

Бровко Л. І., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро, Україна

ORCID ID: 0000-0003-2577-0741

e-mail: lbrovko@ukr.net

Сірко А. Ю., асистент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро, Україна

ORCID ID: 0000-0003-3791-9435

e-mail: masterbuilding80@gmail.com

Крюкова Г. В., студентка групи ФБС-1-16, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро, Україна

ORCID ID: 0000-0002-2768-5746

e-mail: ann99kryukova@gmail.com

Економічна сутність антикризового управління підприємством

Анотація. У статті розглянуті питання щодо ключових моментів, які характеризують антикризове управління як передумову підвищення ефективності діяльності підприємства, систематизовано підхід до визначення поняття «криза», досліджено системи антикризового управління підприємством. Розкрито економічну сутність антикризового управління підприємством. Узагальнено визначення термінів (понять) «кризовий стан суб'єкта господарювання», «кризові явища». Кризові явища в функціонуванні підприємства є моментом загострення суперечностей, що з'являються у процесі взаємодії окремих елементів суб'єкта господарювання між собою та із зовнішнім середовищем. З'ясовано, що наслідком кризи може бути як відновлення соціально-економічної системи, так і руйнування її, як розв'язання накопичених суперечностей, так і зародження нової кризи. Визначено поняття антикризового управління, яке являє собою систему управління, що має комплексний характер та направлена на передбачення та запобігання кризовим явищам і виявлення їх причин, виду, стадій перебігу, сценаріїв розвитку, інструментів для подолання з метою подальшого найпродуктивнішого функціонування суб'єкта господарювання.

Ключові слова: криза; управління; економічна ситуація; кризовий стан; антикризова програма.

Brovko Larissa, PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University, Dnipro, Ukraine

Sirko Anna, Assistant Professor, Department of Finance, Banking and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University, Dnipro, Ukraine

Kryukova Anna, student of the group FBS-1-16, Dnipro State Agrarian and Economic University, Dnipro, Ukraine

The Economic Essence of the Crisis Management Enterprise

Abstract. Introduction. The article deals with the key points that characterize crisis management as a prerequisite for increasing the efficiency of an enterprise, systematized the approach to the definition of the concept "Crisis". Systems of crisis management in the enterprise are researched.

Purpose. The article is the disclosure of the economic essence of the crisis management enterprise. Enter the text and click the transfer button.

Results. It is noted that under a crisis state of an economic entity a set of crisis phenomena is considered, which is critical and can lead to the liquidation of the enterprise. In turn, the crisis phenomenon is understood as a deterioration of certain indicators of the enterprise, which have a negative impact on the processes of its life. Crisis phenomena in the functioning of the enterprise is a moment of exacerbation of contradictions that appear in the process of the interaction of individual elements between management and the environment. It was found that the consequence of the crisis can be both the restoration of the socio-economic system and its destruction, both the solution of accumulated contradictions and the emergence of a new crisis.

Conclusions. The concept of crisis management is defined as a system of management that is complex and aimed at predicting and preventing crisis phenomena and identifying the causes of the crisis, its type, its stages, scenarios of its development, and tools for overcoming it in order to further the most productive functioning of the subject of economic activity.

Keywords: crisis; management; economic situation; crisis situation; anti-crisis program.

JEL Classification: A10, D50, G35.

Постановка проблеми. Сучасні економічні відносини в Україні перебувають у глибокій кризі. Це зумовлено негативними тенденціями у соціальному та політичному житті. Виникнення і розгортання системної кризи вражає основні складові елементи підприємницької діяльності, призводить до нездатності відновлення стану самоокупності та загрози банкрутства внаслідок зростання заборгованості на підприємстві. За таких умов потрібне швидке реагування керівників підприємства, ефективне антикризове управління та мобілізація внутрішніх ресурсів підприємства. Найефективнішим засобом виходу з кризового стану є застосування процедури антикризового управління, яка передбачає впровадження в систему підприємницької діяльності виробничо-технічних заходів, використання зовнішніх і внутрішніх резервів для відновлення прибутковості та уникнення банкрутства. Сучасні промислові підприємства функціонують в умовах високої складності, невизначеності та динамічності зовнішнього середовища. Загострення кризових явищ і зацікавленість у збереженні підприємств зумовили становлення та розвиток антикризового управління. Розроблення та дослідження системи антикризового управління підприємством та профілактика кризових явищ є передумовою оздоровлення та підвищення

темтів зростання економіки України та рівня життя населення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми антикризового управління досліджували багато закордонних і вітчизняних учених, а саме: І. Ансофф, Л. Бартон, К. Ру-Дюфор, П. Лагадек, Ю. Розенталь, Б. Підженбург, К.Ф. Херманн, В. Захаров, Р. Хіт, О. Д. Чернявський та інші. Проте дане питання не є досконало вивченим, а саме застосування антикризових заходів потребує подальшого дослідження у напрямі систематизації підходів щодо сутності антикризового управління, впровадження антикризового управління на підприємстві.

