

4. Sabluk P. T. Forming of production potential and market of capital goods. — K., 2000. — 264 p. [in Ukrainian].

5. *Marketing strategies of forming of demand for goods and services on the markets of Ukraine* (2013) Ternopil Ivan Pului National Technical University. In: R. V. Fedorovich (Ed.). T. : TNTU named after I. Pului, 355 p. [in Ukrainian].

6. Smirnov P. V., Stepanova Z. I., Fasolyak N. D. Organizaciya of I planirovanie of material'no-tekhnicheskoy delivery in narodnom khozyaystve. — M.: Economic, 2005. [in Russian].

7. Van Weele A. Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice. — Thomson Business Pr., 2001.

Статтю подано до редакції 20.01.15 p.

УДК 338.246.87

Ткаченко А. М.,

д.е.н., проф., зав. каф. підприємництва, торгівлі та біржової діяльності Запорізького національного технічного університету

Силенко С. А.,

аспірант Класичного приватного університету

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ — ПЕРЕДУМОВА ПОПЕРЕДЖЕННЯ ЗАГРОЗ І НЕГАТИВНИХ НАСЛІДКІВ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

АНОТАЦІЯ: Ситуація, в якій опинилася Україна на сучасному етапі, зумовила формування нових, специфічних умов функціонування промислових підприємств, які характеризуються високим рівнем невизначеності. Висока ймовірність виникнення та розвитку кризи в процесі діяльності будь-якого підприємства зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління. Метою роботи є обґрунтування ролі антикризового менеджменту в управлінні промисловим підприємством.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: антикризове управління, загроза, криза, управлінські рішення.

АННОТАЦИЯ: Ситуация в которой оказалась Украина на современном этапе, обусловила формирование новых, специфических условий функционирования промышленных предприятий, характеризующиеся высоким уровнем неопределенности. Высокая вероятность возникновения и развития кризиса в процессе деятельности любого предприятия предопределяет необходимость осуществления специализированного антикризисного управления. Целью работы является обоснование роли антикризисного менеджмента в управлении промышленным предприятием.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: антикризисное управление, угроза, кризис, управленческие решения.

ABSTRACT: The situation in which Ukraine finds itself at present, led to the formation of new, specific operating conditions of industrial enterprises, which are characterized by high levels of uncertainty. High probability of occurrence and development of the crisis in the running of any company determines the need for specialized crisis management. The aim is to study the role of crisis management in the management of industrial enterprise.

KEYWORDS: crisis management, threat, crisis management decisions.

Постановка проблеми. Сучасний стан розвитку української економіки характеризується наявністю кризових ситуацій, що викликані як світовою фінансовою економічною кризою, так і процесами формування різних конкурентоздатних ринкових структур, виникненням суперечливих економічних інтересів і відносин, що сприяють розвитку кризових ситуацій на окремих підприємствах. Це пов'язано з тим, що деякі підприємства не змогли адаптуватись та працювати в нових умовах господарювання, а деякі, вже здійснюючі господарську діяльність в нових умовах ринку, не уникли кризової ситуації через мінливість і непередбачуваність зовнішнього середовища [1, с. 102].

Нинішня світова фінансово-економічна криза істотно загострила проблеми та протиріччя, що накопичувалися у промисловому секторі економіки. Ситуація, в якій опинилася Україна на сучасному етапі, зумовила формування нових, специфічних умов функціонування промислових підприємств, які характеризуються високим рівнем невизначеності. Висока ймовірність виникнення та розвитку кризи в процесі діяльності будь-якого підприємства зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління.

Аналіз останніх досліджень. Сучасні підходи до формування антикризового управління втілено в працях відомих українських та зарубіжних вчених, зокрема Біляєва А., Бланка І., Василенко В., Меховича С., Уткіна Е. та ін. Їх зусиллями сформовано потужне теоретико-методологічне підґрунтя дослідження окресленої проблематики та вирішено низки методичних і прикладних аспектів. У той же час на сьогодні в зазначеній площині ще залишаються дискусійними питання, що стосуються профілактичних заходів, націлених на попередження кризи.

Метою роботи є обґрунтування ролі антикризового менеджменту в управлінні промисловим підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогоднішній день в умовах інституційних перетворень економіки України гостро постає питання необхідності формування ефективної системи антикризового управління підприємством. Саме процес виникнення криз на підприємстві та пов'язані з ними труднощі зумовлює розробку особливої системи антикризового управління підприємством [1, с. 102]

Найпоширеніше та найповніше сутність антикризового управління розкрито І. О. Бланком. На його думку, під антикризовим управлінням слід розуміти постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ і недопущення їх поширення і стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування. Сутність даного терміна розкрита І.О. Бланком стосовно антикризового фінансового управління, тобто з акцентом на застосування фінансових засобів та інструментів реалізації даного процесу [3, с. 257–276].

Заслужовує уваги думка В.І. Фучеджи, що антикризове управління — це постійно організоване управління, в основу якого покладена система методів, принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються відокремленим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних і часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення життєздатності та недопущення ліквідації. Об'єктом антикризового управління є виникнення та поглиблення кризи розвитку, що має негативні наслідки для діяльності, її усунення та запобігання. Антикризове управління повинно здійснюватись не тільки в період загострення кризи, а й у період її зародження та розгортання [4, с. 364].

У праці О. О. Терещенко антикризове управління зводиться до застосування специфічних методів і прийомів управління фінансами, які дозволяють забезпечити стабільне функціонування підприємства на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками попередження та подолання фінансової кризи [5].

Антикризове управління — це постійно організоване управління, спрямоване на найоперативніше виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення [8]. Головною метою антикризового управління є забезпечення стабільного розвитку виробництва, міцного положення на ринку та стійкого фінансового стану при будь-яких економічних, політичних, соціальних ситуацій у країні. Науковці виділяють основні фактори, які визначають ефективність антикризового управління, серед яких є:

професіоналізм антикризового управління та спеціальна підготовка; мистецтво антикризового управління; методологія розробки управлінських рішень: корпоративність, лідерство; оперативність і гнучкість управління; стратегія та якість антикризових програм; людський фактор (персонал, мотивація, цінність); науковий аналіз обставин, прогнозування тенденцій; система моніторингу кризових ситуацій [6, 7].

П. А. Покритан зазначає, що антикризове управління займається вивченням системи економічних відносин, що пов'язані з виникненням кризових явищ у процесі функціонування суб'єктів економіки [9, с. 17]. Таке визначення дає уявлення про предмет наукових досліджень з проблеми антикризового управління.

Щодо конкретизації сутності антикризового управління, то існує кілька основних підходів. Прибічники одного вважають, що антикризове управління має здійснюватися, коли підприємство вже опинилося в кризовому стані і показники його господарської діяльності значно погіршилися. В. І. Кошкін зазначає, що антикризове управління становить сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур відповідно до конкретного підприємства-боржника [10, с. 34]. Д. А. Довгань стверджує, що антикризове управління — ефективний менеджмент, який дає можливість вивести підприємство з кризи, сукупність заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства і здатних привести підприємство до фінансового оздоровлення [11, с. 155]. Такий підхід є правильним, проте розглядає проблему настання кризового стану підприємства вже як факт. Відповідно до цього антикризове управління має на меті подолання негативних наслідків неефективного управління та неправильної оцінки стану бізнес-оточення підприємства, що призвели до глибоких проблем у його діяльності.

На думку прибічників другого підходу, доцільніше підтримувати діяльність підприємства у стабільному стані, незважаючи на загрози і ризики. В. В. Шпачук вважає, що антикризовий менеджмент — управлінська система, заснована на стратегічних засадах і спрямована на підтримання стійкого, стабільного стану будь-якої соціально-економічної системи протягом усього періоду її функціонування, що має комплексний характер, здатна швидко адаптуватися та змінюватись залежно від зовнішніх умов, оточуючого середовища [12]. С. А. Бурий, Д. С. Мацеха зазначають, що антикризове управління — це система постійних системних дій менеджерів, спрямованих на всі елементи органі-

зації з метою швидкого і вчасного реагування на можливі зовнішні та внутрішні загрози при ефективному функціонуванні чи розвитку організації [13, с. 21]. Таким чином, можна визначити, що одним із завдань антикризового управління є збереження економічної системи в рівноважному стані, реагуючи належним чином на загрози підприємницького середовища.

