

УДК 6585:005.334

Ткаченко А.М., д.е.н., професор
зав. кафедри економіки підприємства

Мельничук А.К.

Запорізька державна інженерна академія
ep.zgia@gmail.com

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Ткаченко А.М., Мельничук А.К. Антикризове управління підприємством. У статті обґрунтовано необхідність антикризового управління в сучасних умовах господарювання, наводяться основні визначення поняття «антикризове управління» підприємством та заходи необхідні для подолання кризової ситуації на підприємстві.

Ткаченко А.М., Мельничук А.К. Антикризисное управление предприятием. В статье обосновано необходимость антикризисного управления в современных условиях хозяйствования, приводятся основные определения понятия «антикризисное управление» предприятием и меры необходимы для преодоления кризисной ситуации на предприятии.

Tkachenko A., Melnychuk A. Crisis management. The article substantiates the need for crisis management in the current economic conditions, are the main definition of "crisis management" now and measures needed to overcome the crisis in the enterprise.

Вступ. Проблема дослідження можливостей виживання в умовах глобальної економічної кризи є на сьогодні однією із найбільш актуальних для всіх суб'єктів господарювання. Так, огляд економічної періодики та аналіз реальної економічної ситуації в Україні та за кордоном показують, що кризові ситуації частішають, а їх наслідки набувають все більших масштабів. За умов поширення глобалізаційних процесів у світі країни, що розвиваються, стають найбільш вразливими під час виникнення кризи, спричиненої економічними, фінансовими, технологічними та іншими факторами. З огляду на це, організації повинні адаптуватись до тих умов, що створюються факторами зовнішнього середовища, а внутрішні керовані фактори повинні визначати можливість антикризової діяльності та адаптації підприємства.

Постановка проблеми. Розвиток кризових явищ, з одного боку, і зацікавленість держави в максимальному збереженні підприємств, з іншого, обумовили виникнення і поширення нового для України, специфічного за своїми цілями та функціями виду управління – антикризового. Але на сьогодні поняття антикризового управління досить розпливчате та багатозначне.

В одних випадках під ним розуміють управління підприємством в умовах загальної кризи економіки, в інших – управління підприємством, що потрапило в кризову ситуацію в результаті незадовільного менеджменту, у третьому випадку – управління підприємством на порозі банкрутства, у четвертому – у період банкрутства.

Таким чином, проблема формування системи антикризового управління як окремого специфічного виду управління потребує конкретного пояснення. Чітке визначення кризового стану завжди спричинювало полеміку серед практиків і науковців, оскільки не кожна негативна ситуація в діяльності підприємств призводить до кризи. Тому доцільно спочатку розглянути сутність цього поняття. Поняття "криза" – одне з найбільш складних, яке має багато змістових відтінків інтерпретацій та різних характеристик. Поняття "криза" (від грецького krisis – поворотний пункт, рішення) – це різкий крутий перелом, скрутне становище.

Результати. В економіці термін "криза" набув поширення та визнання насамперед у зв'язку з розробкою концепції циклічності розвитку економічних систем, яка належить до фундаментальних складових категоріального апарату економічної теорії та вже понад сто років посідає одне з центральних місць у дослідженнях різних наукових шкіл та напрямів економічної науки. Так, на сьогодні існує велика кількість суджень різних науковців з приводу визначення поняття "криза" (таблиця 1). [1, с. 21]

Таблиця 1 - Різні підходи науковців до визначення поняття "криза"

Автори	Визначення поняття
Василенко В. О., Балдін К. В., Є. Коротков, Зверев В.С., Рукосуев А. В.	Крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості у навколишньому сере-овищі
Іванюта С. М.	Складний, загострений стан, різкий перелом або занепад
К. Херман	Несподівана і непередбачувана ситуація, яка загрожує пріоритетним цілями організації при обмеженому часі для прийняття рішень
Чернявський А. Д.	Переломний етап функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу зовні або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування
Бурий С. А., Мацева Д. С.	Перелом, будь-яка якісна зміна процесу, перехід від існуючого становища до іншого, яке суттєво відрізняється за основними параметрами
Штангрет А. М., Копилук О. І.	Зростання кількості взаємопов'язаних кризових явищ, які призводять до незначного погіршення окремих показників діяльності підприємства, але не спричиняють руйнації системи самозбереження
Жарковська Е. П., Бродський Б. Е.	Крайнє загострення внутрішньовиробничих і соціально-економічних відносин, а також відносин організації з зовнішньоекономічним середовищем
Єсакова А. М.	Будь-яке відхилення від стану рівноваги, будь-яке обурення зовнішнього та внутрішнього середовища фірми

