

УДК 658:338.242

С. Ю. Кулакова,

*к. е. н., старший викладач кафедри економіки підприємства та управління персоналом, Полтавський національний технічний університет ім. Юрія Кондратюка, м. Полтава*

А. С. Мірошніченко,

*студентка, Полтавський національний технічний університет ім. Юрія Кондратюка, м. Полтава*

## ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

S. Kulakova,

*Ph.D., senior lecturer of Department of Business Economics and HR Poltava National Technical University named after Yuriy Kondratyuk, Poltava*

A. Myroshnychenko,

*student, Poltava National Technical University named after Yuriy Kondratyuk, Poltava*

### FEATURES OF CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISE FOR THE MODERN CONDITIONS TO DEVELOPMENT OF ECONOMICS

*У статті розглянуто сутність поняття кризи на підприємстві, чинники її виникнення та особливості виникнення кризового стану українських підприємств. Досліджено проблеми з розроблення нових методів управління діяльністю підприємств, які дозволять забезпечити високий рівень адаптивності та гнучкості в сучасних кризових умовах постійно змінного ринкового середовища.*

*Розглянуто підходи до оцінки цілей та завдань антикризового управління, групи антикризового управління, які дозволяють управляти підприємствам у залежності від проблем, які виникають на підприємстві. Виділено функції та стратегії антикризового управління та основні напрямки подолання кризи на підприємствах.*

*Проводиться систематизація наявних методів управління підприємством з метою попередження виникнення кризи, в умовах її дії та усунення фінансової кризи, а також вказано зміни в антикризовому управлінні, що спричинені дією кризових явищ. Визначено рівень їхнього впливу на підприємство та розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи управління підприємством.*

*The article deals with the essence of the concept of crisis in the enterprise, the factors for its occurrence and characteristics of a crisis condition of Ukrainian enterprises. The problems of the development of new methods of business management that will ensure a high level of adaptability and flexibility in today's crisis conditions constantly changing market environment.*

*The approaches to the assessment objectives and tasks of crisis management, crisis management group that enable enterprises to manage and depending on the problems that arise in the company. Highlight features and strategies of crisis management and the main directions of the crisis in the workplace.*

*Reservation systematization of management now to prevent a crisis in terms of its performance and eliminate financial crisis and changes specified in crisis management, caused by the influence of the crisis. The level of their impact on the company and developed recommendations to improve system management.*

**Ключові слова:** *криза, криза підприємства, банкрутство, антикризове управління, фінансова стійкість.*

**Keywords:** *crisis, a crisis of the company, bankruptcy, crisis management, financial stability.*

**Постановка проблеми.** В умовах наростання в Україні економічної кризи вітчизняні підприємства формують новий підхід до системи управління взагалі та антикризового зокрема. Управління все більше трансформується відповідно до змін, яких зазнають промислові підприємства. І в першу чергу мова іде про малий та середній бізнес, котрий не має достатньо резервних ресурсів та страхових інструментів для самостійного подолання кризового тиску, який з кожним днем лише нарощується.

Актуальність даної проблеми зумовлює проведення економічних експериментів щодо формування та вдосконалення відповідних методів та інструментів, що дозволяють зменшити вплив несприятливого зовнішнього середовища та адаптувати діяльність підприємства до умов економічної кризи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми управління підприємством у контексті функціонування в умовах економічної кризи привертає увагу багатьох вітчизняних науковців та практиків.

Проблемам діагностики фінансової кризи на підприємстві присвячено ряд праць як зарубіжних так і вітчизняних вчених-економістів, зокрема Е. Альтмана, Т. Таффлера, І. Романа, У. Бівера, І. Георгіца, Я. Вишнякової, Е. Короткова, Г. Іванова, Л. Лігоненко, В. Василенко, О. Стоянової, О. Терещенко. Однак дослідження стосуються здебільшого внутрішньої кризи самого підприємства і не забезпечують комплексного дослідження умов функціонування певного суб'єкта господарювання в умовах економічної кризи, а відтак не озброюють його адекватним інструментарієм прийняття відповідних антикризових заходів.

