

# АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ЕКОНОМІЧНА КАТЕГОРІЯ

Вінницький національний технічний університет

## **Анотація**

*Досліджено економічну сутність антикризового управління підприємством. Розглянуто основні відмінності антикризового управління, цілі та функції*

**Ключові слова:** криза, антикризове управління, управління

## **Annotation**

*The economic essence of the crisis management enterprise is investigated. The main differences between crisis management, goals and functions are considered*

**Key words:** crisis, crisis management, management

## **Вступ**

Особливостями ринкової економіки є циклічність економічних процесів, нестабільність та прояв кризових явищ. На сьогодні економіка України перебуває у кризовому стані, що обумовлений неефективністю інституційного середовища. Як наслідок, спостерігаються цінові диспропорції, дефіцит платіжного балансу, фінансова нестабільність, безробіття. На рівні конкретного промислового підприємства кризові явища доповнюються неефективністю загального, виробничого та фінансового менеджменту, відсутністю стратегічного планування, що призводить до падіння основних показників діяльності підприємства. Отже питання антикризового управління є досить актуальним.

Питання, пов'язані із антикризовим управлінням підприємства, методичним забезпеченням оцінювання імовірності банкрутства досліджували такі вчені як Бурий С. А., Василенко В. О., Довгань Д. А., Квасницька Р. С., Лігоненко Л. О., Лікарчук Н., Мартинець В. В., Мельниченко О. О., Погребняк А. Ю., Ромашова Я. В., Уткін Е. А., Шпачук В. В.

Метою даної роботи є узагальнення підходів до антикризового управління як економічної категорії.

## **Основна частина**

Криза як економічна категорія розглядається зазвичай як складний загострений стан, різкий перелом або занепад [1]. Криза може виникати на рівні національної економіки (через вплив неконтрольованого зовнішнього середовища) та на рівні підприємства, як найнижчої ланки національної економіки.

Криза підприємства – повторюваний, обмежений у часі та керованості стан підприємства, який характеризується стійкими сильними коливаннями його параметрів за межами коридору допустимих значень; виникає внаслідок різкої втрати здатності підприємства адаптуватись до темпів і сили впливу екзо- та ендогенних змін середовища на макро- і мікрорівнях через порушення взаємозв'язків між циклами розвитку окремих компонентів системи підприємства; має важкопрогнозовані наслідки як позитивного, так і негативного характеру.

На виникнення кризи впливає значна кількість факторів, які поділяють на зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх факторів відносяться: спад кон'юнктури в економіці в цілому; зменшення купівельної спроможності населення; значний рівень інфляції; нестабільність господарського та податкового законодавства; нестабільність фінансового та валютного ринків; посилення конкуренції в галузі; криза окремої галузі; сезонні коливання; посилення монополізму на ринку; дискримінація підприємства органами влади та управління; політична нестабільність у країні місцезнаходження підприємств; постачальників сировини (споживачів продукції) і т.п. [2-4].

Якщо говорити про внутрішні фактори, то в ряді випадків, вони є чітким свідченням неправильно обраної стратегії розвитку. Проте в деяких випадках до кризи можуть призводити і неправильні тактичні кроки, пов'язані з різними управлінськими рішеннями. Загалом же, саме поєднання неефективних стратегічних рішень і спроб виправити їх миттєвими тактичними ходами – типова причинна картина кризи.

Для кожного підприємства існує своє співвідношення зовнішніх і внутрішніх факторів кризи, які визначають необхідність антикризового управління. За умови вмілого управління кризовий період можна розглядати як переломний момент на шляху до подальшого успішного розвитку і розквіту. Це стає можливим при умові вчасного реагування на ранні прояви кризи з урахуванням стадії життєвого циклу підприємства та фази розвитку кризи.

Одним із шляхів недопущення кризових явищ, їх усунення, мінімізації втрат під час кризи є формування ефективної антикризової системи промислового підприємства.

Управління передкризовими, кризовими та після кризовими процесами на промисловому підприємстві здійснюється однією із систем діяльності підприємства - системою антикризового управління. В літературі існують різні підходи до антикризового управління, які систематизовано в табл. 1.