Тож слід зазначити, що криза – це негативне явище, яке зумовлене впливом зовнішніх або внутрішніх чинників, що призводять до відхилення від рівноважного стану, яке досягло крайньої точки рівноважної зони.

Кризові явища мають різний вияв і залежать від того, який вид економічної діяльності здійснюється суб'єктом підприємництва [2, с. 322].

Термін «антикризове управління» набуває широкого застосування в економічній теорії та в практичній діяльності суб'єктів бізнесу, однак тлумачення його сутності не завжди однозначне. Погляди на розуміння поняття «антикризове управління» [3, с. 53] узагальнено у табл. 2.

Таблиця 2 - Погляди вчених економістів на суть антикризового управління

Автор	Трактування антикризового управління
В.О. Василенко	Антикризове управління – це управління, яке спрямоване на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи – аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками
Л.О. Лігоненко	Антикризове фінансове управління – це постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізація генерального плану недопущення поширення кризових явищ та стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування.
М. Мескон	Антикризове управління як процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, аби сформулювати та досягти цілей, що стоять перед організацією
Мінаєва Е.С., Панагушена В.П.	Антикризовим управління – це не тільки управління, орієнтоване на виведення підприємства зі стану кризи, а управління, яке здатне заздалегідь спрогнозувати та попередити неплатоспроможність підприємства згідно з виробленою стратегічною програмою підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення
Н. В. Туленков	Будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим
Е.А. Уткін	Антикризове управління – це складова загального менеджменту на підприємстві, використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного успішного господарювання»

Копа М.В. [4, с. 165-166] наводить погляди вчених, які трактують антикризове управління з точки зору "вузького" та "широкого" підходів. До "вузького" підходу автор відносить підходи науковців, що зазначають необхідність використання антикризового управління за вже наявної кризи; до "широкого" – підходи, що виділяють антикризове управління як постійно діючу функцію, незважаючи на характеристику стану підприємства. Спільною

думкою розглянутих визначень є те, що антикризове управління спрямоване на вихід підприємства з кризи, запобігання та пом'якшення її негативних наслідків. Проте даний підхід не враховує необхідності постійної діагностики суб'єкта господарювання, тобто безперервного процесу антикризового управління незалежно від наявності проблем у роботі підприємства. Також за такого підходу знижується ефективність антикризових заходів, оскільки вони запроваджуються на підприємстві при наявній кризі та мають на меті вже оздоровлення підприємства.

Недоліками точки зору антикризового управління у "широкому" розумінні є ототожнення антикризового управління зі звичайним управлінням, проте, як показує практика, існують суттєві відмінності. Антикризове управління в умовах розвитку кризового становища передбачає:

1) термінову мобілізацію фінансових ресурсів, коли пріоритетом управління у звичайному режимі є отримання прибутку в довгостроковому періоді;

2) припинення інвестиційної діяльності на противагу інвестуванню грошових коштів у перспективні проекти;

3) забезпечення функціонування підприємства в умовах жорсткої економії ресурсів, замість раціонального використання ресурсів, підвищення ефективності виробництва та якості продукції;

4) призупинення реалізації соціальних програм, здійснення лише обов'язкових поточних виплат персоналу та ін.

Тобто рішення, які приймаються в кризовій ситуації, частіше компромісні та є найкращими із запропонованих альтернатив, кількість та якість яких менша ніж за безперебійної роботи підприємства [4, с. 165].

З огляду на результати узагальнення підходів до трактування антикризового менеджменту запропоновано авторське визначення, відповідно до якого "антикризове управління" – це цілеспрямована система управління, що передбачає постійну реалізацію превентивних заходів, механізму аналізу, оцінки та подолання негативних явищ, що впливають на підприємство та несуть загрозу для його подальшого безперебійного функціонування з метою покращення конкурентних переваг.