Формулювання цілей дослідження. Ціллю даної статті є розкриття ключових моментів, які характеризують антикризове управління як передумову підвищення ефективності діяльності підприємства; дослідження системи антикризового управління підприємством.

Виклад основного матеріалу. На тлі економічної, політичної, фінансової нестабільності, недосконалої ринку товарів і послуг, великої кількості банкрутств вітчизняних підприємств зростає інтерес до проблем дослідження кризових явищ, природи їх виникнення, факторів, що її зумовлюють, механізмів попередження та ліквідації наслідків (табл. 1).

Таблиця 1 Трактуювання поняття «криза» різними авторами

Автори	Визначення поняття «криза»
Ансофф І. [1]	Криза – це різкий крутий перелом, складний перехідний стан, гострі проблеми будь з чим.
Бартон Л. [2]	Криза – це широкомасштабна непередбачувана подія, яка веде до потенційно негативних результатів і може нанести серйозної шкоди всьому підприємству.
Ру-Дюфор К. [3]	Криза – це накопичення в організації чи її підрозділах потенційних чинників, які здатні зупинити поточні й майбутні операції підприємства, а також стосуватися індивідів та суспільства
Лагадек П. [4]	Криза – це зіткнення з проблемами; необхідність діяти в умовах відсутності орієнтирів; надзвичайну ситуацію, яка супроводжується дестабілізацією
Розенталь Ю., Підженбург Б. [5]	Криза – це ситуація, яка пов'язана з високою небезпекою, станом невпевненості, відчуттям невідкладності
Херманн К.Ф. [6]	Криза – це непередбачувана, неочікувана ситуація, яка загрожує пріоритетним цілям організації при обмеженому часі для прийняття рішень
Захаров В. [7]	Криза – це зміна негативна, глибока і часто неочікувана, яка, у той самий час, несе у собі нові можливості для розвитку
Хіт Р. [8]	Криза – ситуації, які потребують негайної реакції і які можуть спричинити несподівані наслідки.
Чернявський О.Д. [9]	Криза – це переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, на якому вона зазнає дії ззовні або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування

Джерело: узагальнено авторами

Отже, зважаючи на різні підходи до визначення кризи, під кризовим станом суб'єкта господарювання вважається сукупність кризових явищ, яка є критичною та може призвести до ліквідації підприємства. У свою чергу, під кризовим явищем розуміється погіршення певних показників діяльності підприємства, які мають негативний вплив на процес його життєдіяльності.

Зовнішні причини криз пов'язані з тенденціями та стратегією макроекономічного розвитку або навіть

розвитку світової економіки, конкуренцією, політичною ситуацією в країні. Внутрішні – з внутрішніми конфліктами, ризикованістю стратегій маркетингу, недоліками в організації виробництва, недосконалістю управління, інноваційною та інвестиційною політикою. На мікрорівні передумовами кризи може бути:

– скорочення або захоплення конкурентами стратегічної зони господарювання;

– невідповідність обсягу й структури продукції підприємства обсягу й структурі попиту споживачів продукції;

– невідповідність стилю, форм і засобів управління підприємством його чинному статусу, стратегічним цілям господарювання, якості персоналу тощо;

– невідповідність між грошовими доходами й видатками суб'єкта господарювання, загальною розбалансованістю фінансового механізму підприємства.

Причиною появи проблемних, а найчастіше й кризових ситуацій, може бути не тільки об'єкт, але й суб'єкт управління. Навіть більше, саме суб'єкт управління може бути найчастіше джерелом кризи, стан і розвиток якої можуть бути неадекватними стану й тенденціям розвитку об'єкта управління, що й тягне за собою виникнення кризових ситуацій. При цьому, чим вище ранг суб'єкта управління в ієрархічній системі, тим відчутніший його вплив на первинні ланки економіки. Під суб'єктом управління в даному випадку мається на увазі не тільки особистість, але й орган влади країни, регіону, галузі, що здійснює вплив на економічну політику об'єктів управління.