Більшість розроблених пропозицій стосується лише одного напрямку антикризового управління – діагностики банкрутства та прогнозування кризового стану підприємства. Але систематизація основних проблем і можливостей антикризового управління не дає можливості передбачити і нейтралізувати негативні зовнішні впливи на стан підприємства.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження актуальних проблем розвитку підприємництва в Україні в умовах кризи, теоретичне узагальнення засад ефективного управління підприємством в сучасних умовах, визначення тактичних та стратегічних пріоритетів подальшого розвитку вітчизняних підприємств.

**Основні результати дослідження.** У житті підприємства кризи або загроза криз – постійне явище. Першопричиною, тобто можливістю виникнення економічних криз, є розрив між виробництвом і споживанням товарів.

В умовах постійно мінливих факторів зовнішнього середовища і внутрішніх умов здійснення економічної діяльності збільшується ймовірність періодичного виникнення кризи підприємства, яка може набувати різні форми. Однією з таких форм є криза підприємства, що несе найбільші загрози його функціонуванню та розвитку (табл. 1).

**Таблиця 1.**  
**Сучасні підходи до визначення поняття «криза»\***

Джерело	Тлумачення
Словник української мови	Різка зміна звичайного стану речей; злам, загострення становища В економіці капіталістичного суспільства — періодичне перевиробництво товарів, що призводить до різкого загострення всіх суперечностей економіки країни: до скорочення виробництва, розладу кредитних і грошових відносин, банкрутства фірм, масового безробіття і зuboжіння трудящих мас
Большой экономический словарь	небезпечний стан, перелом в діяльності підприємства
С.І. Ожогов	скрутний важкий стан, що ставить під загрозу існування підприємства
Г.З. Базаров, С.Г. Беляев, Л.П. Белых	небажане, обмежене за терміно явище, здатне перешкодити та унеможливити подальше функціонування підприємства
А.Д. Чернявський	ситуативна характеристика функціонування будь-якого суб'єкта, що є слідством невизначеності в його зовнішньому і внутрішньому середовищах
Ю. Розенталь, Б. Піджненбург	ситуація, позначена високою небезпекою, станом непевності, відчуттям невідкладності
Л. Бартон	широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів. Ця подія та її наслідки можуть завдавати серйозної шкоди усій організації: працівникам, продукції, зв'язкам, фінансам та репутації
В.О. Василенко	об'єктивне явище в соціально-економічній системі, в основі функціонування і розвитку якої лежить керована діяльність людини
К.В. Балдин, С. Коротков, В.С. Зверев, А.В. Рукоусев, Г.П. Иванов	крайне загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі
С.М. Іванюта	складний загострений стан, різкий перелом або занепад
К. Херман	несподівана і непередбачувана ситуація, яка загрожує пріоритетними цілями організації при обмеженому часі для прийняття рішень
А.Д. Чернявський	переломний етап функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування
С.А. Бурий, Д.С. Мацеха	перелом, будь-яка якісна зміна процесу, перехід від існуючого положення до іншого, яке суттєво відрізняється за основними параметрами
А.М. Штангretta, О.І. Копилока	зростання кількості взаємопов'язаних кризових явищ, які призводять до незначного погіршення окремих показників діяльності підприємства, але не спричиняють руйнації системи самозбереження
Е.П. Жарковська Б.Е. Бродський	крайне загострення внутрішньовиробничих і соціально-економічних відносин, а також відносин організації з зовнішньоекономічним середовищем
А.М. Єсакова	будь-яке відхилення від стану рівноваги, будь-яке обурення зовнішнього і внутрішнього середовища фірми
Л.О. Лігоненко	значне та тривале порушення рівноваги, прояв нездатності системи використовувати механізми внутрішньої саморегуляції
Е.М. Коротков	закономірність, що властива підприємствам в умовах ринку
І.А. Бланк	стан, при якому господарюючий суб'єкт нездатний здійснювати фінансове забезпечення своєї господарської діяльності

\* – складено авторами за [4], [5], [6]

Криза підприємства являє собою процес, перебіг якого детерміновано під часу. Як процес економічна криза має свій початок і кінцевий період часу. Крім того, економічна криза характеризується не просто як процес, а як багатостадійний процес, що визначає диференціацію механізмів антикризового управління в розрізі окремих стадій його протікання на підприємстві. Загальні часові межі цього процесу характеризуються періодом часу від початку економічної кризи до його закінчення.

Криза підприємства є об'єктивним економічним процесом. Кризи неминучі в діяльності будь-якого підприємства і отримують повсюдне прояв. Більше того, криза розглядається не тільки як об'єктивно неминучий, але і як об'єктивно необхідний процес, що несе імпульс інтенсифікації розвитку підприємства. Об'єктивна природа кризи підприємства відображає не тільки закономірність її настання, а й можливість виходу з його [1].

Сутність економічної кризи проявляється у перевиробництві товарів відносно платоспроможного сукупного попиту, в масових банкрутства фірм, зростанні безробіття та інших соціально-економічних потрясіннях [2].

Існують основні фактори, що обумовлюють кризовий розвиток підприємства. У процесі вивчення та оцінювання ці фактори поділяються на дві основні групи:

- не залежать від діяльності підприємства (зовнішні або екзогенні фактори);
- залежні від діяльності підприємства (внутрішні або ендогенні фактори).

Особливістю кризи підприємств є його висока залежність від зовнішніх факторів – рівня регулювання фінансової діяльності підприємства, кон'юнктури фінансового ринку, ступеня розвитку його інфраструктури тощо, коливання яких в динаміці носить найбільш інтенсивний характер. Разом з тим, ця криза досить часто виникає і під впливом негативних внутрішніх факторів. Частина цих внутрішніх чинників може носити суб'єктивний характер. Як правило, така криза може бути відносно швидко вирішена за рахунок внутрішніх механізмів антикризового управління

Слід зауважити, що у країнах з ринковою економікою щорічно сотні тисяч підприємств припиняють свою діяльність, втративши актуальність через не відповідність виробничого й інтелектуального потенціалу існуючим вимогам ринку. Криза неефективних підприємств – це нормальне явище ринкової економіки.

Але варто відзначити, що відносно кризового стану українських підприємств, основними причинами її виникнення можна назвати:

- недостатній рівень знань про можливість передбачення кризи;
- низький рівень функціонування і взаємозв'язку між такими важливими механізмами як соціально-політичний, господарсько-економічний, культурно-психологічний;
- незадовільне керівництво, яке є первинним внутрішнім чинником і головною першопричиною розвитку кризи (недостатні знання керівництва; незбалансована адміністративна команда; відсутність стратегічного підходу; слаба дисципліна; аморальність і недостатність ентузіазму);

- недостатній контроль, який проявляє себе в трьох аспектах: відсутність планування, необґрунтоване ухвалення рішень, випадкові відхилення, помилки та прорахунки (інженерні, управлінські, політичні);

- неналежне виконання фінансовими службами покладених на них функцій, зокрема відсутність гнучкого фінансового планування та аналізу, управління ризиками тощо.

Проблема полягає в тому, що більшість підприємств не знають чинників виникнення кризи на підприємстві та не проводять своєчасної комплексної діагностики стану підприємства сучасними методами. Тому, одним із важливих факторів у досягненні позитивних результатів і виходу з кризової ситуації стає визначення причин її настання.

Загрозі «кризового стану» підприємства притаманні два аспекти – зовнішній і внутрішній. Зовнішній полягає в здатності підприємства мобілізувати необхідний обсяг оборотних коштів для виконання своїх зобов'язань перед кредиторами. Внутрішній – у здатності забезпечити обсяг оборотних коштів, необхідних для ведення господарської діяльності. Підтримка величини оборотних коштів на відповідному рівні здійснюється за рахунок грошових і еквівалентних їм ресурсів підприємства

З позицій стратегічного менеджменту «кризовий стан підприємства» обумовлений втратою бізнес-концепції підприємства щодо створення реальної довгострокової конкурентної переваги.