Третій підхід щодо визначення сутності антикризового управління наголошує на необхідності попередження кризи на підприємстві. Е. С. Мінаєв, В. П. Панагушин вважають, що під антикризовим управлінням слід розуміти не тільки управління, орієнтоване на виведення підприємства зі стану кризи, а й управління, яке має заздалегідь спрогнозувати та попередити неплатоспроможність згідно з виробленою програмою підвищення конкурентних переваг і фінансового оздоровлення [14, с. 35]. Е. А. Уткін зазначає, що антикризове управління — це управління, спрямоване на попередження можливих важких ускладнень у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання з орієнтацією на розширене відновлення на найсучаснішій основі та власних заощадженнях [15, с. 122].

Оскільки антикризове управління доцільно розглядати як складову загальної системи управління підприємством, а також як певний спеціальний вид управління, який застосовується в критичних умовах розвитку підприємства, воно повинно базуватися як на загальних принципах менеджменту, які мають універсальний характер і впливають на всі сфери управління, та специфічних, притаманних лише антикризовому менеджменту [1, с. 103].

З огляду на те, що в науковій літературі не існує загальної поняття кризової ситуації, розпочинати дослідження питання антикризового управління слід саме з детальнішого визначення поняття кризи.

Кризою в науковій літературі називають переломний стан функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу ззовні чи зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування на загальну універсальну фазу будь-якого циклу, період порушення рівноваги, зміну тенденцій життєдіяльності системи, тобто порушення її стійкості, що радикальним чином її оновлює [2, с. 47].

Система антикризового управління покликана виконувати ряд функцій, під якими слід розуміти відносно відокремлені напрямки управлінської діяльності, які забезпечують реалізацію антикризових дій. Процес антикризового управління являє собою сукупність чітко визначених послідовних цілеспрямованих антик-

ризових дій суб'єкта управління з метою виведення підприємства з кризового стану. Система оцінки критеріїв ефективності антикризового управління повинна визначати рівень якості, результативності і своєчасності досягнення цілей антикризового управління шляхом здійснення запланованих антикризових заходів і відновлення функціонування підприємства при дотриманні визначених критеріїв показників і обмежень.

Дотримуючись логічного дослідження, надалі доцільно визначити критерії оцінки ефективності антикризового управління, а саме:

— досягнення зміни найважливіших показників господарсько-фінансової діяльності та фінансового стану підприємства за період антикризового управління (порівняно з початком реалізації антикризових процедур);

— швидкість отримання позитивних змін на одиницю часу;

— економічність отримання позитивного ефекту;

— достатність змін для відновлення параметрів життєздатності підприємства;

— швидкість адаптації соціально-економічної системи до змін;

— швидкість збору необхідної інформації для оперативного прийняття антикризових управлінських рішень;

— актуальність оптимізованих методів, принципів, інструментів, технологій, процесів та процедур антикризового управління;

— кваліфікованість персоналу.

Можна сказати, що антикризове управління має поєднувати в собі заходи з попередження виникнення кризи, підтримання підприємства у стабільному стані та, в разі необхідності, виведення підприємства з кризи. В.М. Маховка називає антикризовим управлінням особливий його вид спрямований на попередження, максимальне оперативне та ефективне усунення можливих ускладнень, загроз і негативних наслідків кризових явищ, а також відновлення стабільного функціонування соціально-економічних систем і створення передумов для стійкого розвитку. В. О. Василенко під антикризовим управлінням розуміє управління, у якому здійснюється передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного розвитку.

Можна зробити висновок, що у сучасному підприємстві антикризове управління має забезпечувати стабільне функціонування підприємства завдяки своєчасному виявленню загроз зовнішнього та внутрішнього середовища та реагуванню на них, а в

разі погіршення діяльності підприємства терміново реалізовувати заходи з подолання кризових явищ. У межах антикризового управління необхідно здійснювати аналіз різних сценаріїв розвитку подій і розробляти порядок дій у разі імовірних загострень протиріч всередині підприємства або із зовнішнім середовищем. Ґрунтуючись на наших попередніх дослідженнях та узагальненні підходів щодо визначення сутності антикризового управління пропонується власне трактування цього поняття. Антикризове управління — система управління, що спрямована насамперед на раннє виявлення протиріч підприємства із зовнішнім середовищем або у його внутрішньому середовищі з огляду на окремі бізнес-процеси підприємства з метою запобігання кризовим явищам на підприємстві; при виникненні імовірності настання кризового стану — на переорганізацію виконання окремих бізнес-процесів відповідно до поточних умов господарювання; при виникненні кризового стану — на розробку механізму виходу з кризи, що передбачатиме здійснення відповідних інструментів та процедур та глибоке переосмислення принципів діяльності підприємства [16, с. 159].