Так, Е. Уткін поняття антикризове управління підприємства трактував як «складову загального менеджменту на підприємстві, використовував його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтувався на запобігання можливих ускладнень у діяльності суб'єкта господарювання, забезпечення його стабільного успішного господарювання» [10].

Натомість Дж. Кейнс бачив антикризове управління підприємством як «систему заходів з боку держави, направлених на забезпечення відновлення та стабілізацію розвитку економічної системи» [11].

Антикризове управління підприємства – це управління, яке орієнтується на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи – аналіз та прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками.

Суть антикризового управління виражається в наступних положеннях:

– кризи можна завчасно діагностувати, очікувати й уникати;

– кризи у визначеній мірі можна прискорювати, випереджати;

– до криз можна і необхідно готуватися;

– кризи можна пом'якшувати;

– управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду і вмінь;

– кризові процеси можуть бути до визначеної межі керованими (управління процесами виходу з кризи здатне пришвидшувати ці процеси й мінімізувати їхні наслідки);

– кризові наслідки можна ліквідувати.

Основні риси антикризового управління підприємства – це управління, яке орієнтоване на виведення підприємства із кризового стану, яке заздалегідь має спрогнозувати та попередити

неплатоспроможність підприємства, яке засновано на реалізації програми з підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення.

Антикризове управління підприємством містить:

– усі завдання з розробки та здійснення заходів, що сприяють послабленню кризового процесу;

– профілактику і терапію кризових явищ;

– при потребі мінімізацію витрат при застосуванні організаційно-правових інструментів при банкрутстві.

Специфіка завдань зумовлюється принципами невизначеності кризової ситуації, відповідно до якої такі параметри, як витрати на подолання кризи, кількісна оцінка бажаного результату і терміни досягнення окреслених цілей тісно взаємозалежні. Керівник та менеджер повинен вміти передбачати причини і джерела зародження кризових ситуацій та мати заздалегідь спроектований механізм моделювання і розв'язання для того, щоб, використовуючи наявні ресурси і критерії переваги над кризовим станом, обирати прийнятні варіанти для подолання кризових явищ на підприємстві.

Предметом антикризового управління є передбачувані та реальні причини кризи, фактори, що її спричиняють, симптоми й наслідки, до яких вона призводить, тобто всі прояви порушення рівноваги, що викликають загрозу настання та розвитку кризи [12].

Метою антикризового управління підприємством є забезпечення позитивних результатів – запланованих чи випадкових за допомогою правильної організації, що досягаються шляхом застосування оточення на основі добре поставленого управління людьми і комунікаціями.

Здійснення поставленої мети полягає в належному балансі між вимогами, висунутими ситуацією і власними якостями керівника з урахуванням зрілості та готовності колективу до співробітництва.

Успішність антикризового управління значною мірою залежить від дотримання його принципів, які охоплюють весь процес управління, об'єднуючи його елементи в єдине ціле, чим задовольняють його ефективність, а саме, подолання кризи та відновлення функціонування суб'єкта господарювання. Для успішної реалізації системи антикризового управління необхідно забезпечити:

1) ранню діагностику кризових явищ діяльності підприємства;

2) терміновість реагування на різні кризові явища;

3) адекватність реагування суб'єкта господарювання на ступінь реальної загрози його життєдіяльності;

4) повну реалізацію внутрішнього потенціалу для виходу з кризи.

Можливість антикризового управління визначається, у першу чергу, людським фактором.

Наслідки кризи залежать від ефективності антикризового управління, що може або пом'якшувати або загострювати кризу. Перелік сукупності можливих позитивних і негативних наслідків кризи достатньо значний (рис. 1).

