальнено визначити антикризове управління підприємством як управління, яке спроможне не допустити або попередити кризові ситуації в її виробничо-господарській діяльності, а у випадку виникнення кризи, пом'якшити її наслідки, утримувати функціонування фірми в режимі виживання та вивести її з кризового стану з мінімальними втратами. Управління складними системами є антикризовим на всіх етапах функціонування і розвитку підприємства, а вміння передбачити, розпізнавати кризу, що наближається, повинно визначати ефективність управлінських рішень. Саме тому антикризове управління доцільно трактувати як систему управлінських заходів і рішень з діагностики, попередження, нейтралізації і подолання кризових явищ і їхніх причин на всіх рівнях економіки. Воно повинно охоплювати всі стадії розвитку кризового процесу, у тому числі його профілактику та попередження.

Проте не слід забувати, що антикризове управління істотно відрізняється від традиційного управління підприємствами, має свою специфіку, що пов'язана з суттєвими змінами в умовах діяльності підприємств, а також з непередбачуваністю ситуації та новими управлінськими проблемами. В умовах кризи чи кризових тенденцій на визначений період можуть змінитися цілі

діяльності господарюючого суб'єкта. У плані організації ресурсів для досягнення мети потрібна гнучкіша структура розподілу ресурсів відповідно до антикризових пріоритетів. В умовах кризи потрібна інколи гнучка, чутлива до змін зовнішнього середовища організаційна структура управління. На відміну від традиційного управління, на перший план в антикризовому управлінні часто виходять непередбачуваність у діях, відсутність чіткого розподілу функцій між учасниками на тривалий період.

Виходячи з вищенаведеного, можна стверджувати, що проблема налагодження ефективного антикризового управління складна в практичному відношенні і вимагає переосмислення в методичному плані.

Термін «антикризове управління» став звичним стосовно фінансово неспроможних підприємств. Але тільки оцінкою фінансового стану підприємства та його неплатоспроможності неможливо з'ясувати ситуацію. Тому в теорії і практиці антикризового управління варто розглядати багато інших факторів, пов'язаних з всебічною виробничою діяльністю, що враховують специфіку економіки країни, сукупність зовнішніх і внутрішніх впливів.

Поняття антикризового управління найчастіше пов'язують із процесом банкрутства. Але процес антикризового управління повинен бути присутнім на підприємстві і до настання кризи. Криза – це переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, на якому вона піддається впливу ззовні чи зсередини, що вимагає від неї якісно нового реагування. Основна особливість кризи полягає в загрозі руйнування системи. Тому завдання менеджера в кризовій ситуації – не допустити чи пом'якшити етап шоку від наступаючої кризи, а також прискорити адаптацію і стабілізацію ситуації. Відповідно до викладених пропозицій доцільно виділити такі головні завдання антикризового управління: своєчасне діагностування передкризового стану підприємства і вжиття необхідних заходів щодо прогнозування кризових явищ; усунення неплатоспроможності, формування фінансової стійкості підприємства, мінімізація наслідків фінансової кризи; запобігання зниженню інвестиційної привабливості, скороченню власних коштів для фінансування виробничо-господарської діяльності, залученню значних коштів, які можуть призвести до фінансових труднощів чи фінансової кризи; моніторинг і постійний аналіз кадрової політики підприємства, використання заходів щодо зменшення плінності кадрів та формування стабільно постійного персоналу; аналіз відхилень в інноваційній активності підприємства; постійне дослідження збутової діяльності підприємства і своєчасне реагування на значні відхилення.

Виходячи з концепції антикризового розвитку ділових організацій, ключовими аспектами антикризового управління є прогнозування кризи, фінансово-економічне регулювання кризових процесів, правове регулювання кризового розвитку.