Таблиця 1 – Підходи до визначення сутності антикризового управління

Автор	Антикризове управління – це
Мартинець В. В. [5]	спеціально організована система управління, яка має комплексний системний характер, спрямована на оперативну діагностику кризи, своєчасне її подолання, недопущення банкрутства підприємства та забезпечення подальшого розвитку і підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства
Шпачук В. В. [6]	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
Бурій С. А., Мацеха Д. С. [7, с. 21].	система постійних системних дій менеджерів, спрямованих на всі елементи організації з метою швидкого і вчасного реагування на можливі зовнішні та внутрішні загрози при ефективному функціонуванні чи розвитку організації
Уткін Е. А. [8, с. 122]	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
Василенко В. О. [9, с. 42]	управління, у якому здійснюється передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного розвитку
Мельниченко О. О. [10]	система управління, що спрямована насамперед на раннє виявлення протиріч підприємства з 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

Таким чином, антикризове управління – це управління, яке спрямоване на своєчасне виявлення, реагування на фінансову кризу та недопущення в майбутньому аналогічних кризових ситуацій. Система антикризового управління промисловим підприємством представлена наступними

складовими: об'єктами і суб'єктами, цілями та функціями антикризового управління.

Об'єктами антикризового управління є процес запобігання, розвитку, усунення кризових явищ на підприємстві.

Суб'єкти антикризового управління представлені внутрішніми та зовнішніми спеціалістами, що реалізують цілі антикризового управління. Внутрішніми суб'єктами антикризового управління є менеджмент підприємства, спеціалісти відділу антикризового управління та антикризова команда. До зовнішніх суб'єктів антикризового управління належать: анти- кризові менеджери, що залучаються на підприємство для вирішення завдань антикризового управління, керуючі процедурами санації, представники банківських установ чи інших кредиторів, представники державних контрольних органів, аудитори та інші.

Цілями антикризового управління є [11]:

- організаційні: удосконалення системи та організаційної структури підприємства, заміна менеджменту підприємства, зміна організаційно-правової форми тощо;
- виробничі: зменшення виробничих витрат, розширення асортименту, випуск нових видів продукції, зниження відсотку браку;
- фінансові: забезпечення платоспроможності, прибутковості, ліквідності підприємства, рентабельності виробничої діяльності, ефективне управління грошовими потоками;
- кадрові: забезпечення сприятливих умов роботи персоналу підприємства та зниження соціальної і психологічної напруги в трудовому колективі під час кризи;
- збутові: формування ефективної системи логістики, зменшення збутових витрат, оптимізація тран- сакційних витрат укладання торговельних трансакцій;
- маркетингові: спрямовані на удосконалення комплексу маркетингу, а саме: товару, ціни, розподілу, просування;
- інноваційні: передбачають інноваційний розвиток промислового підприємства у всіх сферах діяльності підприємства.

Для досягнення поставлених цілей необхідно визначити основні функції системи антикризового управління:

- передкризове управління підприємством - своєчасна діагностики негативних тенденцій розвитку підприємства з метою запобігання кризи;
- управління в умовах кризи - метою, якого є відновлення прибутковості, платоспроможності та конкурентоспроможності підприємства;
- управління процесами виходу з кризи - спрямоване на мінімізацію витрат та втрачених можливостей під час та після кризових процесів;
- після кризове управління підприємством - відновлення життєздатності соціально-економічної системи та подальший розвиток підприємства;
- фінансова функція - спрямована на формування ефективної фінансової політики, забезпечення прибутковості, фінансової стійкості, ліквідності підприємства;
- соціальна функція - передбачає дії по збереженню трудового потенціалу підприємства та врахування соціальної складової в антикризовій програмі діяльності підприємства;

Основні відмінності, що притаманні антикризовому управлінню, таким чином, полягають у наступному [12-13]:

- специфічність мети здійснення - збереження підприємства як господарюючого суб'єкта та відновлення його платоспроможності; використання специфічного управлінського інструментарію;
- відокремлення суб'єктів здійснення, які мають відповідну фахову підготовку, повноваження, знання та навички, беруть на себе відповідальність за результати своєї діяльності;
- забезпечення високої ефективності управлінського впливу потребує більш високих фінансових та інтелектуальних витрат, відповідно має більшу вартість порівняно з нормальними умовами господарювання.

Процес антикризового управління складається з таких етапів [14]:

1. Постановка мети антикризового управління - відновлення життєздатності та стратегічних розвиток підприємства.
2. Виявлення причин, масштабу та фази прояву кризи.
3. Визначення видів кризи та їх характеристик.
4. Визначення наслідків кризи. Залежно від наслідків кризи можуть бути застосовані інституційні процедури (санація або банкрутство підприємства) чи сформована корпоративна антикризова

стратегія.