Отож, у ході діяльності підприємства його стан може змінюватися як в кращій, так і в гіршій бік. У самій найнесприятливішій ситуації стан може стати кризовим. Щоб запобігти погіршенню стану підприємства і не допустити банкрутства, за дослідженнями З.С. Шершньової, В.М. Багацького, Н.Д. Гетманцевої необхідно досліджувати причини такого погіршення. В. Бандурин, В. Лариукий у своїх наукових працях першочергове значення у визначенні кризового стану приділяють закономірностям руху основного капіталу, техніки, інноваційним процесам. Але це більш класичний підхід до визначення джерел кризових явищ на макрорівні, а тому в сучасних умовах розвитку України, він може використовуватись лише частково.

При оцінюванні фінансового стану підприємства необхідно використовувати певний показник, що дозволяє на якісному рівні оцінити підприємство і зробити висновок про стабільність його «кризового стану», платоспроможність, або про неплатоспроможність, відповідно до ст. 1 Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом».

Для цього використовують поняття «якість фінансового стану». Якість фінансового стану – комплексна якісна характеристика підприємства, що свідчить про ступінь його платоспроможності у момент аналізу. Вимірювання якості фінансового стану ці науковці у своїх наукових виданнях пропонують виконувати не за показниками фінансової звітності, а лише на підставі аналізу договорів підприємства і зіставленням графіка платежів по кредитах з календарем.

Для визначення якості фінансового стану підприємств пропонується використовувати кілька ступенів якості: платоспроможне підприємство; передкризове підприємство; кризове підприємство; неплатоспроможне підприємство (після рішення Господарського Суду).

Стадії розвитку кризових ситуацій на підприємстві визначають та обґрунтовують сутність, наслідки та необхідні заходи для їх усунення:

- перша – зниження обсягів прибутку (криза в широкому значенні). Наслідком є погіршення фінансового стану підприємства, скорочення джерел і резервів розвитку. Вирішення проблеми може стати як застосування стратегічного (перегляд стратегії, реструктуризація підприємства), так і зміни тактичного управління (зниження витрат, підвищення продуктивності);

- друга – збитковість виробництва. Наслідок – зменшення резервних фондів підприємства. Вирішення проблеми перебуває в області застосування управління, що реалізується, як правило, в реструктуризації підприємства;

- третя – виснаження чи відсутність резервних фондів. На погашення збитків підприємство спрямовує частину оборотних коштів і тим самим переходить у режим скороченого відтворення. Реструктуризація вже не може бути використана для вирішення проблеми, тому що відсутні засоби на її проведення. Потрібні оперативні заходи для стабілізації фінансового стану підприємства і пошук засобів на проведення реструктуризації;

- четверта – неплатоспроможність. Підприємство немає засобів профінансувати навіть скорочене відтворення та (або) платити по попереднім зобов'язанням. Виникає загроза припинення виробництва та (або) банкрутства. Необхідні екстрені заходи з відновлення платоспроможності підприємства та підтримки виробничого процесу.

Проте ми вважаємо, що фінансовий аналіз вказує лише на стан підприємства у даний час, тому підприємство зобов'язане розглядати більш детально всі сегменти своєї праці, роблячи акцент на пошуку слабких місць. Адже при виробництві лише один дрібний процес може уповільнити процеси усього виробництва в цілому. Тому воно повинно знаходити такі процеси та вдосконалювати саме їх.

Управління підприємством в умовах кризи нагадує управління в нормальних умовах. Адже як при діяльності в умовах нормального функціонування економіки, так і під час її кризового стану суб'єкти господарювання повинні постійно адаптуватися до змін попиту: розширювати асортимент, поліпшувати якість, знижувати собівартість, оптимізувати структуру витрат. Тому в літературних джерелах виникає дублювання переліків необхідних управлінських рішень при позитивному та кризовому станах підприємств.

У період кризи проблема управління є найважливішою. Висока компетентність управлінців у таких умовах, з одного боку, дає можливість впливати на розвиток окремих кризових процесів, а з іншого – потребує високої якості управління. Розвиток кризи може спричинити два варіанти кінцевого результату дій менеджменту: банкрутство або подолання кризи.