Підсумовуючи наведені трактування антикризового управління, на нашу думку, під антикризовим управлінням слід розуміти сукупність дієвих прийомів, способів, засобів, які дозволяють завчасно спрогнозувати усі негативні явища, що виникають у процесі діяльності суб'єктів господарювання та недопущення його банкрутства у найближчий час. Основним завданням антикризового управління є відстеження та своєчасне виявлення усіх економічних явищ і станів, які найчастіше стають причиною негативних економічних процесів.

Саме забезпечення антикризової діяльності на постійній основі дає змогу цілеспрямовано формувати ефективну підсистему управління підприємством в кризових ситуаціях. Усвідомлення необхідності формування, а також ролі, місця та варіантів побудови системи антикризового управління на підприємстві

як особливої підсистеми - нагальна проблема, що потребує подальшого розгляду.

Антикризове управління базується як на загальних закономірностях, притаманних управлінським рішенням, так і на специфічних особливостях, які пов'язані зі здійсненням антикризових процедур. Так, управління завжди цілеспрямоване. Вибір і формування цілей є вихідним пунктом у будь-якому процесі управління, зокрема, й в антикризовому. Водночас система контролю та раннього виявлення ознак кризової ситуації є специфічним атрибутом процесів антикризового управління. Застосування всієї системи антикризового управління чи її окремих елементів залежить як від ситуації, що склалася на підприємстві, так і від типу управління підприємством.

Впродовж останніх років теорія та практика антикризового управління нагромадила певний досвід обґрунтування заходів із виведення організацій із кризи. Одночасно виявилися типові проблеми, притаманні підприємствам, які функціонують у різних постсоціалістичних країнах, а також у країнах із розвинутою економікою. Розкрито спільні механізми формування кризових явищ на підприємствах, а також підходи щодо їх подолання.

Наголосимо, що проблематика антикризового управління підприємствами містить кілька напрямків. Головними об'єктами впливу антикризового управління є проблеми розпізнавання передкризових ситуацій, проблеми запобігання кризі, проблеми життєдіяльності організації у кризовому становищі, проблеми виходу з кризи, проблеми ліквідації наслідків кризи, методологічні проблеми антикризового управління, фінансово-економічні проблеми антикризового управління, правові проблеми антикризового управління, проблеми організації антикризового управління, соціально-психологічні проблеми антикризового управління.

Як інструменти впливу можна виокремити пошук інформації, прогнозування кризи, розробку управлінських рішень в умовах ризику, аналіз і оцінювання кризових ситуацій, інноваційні стратегії кризової поведінки, розв'язання конфліктів, маркетинг (поведінка в умовах невизначеності, зовнішнє управління і проблеми санації), селекція персоналу в умовах кризи (оцінювання та мотивування, інвестиційне проектування) [5, с. 118-119].

Як і будь-якому процесу, антикризовому управлінню підприємством притаманні певні функції. В цілому антикризовому управлінню притаманні ті ж функції, що і звичайному управлінню:

- планування – це процес визначення цілей організації та їх змін, стратегій і програм
- антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення;
- організація – формування оптимальної структури й обсягу використовуваних коштів, апарату управління і кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів;
- мотивація – система заохочень і санкцій, що стимулює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи;

– контроль – прогнозування відхилень від накреслених цілей для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів [6].

Та необхідно пам'ятати, що названі функції ефективно себе реалізують саме у сукупності, створюючи певні послідовні етапи виходу з незадовільної ситуації. Тобто, іншими словами, - певну систему. Кожний елемент такої системи має взаємодоповнювати один одного, створюючи, таким чином ефективний варіант налагодження функціонування підприємства в цілому.

Головне завдання управління полягає в оперативному виробленні таких рішень, які дозволили б досягти бажаного результату при мінімальних додаткових коштах і при мінімальних негативних наслідках. Це можливо на основі підготовки спеціальної системи менеджменту кризових ситуацій.