Серед основних принципів антикризового управління можна виділити такі:

принцип постійної готовності до реагування. Відповідно до теорії антикризового управління рівновага, що досягається в результаті менеджменту підприємства, дуже мінлива в динаміці. Тому постійне реагування на внутрішні та зовнішні прояви криз дає змогу зміцнювати конкурентну позицію підприємства та підвищувати його потенціал; принцип превентивності дій. Згідно із цим принципом краще запобігти кризі, ніж забезпечувати нейтралізацію її негативних наслідків. Реалізація цього принципу забезпечує ранню діагностику передкризового стану підприємства та своєчасне використання можливостей нейтралізації кризи; терміновість реагування на окремі кризові явища в діяльності підприємства. Відповідно до теорії антикризового управління, кожне кризове явище, яке з'явилося, не тільки має тенденцію до розширення з кожним новим господарським циклом підприємства, а й породжує нові негативні тенденції. Чим раніше будуть включені антикризові механізми по кожному виявленому кризовому явищу, тим більшими є можливості щодо відновлення порушеної рівноваги господарської діяльності підприємства; диференціація індикаторів кризових явищ за рівнем їх небезпеки для підприємства. Антикризовий менеджмент використовує в процесі діагностики банкрутства підприємства значний арсенал індикаторів його кризового розвитку. Ці індикатори фіксують різні аспекти діяльності підприємства, характер яких з позиції генерування загрози банкрутства неоднозначний. У зв'язку із цим у процесі антикризового управління підприємством необхідно відповідним чином групувати індикатори кризових явищ за рівнем їх небезпеки для стабільного розвитку підприємства; адекватність реагування підприємства на міру реальної загрози його рівноваги. Застосування окремих механізмів нейтралізації загрози банкрутства повинне базуватися на визначенні реального рівня цієї загрози і бути адекватним цьому рівню. Інакше або не буде досягнутий очікуваний ефект, або підприємство буде нести невиправдано високі витрати; повна реалізація внутрішніх можливостей виходу підприємства з кризового стану. В боротьбі із загрозою банкрутства, особливо на ранніх стадіях її діагностики, підприємство повинне розраховувати виключно на внутрішні можливості. Досвід показує, що при нормальних маркетингових позиціях підприємства загроза банкрутства повністю може бути нейтралізована внутрішніми механізмами антикризового управління та в рамках фінансових можливостей підприємства; використання в разі необхідності відповідних форм санації підприємства для запобігання його банкрутству. Якщо загроза банкрутства діагностована лише на пізній стадії і має катастрофічний характер, а механізми внутрішньої її реалізації не дають змоги досягти необхідного ефекту щодо відновлення рівноваги підприємства, воно повинне ініціювати свою санацію, вибравши для цього найбільш ефективні її форми [1-4].

За умов сучасного розвитку ринкових відносин в Україні антикризовий менеджмент дозволяє суб'єктам господарювання адекватно реагувати в

умовах ринкової економіки. Тому елементи антикризового управління мають бути запроваджені як на успішно-функціонуючих підприємствах (у вигляді ризик-менеджменту), так і на тих, які опинилися у фінансовій кризі.

Отже, для подолання кризових явищ на підприємстві в умовах ринкової економіки необхідно чітко розуміти суть, завдання та принципи антикризового управління, які істотно відрізняється від традиційного управління підприємствами, мають свою специфіку, що пов'язана з суттєвими змінами в умовах діяльності підприємств, а також з непередбачуваністю ситуації та новими управлінськими проблемами.

**Список використаних джерел:**

1. Антикризисный менеджмент / А.Г.Грязнова, М.А. Федотова, А.Н.Мыркин и др. / Под ред. А.Г. Грязновой; Ассоц. авт. и изд. "ТАНДЕМ". – М.: ЭКМОС, 1999. – 368 с.
2. Антикризисное управление: учеб. для студентов вузов, обучающ. по экон. спец. / З.М.Коротков, А.А.Беляев, Д.В.Валовой и др.; под ред. З.М.Короткова; Гос. ун-т упр. – М.: ИНФРАМ, 2001. – 432 с.
3. Булеев И.П., Брюховецкая Н.Е. Антикризисное управление предприятием / И.П.Булеев, Н.Е.Брюховецкая. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1999. – 234 с.
4. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством / В.О.Василенко. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 503 с.
5. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: Монографія / Л.О.Лігоненко. – К.: КНТЕУ, 2001. – 580 с.
6. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія / О.О.Терещенко. – К.: КНЕУ, 2008. – 272 с.
7. Уткин Э.А. Антикризисное управление / Э.А.Уткин. – М.: Тандем: ЭКМОС, 1997. – 400 с.