Фази та етапи розвитку управління в умовах кризи такі: перша фаза – етапи шоку і відкочування, друга фаза – етапи адаптації і опанування ситуації. Система менеджменту у кризових ситуаціях передбачає [3]:

- постійний моніторинг зовнішньої та внутрішньої ситуацій;
- розроблення заходів зниження зовнішньої вразливості підприємства;
- підвищення внутрішньої гнучкості управління;
- розроблення випереджувальних планів щодо методів управління у кризовій ситуації;
- негайне впровадження запланованих практичних заходів у разі виникнення кризової ситуації.

Часто кризові ситуації в розвитку підприємства неможливо усунути. Вони виникають як об'єктивні явища, що відтворюють циклічний характер розвитку соціально-економічних систем. Але гостроту криз можна й потрібно зменшувати з урахуванням їх особливостей, а також своєчасно розпізнаючи їх наближення. Це досягається лише за допомогою антикризового управління.

Під антикризовим треба розуміти управління, здатне запобігати або пом'якшувати кризові ситуації у виробничо-господарській діяльності, а також утримувати функціонування підприємства в режимі виживання в період кризи і виходити з кризового стану з мінімальними втратами.

У понятті антикризового менеджменту входять, по-перше, усі завдання з розроблення і здійснення заходів, що сприяють послабленню кризового процесу, по-друге – профілактика і терапія кризових явищ.

Специфіка цілей і завдань менеджменту криз зумовлюється принципом невизначеності кризової ситуації, відповідно до якої такі параметри, як витрати на подолання кризи, кількісна оцінка бажаного результату і терміни досягнення окреслених цілей тісно взаємозалежні.

Практично це означає, що за умов гострого дефіциту часу на реагування і обмеження термінів подолання кризи, особливо на перших етапах, головне завдання управління полягає в оперативному і найменш ризиковому прийнятті рішень, що уможливили б досягнення бажаного результату з мінімальними додатковими коштами за мінімальних негативних наслідків, що можливо на основі завчасного впровадження спеціальної системи менеджменту кризових ситуацій.

Цілями і завданнями антикризового управління є:

- передбачення кризи і адекватна (у відповідності зі ступенем загрози) підготовка до нього;
- перешкодження небезпечних факторів кризи;
- управління динамікою розвитку кризи (прискорити, сповільнити, пом'якшити, посилити);
- забезпечення життєдіяльності підприємства в кризовому стані;
- послаблення негативних наслідків кризи;
- використання факторів і наслідків кризи для розвитку підприємства.

Антикризові рішення можуть прийматися як для попередження кризового стану, так і для виходу із цього стану. При функціонуванні підприємства в умовах кризи виділяють такі основні групи антикризових рішень, які не є раціональними при успішній діяльності підприємства:

1. В управлінні витратами:

- а) економія витрат, що впливає на витрачання чи зношення засобів підприємства та знижує якість людського потенціалу;
- б) зміщення за можливістю витрат на більш пізній період, незважаючи на те, що ці приведені витрати у майбутньому стануть більшими;

в) концентрація збуту на окремих сегментах ринку, що зменшує витрати по збуту, але у більшості випадків зменшує перспективи росту.

2. В управлінні доходами:

а) збут основних засобів та нематеріальних активів, що не знадобляться в середньостроковому періоді;

б) випуск продукції (послуг) з меншим рівнем прибутковості (але  $\geq 0$ ) для збереження виробничого потенціалу підприємства або щоб «потягнути час» до настання кращого стану.

3. В управлінні організаційною структурою підприємства:

а) зміна організаційної структури підприємства, пов'язана зі скороченням господарської діяльності;

б) вибір такої організаційної структури підприємства, яка більше пристосована до змін.

Отже, розглянувши особливості антикризових рішень, вважаємо необхідним виділяти таке поняття, як «сутоантикризові рішення», до яких пропонуємо відносити такі управлінські рішення, які сприяють виходу підприємства з кризового стану і є недоцільними за умов успішної діяльності підприємства.

Відокремлення сутоантикризових рішень від загальної сукупності допоможе керівнику підприємства акцентувати на них увагу у випадку кризи і уникати їх при задовільному стані підприємства.