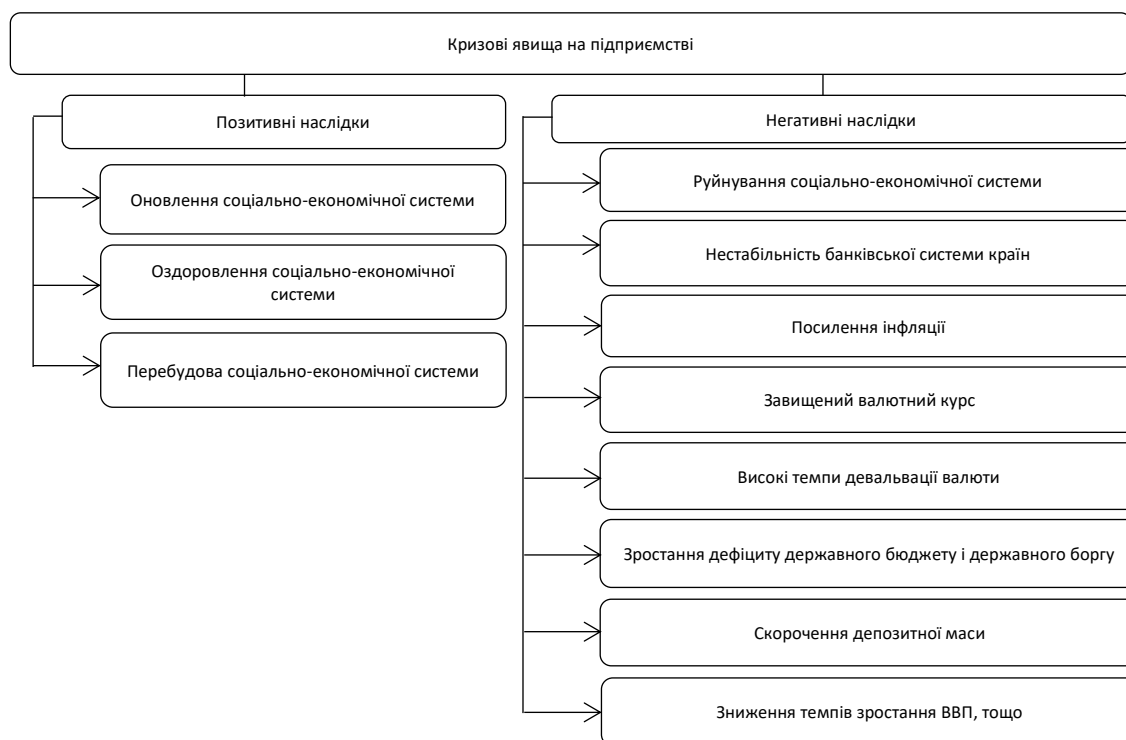


Рисунок 1 – Можливі наслідки кризи на підприємстві

Джерело: розроблено авторами

Отже, наслідком кризи може бути як відновлення соціально-економічної системи, так і руйнування її, як розв'язання накопичених суперечностей, так і зародження нової кризи. Вихід із кризи часто не пов'язаний з позитивними наслідками. Не можна усувати перехід у стан нової кризи (навіть глибшої та тривалішої). Кризи можуть з'являтися як ланцюгова реакція. Існує можливість і консервації кризових ситуацій на досить тривалий період (найчастіше це зумовлено певними політичними причинами). Прийняття рішень антикризового характеру є вкрай відповідальним для керівництва [12].

Будь-яке управління повинно бути антикризовим, а соціально-економічна система має бути пристосована до зatoryного існування з можливостями адаптації до умов, які змінюються. Можливості антикризового управління залежать від професіоналізму й мистецтва управління, характеру мотивації, розуміння передумов кризи та її наслідків, а також відповідальності уповноважених осіб.

Процес антикризового управління являє собою сукупність чітко визначених послідовних цілеспрямованих антикризових дій суб'єкта управління з метою виведення суб'єкта господарювання з кризового стану. Сучасна економічна ситуація підштовхує менеджерів підприємств утворювати системи антикризового управління у складі загальної структури управління підприємствами, які будуть найбільш ефективними в умовах кризового стану окремого підприємства. Саме тому основою методології антикризового управління

має бути теорія та практика світової науки управління з урахуванням своєрідних особливостей функціональної спрямованості антикризового управління в системі управління суб'єктом господарювання, а також виняткових соціально-економічних умов функціонування вітчизняних підприємств.

Критерії оцінки ефективності антикризового управління:

– досягнення зміни найважливіших показників господарсько-фінансової діяльності та фінансового стану суб'єкту господарювання за період реалізації антикризових процедур);

– швидкість одержання позитивних змін на одиницю часу;

– достатність змін для поновлення параметрів життєздатності підприємства;

– швидкість адаптації соціально-економічної системи до змін;

– отримання позитивного ефекту;

– швидкість збору потрібної інформації для оперативного прийняття антикризових управлінських рішень;

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

– кваліфікованість персоналу [13].

Процес виведення підприємства із кризового стану має відбуватися не хаотично та безсистемно, а відповідним чином організовано та скоординовано.

Найважливішою управлінською функцією на етапі безпосереднього проведення запланованих заходів є створення контролю за перебігом виконання розробленої антикризової програми для своєчасного вжиття заходів щодо модернізації або корегування раніше розробленої політики (процедур, заходів) у зв'язку з непрогнозованими змінами у внутрішньому і зовнішньому середовищі та поведінкою окремих кредиторів. Періодичність здійснення контролю окреслюється стадією розвитку кризових явищ та гостротою часових обмежень антикризового процесу. При контролі виконання антикризової програми, враховуючи можливі негативні наслідки невиконання цільових показників для життєдіяльності підприємства, мають бути обґрунтовані дозволені межі зміни кожного контрольного показника.