Для здійснення антикризового управління принципово важно визначитися не тільки з причинами виникнення кризи, характером її перебігу, видом, а й із факторами, які ініціюють виникнення кризових ситуацій. Отже, для виявлення ознак майбутньої кризової ситуації, тобто симптомів кризи, виникає потреба у своєчасному діагностуванні стану показників фінансово-господарської діяльності підприємства та тенденції їх зміни. Суть антикризового управління у цьому випадку полягає в тому, що заходи щодо запобігання кризової ситуації мають бути вжиті ще задовго до настання такої ситуації, тобто доцільно не лікувати наслідки фінансової кризи, а запобігати їм [2, с. 47].

На сьогодні в економістів не існує єдиного визначення кризи. Економічна криза представляє собою ситуацію, яка складається з великої кількості фінансово-економічних проблем, а кількість ресурсів для їх розв'язання обмежена у фінансових менеджерів. Господарська діяльність підприємства за таких умов знаходиться під загрозою та є ймовірність настання кризового стану [4, с. 362]. Криза — це крайнє загострення суперечностей організації, яке загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі. Криза може набувати різних форм. Однією з таких форм є фінансова криза підприємства, що несе найбільші погрози його функціонуванню і розвитку О. О. Терещенко визначає фінансову кризу як фазу розбалансованої діяльності підприємства й обмежених

можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини, які виникають на цьому підприємстві. Кризовий стан підприємства полягає в його нездатності здійснювати фінансове забезпечення поточної виробничої діяльності [17, с. 914].

На думку М. К. Колісника, кризовий стан підприємства — незапланований, небажаний процес, який може перешкодити або навіть унеможливити функціонування підприємства, а також пошук нових механізмів і напрямків управління.

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 відбутися різні відхилення, які призводять до небажаного розвитку, і поставити під загрозу існування підприємства. Тому існує необхідність визначення основних факторів, що спричиняють кризовий розвиток підприємства [4, с. 362].

Фактори кризи — це внутрішні та зовнішні умови діяльності підприємства, настання яких призводить до кризового стану.

1. Зовнішні фактори (незалежні від діяльності підприємства). У свою чергу, вони поділяються на підгрупи:

- загальноекономічні фактори розвитку країни. До складу цих факторів входять тільки ті, які впливають на господарську діяльність даного підприємства (інфляція, спад обсягу національного доходу, податкова система, доходи населення, законодавство);

- ринкові фактори. При розгляді цих факторів досліджуються негативні для підприємства тенденції розвитку товарних і фінансових ринків (сміність ринку, монополізм, співвідношення попиту та пропозиції, нестабільність фондового, валютного, фінансового ринків);

- інші зовнішні фактори. їхній склад підприємство визначає самостійно.

2. Внутрішні фактори (залежні від діяльності підприємства). Вони також поділяються при аналізі на три підгрупи залежно від особливостей формування грошових потоків:

- фактори, пов'язані з виробничою діяльністю (маркетинг, структура поточних витрат, неефективний виробничий менеджмент, недостатньо диверсифікований асортимент);

- фактори, пов'язані з інвестиційною діяльністю (неефективний фондовий портфель, висока тривалість будівельно-монтажних робіт, істотні перевитрати інвестиційних ресурсів);

- фактори, пов'язані з фінансовою діяльністю (неефективна фінансова стратегія, ріст дебіторської заборгованості, висока вар-

тість капіталу, перевищення припустимих меж фінансових ризиків).

Ці фактори взаємопов'язані і в своїй сукупності негативно впливають на фінансовий стан підприємства. Вони призводять до виникнення збитків у діяльності підприємства, неплатоспроможності, втрати конкурентоспроможності. Сьогодні ми маємо приклад кризового стану економіки нашої країни. Розпад колишнього СРСР призвів до кризового стану майже всіх його республік. Раніше економічні зв'язки становили єдиний виробничий комплекс і були взаємопов'язані між собою. Розрив цих зв'язків спричинив відсутність замовника на продукцію, яку більшість підприємств випускали для колишнього Союзу. Потреба в ній відпала, підприємства різко скоротили випуск продукції і стали збитковими, а багато з них повністю призупинили свою діяльність. Це і є однією з кризових явищ в Україні [4, с. 362].