**Висновки.** Отже, підсумовуючи вище сказане, можна стверджувати, що криза підприємства є переломним моментом в послідовності господарських процесів, подій і дій. Типовою для розвитку кризової ситуації є або ліквідація підприємства, як екстремальна форма, або успішне подолання кризи. Саме напрямком розвитку кризових процесів багато в чому залежить від якості управління підприємством. Висока компетентність антикризового менеджменту дозволяє, з одного боку, визначити конкретні об'єкти управлінської дії, з іншою, своєчасно надавати ефективну дію на локалізацію кризових процесів. Тому дослідження наведених вище чинників та параметрів кризи дозволить поглибити розуміння кризи як процесу, його закономірностей та тенденцій розгортання і дасть змогу більш детально аналізувати кризові ситуації, що виникають в діяльності різних суб'єктів господарювання.

#### Література.

1. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб./ З.Є. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева; За заг. ред. З.Є. Шершньової. – К.: КНЕУ, 2007. – 680 с.
2. Бандурин В. Стратегические направления выхода из кризиса / В. Бандурин, В. Лариукий // Антикризисный менеджмент. – 2008. – № 1. – С. 3 – 5.
3. Мартыненко А. Готовь сани летом (действия в условиях кризиса) / А. Мартыненко // Антикризисный менеджмент. – 2007. – № 3. – С. 26 – 29.
4. Бредкіна І.К. Сучасні підходи до визначення поняття «криза» / І.К. Бредкіна, Ю.А. Сімех // Матеріали II Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Проблеми формування нової економіки XXI століття» (25-26 грудня 2009 року) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.confcontact.com/2009new/3-brenkina.php>
5. Еш С.М. Теоретичні підходи до визначення суті та природи кризи підприємства / С. М. Еш // Тези доповідей V Міжн. наук.-практ. конф. «Проблеми економіки підприємств в умовах сталого розвитку», (м. Київ, 19–20 берез. 2009 р.): – К.: НУХТ. – 2009. – С. 14 – 15.
6. Чернишов В.В. Сучасне розуміння поняття антикризового управління / В.В. Чернишов // Економіка розвитку. – 2011. – № 1. – С. 21–24.

#### References.

1. Shershn'ova, Z. Bahats'kyj, V. and Hetmantseva N. (2007), *Antykrizove upravlinnia pidpryemstvom* [Crisis management of the enterprise], Kyiv National Economics University, Kyiv, Ukraine.
2. Banduryn V. and Laryukyj V. (2008), «Stratehicheskye napravleniya vykhoda yz kryzysa», *Antykrizysnyj menedzhment*, vol. 1, pp. 3–5.
3. Martynenko A. (2007), «Hotov' sany letom (dejstviya v uslovyakh kryzysa)», *Antykrizysnyj menedzhment*, vol. 3, pp. 26–29.
4. Bredkina I.K. and Simekh Yu.A. (2009), «Suchasni pidkhody do vyznachennia poniattia «kryza», *Materialy Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi Internet-konferentsii* [Proceedings of the International Scientific Conference], II Mizhnarodna naukovopraktychna Internet-konferentsija «Problemy formuvannia novoi ekonomiky XXI stolittia» [II International Scientific and Practical Internet Conference «Problems of the new economy in XXI century»], [Online] – available at: <http://www.confcontact.com/2009new/3-brenkina.php> (Accessed 14 Oct 2014).
5. Esh S.M. (2009), «Teoretychni pidkhody do vyznachennia suti ta pryrody kryzy pidpryemstva», *Tezy dopovidej na naukovopraktychnu konferentsiiu* [Proceedings of the International Scientific Conference], V Mizhn. nauk.-prakt. konf. «Problemy ekonomiky pidpryemstv v umovakh staloho rozvytku» [V International Scientific Conference «Problems of economics of the enterprises in a sustainable development»], National University of Food Technologies, Kyiv, Ukraine, pp. 14–15.
6. Chernyshov V.V. (2011), «Suchasne rozuminnia poniattia antykrizovoho upravlinnia», *Ekonomika rozvytku*, vol. 1, pp. 21–24.

Стаття надійшла до редакції 15.10.2014 р.



ТОВ "ДКС Центр"