Висновки. Таким чином, антикризове управління є системою управління, яка має комплексний характер та направлена на передбачення та запобігання кризовим явищам і виявлення причин кризи, виду, стадій її перебігу, сценаріїв її розвитку, інструментів для її подолання з метою подальшого найпродуктивнішого функціонування суб'єкта господарювання. Тому антикризове управління підприємством повинно передбачати кризові явища і ефективно їх долати. Антикризове управління підприємством є системою заходів діагностики, фінансового оздоровлення, виходу з кризи, ліквідування наслідків, розвитку підприємства чи мінімізація втрат при банкрутстві. Дотримання сформованих принципів проведення антикризового управління дасть можливість ефективно його застосовувати.

Література:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия : книга. СПб : Изд-во «Питер», 1999. 416 с.
2. Barton L. Crisis in organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos. Cincinnati, Ohio : South-Western, 1993. P. 2
3. Rouh-Dufort Ch. Crises: des possibilite' iaprentissage pour ... entreprise. Rev francaise de gestion. Paris, 1996. № 108. P. 81.
4. Lagadec, P. Un nouveau champ de responsabilite' pour les dirigeants. The Virtual Corporation. New York, 1993. № 108. P. 110.
5. Rosenthal U. Simulation-oriented scenarios. Crisis Management and Decision Making Simulation Oriented Scenarios. Dordrecht : Kluwer, 1991. P. 3.
6. Forgue B. Nouvelles approches de la gestion des crises. Rev francaise de gestion. Paris, 1996. № 108. P. 72-73.
7. Захаров В.Я. Антикризисный менеджмент: стратегии развития промышленных предприятий в России. Инновации. 2006. № 5. С. 80-82.
8. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників. Київ: Наук. думка, 2002. 566 с.
9. Чернявский А.Д. Цикличность кризисов маркетинга во времени. Проблемы современной экономики. 2008. № 3. URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2125>.
10. Уткин Э. А. Антикризисное управление. Москва: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». 1997. 400 с.
11. Кейнс Дж. М. Загальна теорія зайнятості, відсотків і грошей. Київ: Барви, 1998. 210 с.
12. Кривов'язук І. В. Антикризове управління підприємством : навч. Посібник. Київ : Кондор, 2008. 374 с.
13. Лигоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ : КНТЕУ, 2005. 824с.

References:

1. Ansoff, I. (1999). Novaya korporativnaya strategiya [New corporate strategy]. SPb: Publisher "Peter" [in Russ.].
2. Barton, L. (1993). Crisis in organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos. Cincinnati, Ohio: South-Western, P. 2.
3. Rouh-Dufort, Ch. (1996). Crises: des possibilite' iaprentissage pour ... entreprise. Rev francaise de gestion. Paris, 108.
4. Lagadec, P. (1993). Un nouveau champ de responsabilite' pour les dirigeants. The Virtual Corporation. New York, 108.
5. Rosenthal, U. (1991). Simulation-oriented scenarios. Crisis Management and Decision Making Simulation Oriented Scenarios. Dordrecht: Kluwer.
6. Forgue, B. (1996). Nouvelles approches de la gestion des crises. Rev francaise de gestion. Paris, 108, 72-73.
7. Zakharov, V. Ya. (2006). Anti-crisis management: strategies for the development of industrial enterprises in Russia. Innovatsii, 5, 80-82 [in Russ.].
8. Khit, R. (2002). Kryzovyy menedzhment dlya kerivnykiv. Kyiv: Nauk. dumka [in Ukr.].
9. Chernyavskiy, A. D. (2008). Cyclical marketing crises in time. *Problemy sovremennoy ekonomiki*, 3. Retrieved from: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2125> [in Russ.].
10. Utkin, E. A. (1997). Crisis management. Moskva: Assotsiatsiya avtorov i izdateley «Tandem» [in Russ.].
11. Keynes, Dzh. M. (1998). General theory of employment, interest and money. Kyiv: Barvy [in Ukr.].
12. Kryvovyazyuk, I. V. (2008). Anticrisis management of the enterprise. Kyiv: Kondor [in Ukr.].
13. Lihonenko, L. O. (2005). Anticrisis enterprise management. Kyiv: KNTEU [in Ukr.].