Класифікація кризових явищ в Україні на рівні підприємств дозволяє виділити такі типи криз: стратегічна криза, криза результатів і криза ліквідності [5, с. 55].

Висновки з проведеного дослідження. Узагальнення теоретичних основ економічної сутності кризового стану суб'єктів господарювання в контексті реалізації комплексу заходів щодо його подолання дозволяє зробити такі висновки.

Зазвичай криза виникає як несподівана та непередбачена ситуація і продукує потенційно від'ємні наслідки, а також може завдати значних втрат підприємству в цілому. Антикризове управління відіграє важливу роль для промислового підприємства. В той же час в нашій країні йому не приділяють достатньої уваги, перш за все це стосується профілактичних заходів, націлених на попередження кризи. Зазвичай, чим раніше суб'єкт господарювання здійснить ранню діагностику ймовірних кризових подій тим з більшою вірогідністю воно зможе подолати їх з мінімальними збитками та за короткий проміжок часу.

Література

1. *Маховка В. М.* Методологія формування системи антикризового управління підприємством / В. М. Маховка // Інноваційна економіка. — 2013. — № 1(39). — С. 102–106.
2. *Мехович С. А.* Сутність антикризового управління підприємством. / С. А. Мехович, А. О. Костенко // Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. — 2011. — №5 (87). — С. 45–48.

3. *Бланк И. А.* Основы финансового менеджмента: в 2 т. / И.А. Бланк. — К.: Ника-Центр, 1999. — Т. 2. — 512 с.

4. *Фучетжи В. І.* Особливості антикризового управління підприємством / В.І. Фучетжи // Вісник соціально-економічних досліджень. — 2010. — Вип. №38. — С. 361–366.

5. *Терещенко О. О.* Антикризове фінансове управління на підприємстві: навч. пос. / О. О. Терещенко. — К.: КНЕУ, 2004. — 560 с.

6. *Беляев А. А., Коротков З. М.* Антикризисное управление: учеб. для студентов вузов, обуч. по специальности «Менеджмент организации» / А. А. Беляев, З. М. Коротков. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. — 311 с.

7. *Василенко В. О.* Антикризове управління підприємством: Навч. посібник / В. О. Василенко. — К.: ПУЛ, 2003. — 503 с.

8. *Лігоненко Л. О.* Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л.О. Лігоненко. — К.: КНТЕУ, 2001. — 580 с.

9. *Покрытан П. А.* Теория антикризисного управления: учеб.-практ. пособ. — М.: ЕАОИ, 2007. — 325 с.

10. *Кошкин В. И.* Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров Управление развитием организации. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 512 с.

11. *Довгань Д. А.* Антикризове управління як спосіб запобігання та попередження неплатоспроможності корпорації / Д. А. Шпачук // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. — 2013. — Вип. 3 — С. 152–156.

12. *Шпачук В. В.* Сутність терміну «Антикризове управління» [Електронний ресурс] / В. В. Шпачук // Науковий вісник Академії муніципального управління, серія «Управління». — №1. — 2011. — Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Nvamu_upravvl/2011_1/27.pdf.

13. *Бурий С. А.* Антикризове управління та управлінські рішення — проблеми підприємств малого бізнесу : монографія / С. А. Бурий, Д. С. Мацеха. — Хмельницький : ТОВ «Тріада-М», 2006. — 288 с.

14. *Христиановский В. Н.* Антикризисное управление: Учеб. — М.: ПРИОР, 1998. — 239 с.

15. *Уткин Э. А.* Антикризисное управление: Учеб. / Э. А. Уткин. — М.: ЭКМОС, 1997. — 400 с.

16. *Мельниченко О. О.* Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання / О. О. Мельниченко // Економічний аналіз. Тернопіль, 2015. — Т. 21, №2. — С. 157–162.

17. *Ахновська І. О.* Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища / І. О. Ахновська // Молодий вчений. — 2015. — №2 (17). — С. 914–918.

Статтю подано до редакції 27.01.15 р.