Відповідно до цих підходів менеджмент кризових ситуацій повинен складатись з таких етапів:

- 1) діагностика, яка спрямована на оцінку параметрів кризової ситуації;
- 2) розробка концепції подолання кризи, яка спрямована на вироблення стратегічних і оперативних заходів;
- 3) реалізація цієї концепції для усунення кризи та її наслідків;
- 4) вихід до накресленої мети нормального функціонування організації.

У свою чергу, кожен з цих етапів включає більш детальні завдання.

Діагностика включає в себе розпізнавання відхилень параметрів ситуації від нормальної, раннє виявлення симптомів кризової ситуації, оцінку ймовірних ознак загрози кризи; встановлення причинно-наслідкових зв'язків і прогнозування можливих напрямів розвитку кризи за параметрами можливих втрат, можливості збитків і рівня дефіциту часу для виходу з кризової ситуації; визначення і оцінку факторів, які впливають на розвиток кризової ситуації, встановлення їх взаємозв'язку та взаємозалежності. Результати роботи на етапі діагностики оформлюються у вигляді аналітичних оцінок, прогнозів, рекомендацій.

Отже, антикризове управління підприємством дійсно відрізняється від управління у звичайному режимі. Якщо весь арсенал підходів і методів останнього спрямований на розвиток та виживання підприємства в довгостроковому аспекті (що включає в себе, в тому числі, і недопущення кризи), то методи першого спрямовані виключно на подолання вже назрілої кризи, забезпечення виживання в короткостроковому аспекті. У такому трактуванні антикризове управління набуває реального сенсу.

Узагальнюючи наведене, вивчаючи різні визначення та поняття можна дати тлумачення терміна "антикризове управління", як постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладена система методів і принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються відокремленим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних й часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення стійкого економічного розвитку підприємства і недопущення його ліквідації як суб'єкта господарювання[1, с. 22].

Висновки. В умовах ринкової економіки діяльність суб'єктів господарювання супроводжується виникненням кризових явищ. Причинами виникнення кризи можуть бути як зовнішні (розвиток світової економіки, конкуренція, політична ситуація, недосконале законодавство тощо), так і внутрішні фактори (недостатній рівень кваліфікації персоналу, прорахунки в інвестиційній політиці, високий ступінь зношення виробничих засобів тощо), хоча зазначені причини впливають на виникнення кризового стану підприємства в комплексі, однак практично завжди є індивідуальними для кожного підприємства. Головним шляхом виходу підприємства з кризи є впровадження антикризових заходів, чітких скоординованих дій щодо подолання негативних наслідків впливу факторів, що спричинили дану ситуацію. Для успішного функціонування підприємства повинні мати більш гнучкий та адаптивний антикризовий менеджмент.

Список літератури:

1. Чернишов В. В. Сучасне розуміння поняття антикризового управління / В.В. Чернишов // Механізм регулювання економіки. – 2011. – № 6. – С. 21-24.
2. Супрун А. Антикризове фінансове управління в страхових компаніях: інституційний і фінансовий аспект / А. Супрун // Економічний аналіз. – 2011. – Вип. 9. Частина 1. – С. 321-324.
3. Сажієнко С.А. Роль антикризового управління в запобіганні банкрутства підприємств / С.А. Сажієнко // Вісник Хмельницького національного університету. Сер. Економічні науки. – 2009. – № 6. – Т. 2. – С. 52-55.
4. Копа М.В. Узагальнення підходів до визначення сутності антикризового управління / М.В. Копа // Управління ризиком. – 2010. – № 21. – С. 164-166.
5. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Антикризове управління підприємством: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2004. – 196 с.
6. Рекомендації щодо розробки антикризових програм дій підприємств – членів ОПОЛ [Електронний ресурс] - <http://www.opol.org.ua/index.php/2009-04-11-18-57-30/10-anticrisis.html>

Ключові слова: криза, кризова ситуація, антикризове управління підприємством, антикризові заходи.

Ключевые слова: кризис, кризисная ситуация, антикризисное управление предприятием, антикризисные мероприятия.

Keywords: Crisis, crisis situation, crisis management, crisis measures.

Надійшла до редакції 04.03.2013 р.