5. Проведення інституційних процедур антикризового управління підприємством, а саме санації чи банкрутства підприємства відбувається згідно закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [15].

6. Формування корпоративної антикризової стратегії. Корпоративна антикризова стратегія являє собою визначення незалежних антикризових інструментів, що впроваджуються менеджментом підприємства та спрямовані на відновлення фінансового стану і конкурентоспроможності підприємства.

7. Визначення антикризових інструментів. Вибір та практичне впровадження антикризових інструментів залежать від причин, масштабів, фази прояву кризи.

8. Оцінка ефективності реалізації корпоративної антикризової стратегії. Ефективністю реалізації корпоративної антикризової стратегії є досягнення поставленої мети антикризового управління.

Отже, антикризове управління – це управління, яке спрямоване на своєчасне виявлення, реагування на фінансову кризу та недопущення в майбутньому аналогічних кризових ситуацій. Система антикризового управління промисловим підприємством представлена наступними складовими: об'єктами і суб'єктами, цілями та функціями антикризового управління.

Досліджено відмінність антикризового управління від традиційного. Досліджено складові елементи антикризового управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ромашова Я. В. Криза на різних стадіях життєвого циклу підприємства: причини та напрями реагування / Ромашова Я. В. // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 4. – С. 45-49.

2. Спіфанова І. Ю. Сутність антикризового управління підприємства [Електронний ресурс] / Спіфанова І. Ю., Оранська Н. О. // Економіка та суспільство. - 2016. - Вип. 2. - С. 265-269. - Режим доступу: <http://economyandsociety.in.ua>

3. Квасницька Р. С. Етапність проведення діагностики кризового стану та ймовірності банкрутства підприємства / Р. С. Квасницька, І. М. Кордонєць // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2, Т. 3. – С. 130-134.

4. Погребняк А. Ю. Порівняльний аналіз методик оцінки ймовірності банкрутства в системі антикризового управління на підприємстві / Погребняк А. Ю. // Бізнес- Інформ. – 2014. – №7. – С. 344-352.

5. Мартинєць В. В. Особливості антикризового управління промисловим підприємством / В. В. Мартинєць // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – Вип. 11. – Ч. 4. – С. 48-51.

6. Шпачук В. В. Сутність терміну «Антикризове управління» [Електронний ресурс] / В. В. Шпачук // Збірник наукових праць серія «Управління». – 2011. – Вип. 1. – Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Nvamu\\_upravl/2011\\_1/27.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Nvamu_upravl/2011_1/27.pdf).

7. Бурій С. А. Антикризове управління та управлінські рішення - проблеми підприємств малого бізнесу [Текст] : монографія / С. А. Бурій, Д. С. Мацеха. – Хмельницький: ТОВ «Тріада-М», 2006. – 93 с.

8. Уткин Э. А. Антикризисное управление / Э. А. Уткин. – М. : Тандем ; ЭКМОС, 1997. – 400 с.

9. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник / В. О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 504 с.

10. Мельниченко О. О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання / О. О. Мельниченко // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. - Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. - Том 21. - № 2. - С. 157-162

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

12. Лікарчук Н. Антикризове управління: принципи, етапи та фактори впливу / Н. Лікарчук // Освіта регіону. – 2015. – №3-4. – С. 14-19.

13. Погребняк А. Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві / А. Ю. Погребняк // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2015. – № 12. – С.138 - 147.

14. Джеджула В. В. Оцінювання ефективності антикризового управління підприємства за умов інноваційного розвитку / Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. //Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 11. – С. 10-14.

15.Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом [Електронний ресурс]: Закон України від 14.05.1992 № 2343-ХІІ, редакція від 16.01.2016, підстава 848-19. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2343-12>.

**Білецький Володимир Віталійович** – студент групи МОФ-15б, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: volodumur3228@gmail.com

Науковий керівник: **В'ячеслав Васильович Джеджула** – д-р екон. наук, професор, кафедра фінансів та інноваційного менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця

**Volodymyr V. Biletsky** – Department of finance and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: volodumur3228@gmail.com

Supervisor: **Viacheslav V. Dzhezdzhula** – Doctor of Economics, Professor, Department of Finance and Innovation Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia