

УДК 330.322:336

**Назарова Л.В.**  
*доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності  
Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*

## НЕОБХІДНІСТЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### THE NEED FOR ANTICRISM MANAGEMENT ON ENTERPRISE

#### АНОТАЦІЯ

Статтю присвячено дослідженню антикризового управління на підприємстві. Представлено економічну сутність поняття «антикризове управління». Розглянуто основні напрями реалізації компетентнісного підходу в антикризовому управлінні підприємством. Виділено основні принципи, на яких базується система антикризового управління. Розглянуто загальну схему реалізації інтерактивного антикризового управління.

**Ключові слова:** антикризове управління, антикризовий менеджмент, підприємство, компетенція, криза.

#### АННОТАЦИЯ

Статья посвящена исследованию антикризисного управления на предприятии. Представлена экономическая сущность понятия «антикризисное управление». Рассмотрены основные направления реализации компетентностного подхода в антикризисном управлении предприятием. Выделены основные принципы, на которых базируется система антикризисного управления. Рассмотрена общая схема реализации интерактивного антикризисного управления.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, антикризисный менеджмент, предприятие, компетенция, кризис.

#### ANNOTATION

The article is devoted to the study of anti-crisis management at the enterprise. The economic essence of the concept of "crisis management" is presented. The main directions of implementation of the competence approach in anti-crisis management of the enterprise are considered. The basic principles on which the system of anti-crisis management is based are identified. The general scheme of implementation of interactive anti-crisis management is considered.

**Keywords:** anti crisis management, anti crisis management, enterprise, competence, crisis.

**Постановка проблеми.** Дослідження сучасних аспектів антикризового управління у напрямі теоретичного обґрунтування взаємозв'язку «сутність антикризового управління – методи – інструментарій – концепція – засоби її реалізації» відображають формування позиції, згідно з якою антикризове управління має яскраво виражену функцію, направлену на попередження кризи підприємств. Найпоширенішою в антикризовому менеджменті є концепція активного антикризового управління, яке з погляду фінансового менеджменту класифікується антикризовим фінансовим управлінням. Антикризове фінансове управління – це, по-перше, комплекс профілактичних заходів, спрямованих на попередження фінансової кризи (системний аналіз сильних та слабких сторін підприємства, оцінка ймовірності банкрутства, управління ризиками, запровадження системи попереджувальних заходів); по-друге, система управління фінансами, спрямована на виведення підприємства з кризи, зокрема шля-

хом проведення санації чи реструктуризації суб'єкта господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми антикризового управління досліджували багатьох учених, зокрема В. Василенко, Ю. Голубева, А. Градов, А. Грязнова, Е. Коротков, Л. Лігоненко, М. Сажина, О. Терещенко, Е. Уткін, Л. Фомін, А. Чернявський. Серед іноземних учених, що займаються проблемами антикризового управління, можна назвати Г. Бірманна, Р. Брелі, Дж. Фіннері, С. Шмідта, Р. Хіта. Аналіз їхніх праць указує на те, що власне категорія «антикризове управління» трактується науковцями по-різному і це стримує запровадження в практику дієвих заходів щодо запобігання кризовим явищам.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Сьогодні як у вітчизняних, так і в зарубіжних дослідників досі не відпрацьовано єдиний підхід до вибору критеріїв і системи показників оцінки кризових явищ. Крім того, питання антикризового управління потребують подальших досліджень у напрямі деталізації його заходів.

**Мета статті** полягає у визначенні ролі і місця антикризового управління в умовах значної динаміки зовнішнього середовища, основних напрямів реалізації компетентнісного підходу в антикризовому управлінні підприємством та основних варіантів управління підприємством у кризовому стані.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Антикризовий менеджмент концентрується саме на питаннях антикризового управління фінансами підприємства. Інші напрями антикризового управління є похідними і залежать здебільшого від ефективності заходів у межах антикризового фінансового менеджменту. Антикризовий фінансовий менеджмент характеризується дворівневою структурою:

- 1) система ризик-менеджменту;
- 2) система управління фінансовою санацією підприємства.

Елементи антикризового менеджменту мають бути запроваджені як на успішно функціонуючих підприємствах (у вигляді ризик-менеджменту), так і на тих, які опинилися у фінансовій кризі (фінансова санація, реструктуризація). На нашу думку, антикризове управління є значно ширшим і багаторівневим і розглядати управління фінансовою сферою при-

оритетною може призвести до того, що на розгортання проблем в інших сферах не звертатимуть увагу.

Проаналізувавши існуючі підходи щодо визначення антикризового управління, в подальшому цю категорію розглядатимемо у широкому розумінні з позицій діяльності, спрямованої на попередження і профілактику кризових процесів.

Узагальнення, систематизація літературних джерел дозволила запропонувати авторський підхід до визначення категорії «антикризове управління» як системи засобів впливу,

направлених на збереження вектора розвитку підприємства на основі моніторингу процесів, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищах його функціонування (табл. 1).

Вивчення основних тенденцій розвитку вітчизняних підприємств засвідчує наявність фактів неефективного господарювання, що часто пов'язують із кризою менеджменту. Практика показала, що не всі підприємства змогли адаптуватися до сучасних умов. У науковій літературі визначають основні помилки менеджменту: нефокусованість цілей і стратегій; неспроможність стратегічного бачення;

Таблиця 1

**Основні підходи до визначення категорії «антикризове управління підприємством»**

Автори (керівник колективу)	Визначення
С. Беляєв, В. Кошкін [1, с. 33]	Антикризове управління – сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур щодо конкретного підприємства-боржника. Мікроекономічна категорія, що відображає виробничі відносини на рівні підприємства під час його оздоровлення чи ліквідації.
Л. Ситник [2, с. 21]	Антикризове управління – це здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства і його працівників з передбачення кризи, добиватися ефективності праці в екстремальних умовах.
А. Чернявський [3, с. 95]	Антикризове управління має на меті розроблення найменш ризикових управлінських рішень, на основі яких можливе досягнення поставленої цілі та результату з мінімумом додаткових засобів і за мінімальних негативних наслідків.
Н. Фокіна [4, с. 44]	Антикризове управління – постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладена система методів та принципів розроблення та реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються відокремленим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення життєздатності підприємства та недопущення його ліквідації як господарюючого суб'єкта.
Е. Коротков [5, с. 20]	Антикризове управління – це управління, в якому поставлено певним чином передбачення безпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для подальшого розвитку.
А. Штангрет [6, с. 22–23]	Антикризове управління – процес роботи під тиском обставин таким чином, що дозволить керівникам аналізувати, планувати, організувати, направляти і контролювати низку взаємозалежних операцій під час прийняття швидких і раціональних рішень щодо невідкладних проблем, що виникли перед фірмою.
А. Грязнова [7, с. 22]	Антикризове управління – така система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і направлена на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення і реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, яка дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти і примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, спираючись на власні ресурси.
С. Салига [8, с. 24]	Антикризове управління – це керований процес запобігання та подолання кризи, що відповідає цілям організації та відповідним об'єктивним тенденціям розвитку.
С. Рамазанов [9, с. 22]	Антикризове управління – це система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання та усунення несприятливих для діяльності підприємства явищ за допомогою розроблення і реалізації на підприємстві спеціальних заходів, які мають стратегічний характер і дозволяють усунути тимчасові перешкоди, зберегти і примножити ринкові позиції.
О. Терещенко [10, с. 82]	Антикризове управління діяльністю підприємства – управління, направлене на виведення підприємства з наявної кризової ситуації, а також запобігання їй в майбутньому.
С. Бурий, Д. Мацеха [11, с. 16–17]	Антикризове управління – це система постійних системних дій менеджерів, спрямованих на всі елементи організації з метою швидкого і вчасного реагування на можливі зовнішні та внутрішні загрози ефективному функціонуванню чи розвитку організації.
А. Чернявський [12, с.95]	Антикризове управління – це здатність впроваджувати оптимальні заходи виходу із кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства та його працівників у процесі подолання кризи, досягати ефективності її впровадження в екстремальних умовах.
Г. Тельнова [13, с. 159]	Антикризове управління – сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур стосовно до конкретного підприємства. Антикризове управління – це управління, здатне зм'якшувати кризи, а також утримувати функціонування підприємства в режимі виживання в цей період і виводити його з кризового стану з мінімальними втратами.

хаотичне використання управлінських інструментів; асоціювання антикризового менеджменту в багатьох випадках лише з діяльністю в умовах кризи; орієнтація на короткострокову перспективу; відсутність гнучкості; нетворчий підхід до управлінської діяльності; необґрунтоване застосування західних методик діагностики банкрутства тощо. Однак, на нашу думку, більш вагомими причинами, пов'язаними з інтенсивними змінами у соціо економічній системі, а персоналові необхідно вчасно і професійно реагувати на ці зміни.

У наукових колах також поширюється думка про альтернативу внутрішньому антикризовому менеджменту, який малоефективний у екстремальних умовах. На противагу йому послуги зовнішнього консультанта з антикризового управління вбачаються більш дієвим засобом, оскільки мають такі переваги: об'єктивність, оперативність, новизну ідей, спеціальні знання, досвід, гнучкість, психологічну стійкість [14].

Функцію антикризового менеджменту, направлену на попередження кризи підприємств, не можна розглядати статичним станом. Тому існує постійна потреба у фахівцях, здатних виявляти небезпеки, здійснювати діагностику існуючого стану, виявляти слабкі ланки у діяльності підприємства, використовувати сучасні інструменти антикризового управління. Реалізація ефективної системи антикризового управління сучасним підприємством можлива через призму об'єктно-суб'єктної взаємодії, що ґрунтується на основних положеннях компетентнісного підходу.

Під час дослідження діяльності сучасних підприємств усе частіше використовують поняття «компетенція» у роботі з персоналом та у системі стратегічного управління підприємством. Носіями компетенцій виступають як працівники підприємства, так і підприємство в цілому. Власником ключової компетенції є власне підприємство, а не окремо взята людина чи невелика команда [12]. Ключові компетенції підприємства формуються на основі унікального досвіду, здібностей персоналу, систематичного аналізу ринкової інформації, інноваціях, гнучкості системи управління.

Із підвищенням динаміки зовнішнього середовища зростає необхідність у точності і своєчасності управління. Вживання підприємства в цих умовах залежить від запасу стратегічної стійкості, що проявляється у комбінації ключових компетенцій підприємства, мистецтва і мужності вищого менеджменту, організаційної культури, що здатна гнучко реагувати на зміну зовнішніх і внутрішніх обставин, достатніх активів, що дозволяють підприємству зберігати фінансову стійкість, поки менеджмент підприємства шукає шляхи адаптації до нових умов [11].

Ключові компетенції дозволяють реалізувати принцип проактивної поведінки підприємства, згідно з яким останнє не тільки пристосовується

до умов, які виникають у ринковому середовищі, а й намагається створювати нові можливості для власного розвитку шляхом активної взаємодії зі своїм оточенням. Компетенції найчастіше пов'язують із спроможностями до ефективного управління. У сучасних швидкозмінних умовах зовнішнього середовища управління компетенціями стає спробою підвищення реактивності та надання динамічного характеру усім видам діяльності підприємства [14]. Формування компетенцій підприємства є забезпечувальним складником його сталого розвитку.

Формування компетентнісного підходу передбачає створення умов для володіння підприємством комплексом компетенцій, які відображають його потенціал, здатність до активних форм взаємодії із зовнішнім середовищем.

Окреслимо такі напрями реалізації компетентнісного підходу в антикризовому управлінні підприємством:

- визначення та розвиток компетентностей підприємства, які забезпечують йому антикризову стійкість ;
- формування системи компетенцій персоналу та її застосування на всіх етапах антикризового управління;
- розвиток і підтримка компетенцій, управління їх динамікою;
- зміщення акцентів від кількісно-якісних характеристик до накопичення компетенцій підприємства;
- прагнення до постійного підвищення рівня компетентності, розширення набору ключових компетенцій.

Наше бачення антикризового управління пов'язане з формуванням компетентнісно-орієнтованого підходу. Формування компетенцій підприємства, що забезпечать йому стратегічну стійкість, управління небезпеками, перехід від статичних характеристик до використання засобів динамічного розвитку; від політики пристосування до умов зовнішнього середовища до політики активної взаємодії з ним, лежить в основі розроблення та реалізації ефективної системи управління підприємством. Антикризове управління доцільно визначати системою компетенцій підприємства, що забезпечують підприємству стратегічну орієнтацію.

Отже, суб'єктами антикризового управління доцільно визнати коло осіб, що реалізують завдання антикризового управління, володіють компетенціями, які забезпечують підприємству антикризову стійкість. Об'єктом антикризового управління є мікроекономічні системи, які прагнуть успішно функціонувати, проте через обставини об'єктивного чи суб'єктивного характеру можуть перейти до нестійкого стану або потрапити в кризову ситуацію.

Основними функціями управління є планування, організація, мотивація та контролю. А. Манойленко розвиває думку, що основні функції управління (планування, організація, мотивація і контроль) в умовах антикризо-

вого управління зазнають істотних змін. Так, у функції планування різко зростає роль оперативного планування і ухвалення рішень з урахуванням поточної ситуації; у функції організації передбачається необхідність створення на підприємстві антикризового штабу; у функції контролю – управління засноване на аналізі відхилень. Великого значення набуває ще одна функція – діагностика кризового стану, яка дозволяє постійно спостерігати за фінансовим станом підприємства, своєчасно виявляти симптоми кризи, встановлювати її рівень та причини [15].

Е. Коротков до функцій антикризового управління зараховує такі: передкризове управління, управління в умовах кризи, управління процесами виходу з кризи, стабілізацію нестійких ситуацій, мінімізацію втрат і упущених можливостей, регулювання часу прийняття і виконання рішень [5], визначаючи функції видами діяльності, які відображають предмет управління і визначають його результат.

На нашу думку, основні функції антикризового управління в сучасних умовах мають стратегічне спрямування, наповнюються новим змістом, що відповідає сучасним тенденціям економічного розвитку (табл. 2).

До основних принципів, на яких базується система антикризового управління, належить:

- рання діагностика кризових явищ у фінансовій діяльності підприємства;
- превентивність дій;
- постійна готовність до реагування;
- швидкість реагування на кризові явища;
- адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його фінансовій рівновазі;
- повна реалізація внутрішніх можливостей виходу підприємства з кризового стану [20].

Запровадження антикризового управління на підприємстві має на меті здійснення таких заходів:

- діагностику процесів і тенденцій, що призводять до кризових ситуацій;
- прогнозування виникнення, розвитку і ймовірних наслідків кризових ситуацій;

– здійснення антикризового супроводження (виявлення процесів і тенденцій, що призводять чи можуть призвести до кризових ситуацій);

– завчасну підготовку на випадок виникнення надзвичайних ситуацій (антикризову профілактика);

– організацію і координацію ефективних дій для подолання надзвичайних кризових ситуацій та їх наслідків.

Існують три варіанти управління підприємством у кризовому стані [16]: активне антикризове управління; реактивне антикризове управління; інтерактивне антикризове управління.

Для активного антикризового управління характерна початкова реакція на оперативні заходи, коли підприємство ще не підготовлене до незвичних стратегічних загроз, але замість того, щоб застосовувати послідовну низку відповідних заходів, воно аналізує дані, обирає і здійснює комбінацію контрзаходів, яка видається оптимальною. Коли їх низька результативність стає очевидною, підприємство рішуче переходить до стратегічних заходів антикризового управління.

В основі реактивного антикризового управління лежить припущення, що труднощі можна здолати звичними, хоч і радикальними оперативними контрзаходами. Така реакція передбачає послідовне застосування певних заходів, починаючи з тих, які в минулому були ефективними.

Вітчизняні підприємства, як показує практика, здійснюють активне антикризове управління, що ґрунтується на фінансовому аналізі, що носить реактивний характер, основною метою якого є лише впровадження антикризових заходів.

Однак прогресивні підприємства, що успішно функціонують у ринкових умовах, останнім часом дедалі більше дотримуються інтерактивного типу управління. Тут застосовується екстраполятивне прогнозування, яке доповнюється вивченням зовнішнього середовища з метою виявлення можливих змін. Під час початкового діагностичного аналізу розглядаються можливості одночасного застосування оперативних і

Таблиця 2

## Стратегічне спрямування основних функцій антикризового управління

Назва функції	Зміст функції
Планування	1) виявлення засобів взаємодії із зовнішнім середовищем; 2) визначення та розвиток системи компетентностей, які забезпечують підприємству антикризову стійкість і стратегічну орієнтацію; 3) визначення стратегічної мети і завдань; 4) розроблення стратегії і тактики управління.
Організації	1) адаптація і перебудова структури відповідно до змін стратегії; 2) добір персоналу, що володіє компетенціями; 3) формування організаційної культури, що здатна гнучко реагувати на зміну зовнішніх і внутрішніх обставин.
Мотивації	1) формування системи мотиваційного моніторингу; 2) усвідомлення готовності до змін, узгодження поведінкових аспектів; 3) гармонізація відносин усіх категорій персоналу та органів управління.
Контролю	1) діагностика кризових явищ; 2) формування системи стратегічного контролінгу.

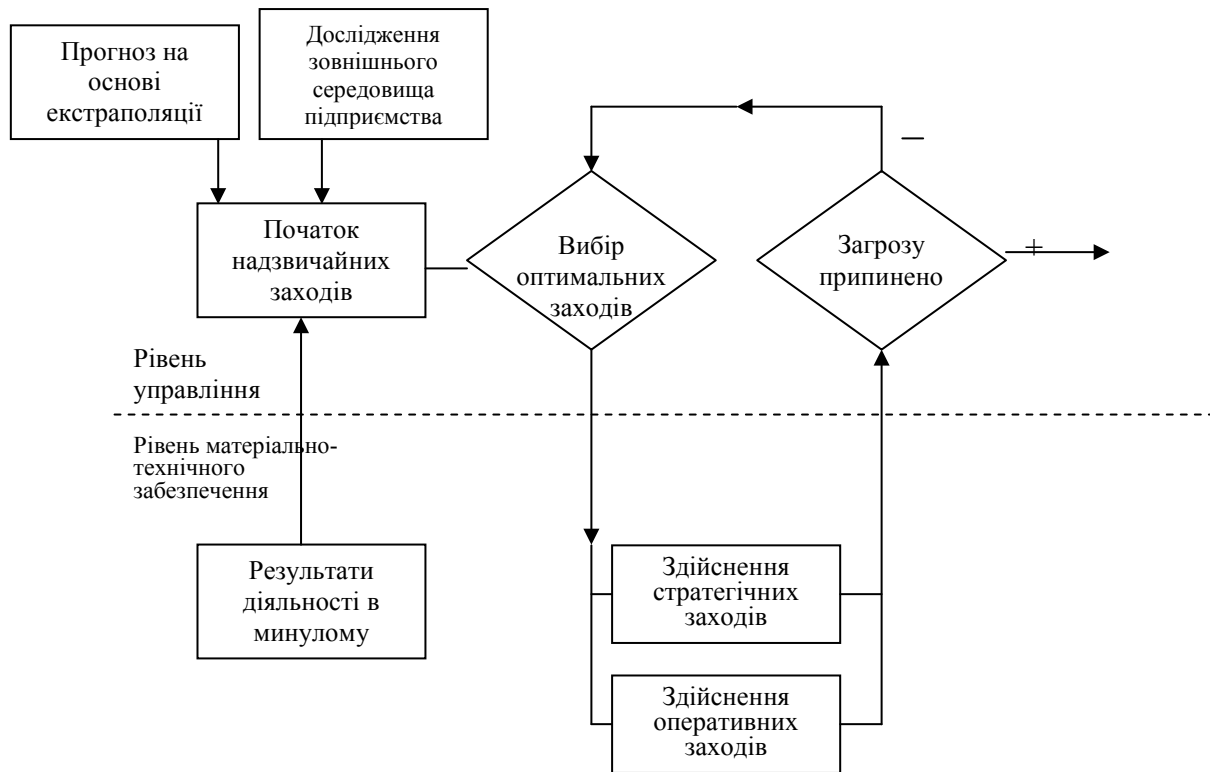


Рис. 1. Загальна схема реалізації інтерактивного антикризового управління

стратегічних заходів. Організація цього типу дає змогу реалізовувати ті чи інші заходи одночасно (рис. 1).

В умовах антикризового управління основними вимогами до планування й управління функціонуванням підприємства є усунення і запобігання кризовим явищам в усіх видах діяльності підприємства, забезпечення його ефективного функціонування. Ці вимоги можна відобразити в структурі економіко-математичних моделей підприємства за сферами його діяльності: виробничої, логістичної, маркетингової, фінансової, кадрової, організаційної.

Однією з проблем антикризового управління на вітчизняних підприємствах є те, що діюча система антикризового управління завжди активізується не раніше виявлення ознак неплатоспроможності підприємства стосовно його кредиторів одночасно із впровадженням механізмів антикризового регулювання. У межах системи антикризового управління формулюються дві не завжди сумісні цілі: фінансове оздоровлення підприємства-боржника і задоволення вимог кредиторів, тому не вдається сформулювати чіткі шляхи виходу із кризи. Серед форм і методів антикризового управління поки що не посідають гідного місця принципи управління вартістю і реструктуризація операційної, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства.

**Висновки.** Отже, економічна наука сформувала різноманітні концептуальні підходи до антикризового управління, які відрізняються визначеними цілями, засобами їх досягнення, управлінськими рішеннями, які пропонуються

в межах визначених цілей та результатами. Подальшу концептуалізацію антикризового управління, на нашу думку, доцільно здійснювати на основі моделювання процесів економічного моніторингу. Тому її реалізація повинна бути направлена на розроблення системи критеріїв і оцінок, проектування програм моніторингу, що формують методологічні основи технологій антикризового управління підприємством.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кошкин В. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11 / В. Кошкин, Л. Белых, С. Беляев и др. Москва: Инфра-М, 1999. 560 с.
2. Ситник Л. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Донецьк: Дон-НУ, 2005. 368 с.
3. Чернявський А. Антикризове управління фірмою: навч. посіб. Київ: Зовнішня торгівля, 2005. 328 с.
4. Фокіна Н., Бокій В. Криза на підприємстві: економічний зміст, причини виникнення та систематизація кризових факторів. Акт. пробл. економіки. 2003. № 6. С. 43–45.
5. Антикризисное управление: учебник / Э. Короткое, А. Беляев, Д. Валовой и др.; под ред. Э. Короткова. Москва: Инфра-М, 2001. 432 с.
6. Штангрет А., копилюк О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Знання, 2007. 335 с.
7. Финансы / Под ред. Грязновой А., Маркиной Е. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: 2012. 496 с.
8. Салига С. Антикризове фінансове управління підприємством: навч. посіб. / С. Салига, С. Ляшенко, Н. Дацій та ін. Київ: Центр навч. л-ри, 2005. 208 с.

9. Рамазанов С., Бурбело О., Вітлінський В. Ризики, безпека, кризи і сталий розвиток в економіці: методології, моделі, методи управління та прийняття рішень. Монографія / Під заг. ред. проф. С. Рамазанова. Луганськ: Вид-во «Ноулідж», 2012. 948 с.
10. Терещенко О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2008. 272 с
11. Бурый С., Мацеха Д. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу: монографія. Хмельницький: ТОВ «Тріада-М», 2006. 93 с.
12. Чернявський А. Антикризове управління фірмою: навч. посіб. Київ: Зовнішня торгівля, 2005. 328 с.
13. Тельнова Г. Ризик-менеджмент кредитної діяльності з позиції комплаєнс-функції банку. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2016. № 6. С. 158–162.
14. Гончарова М. Основні завдання антикризового управління підприємством. Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. 2002. № 140. С. 28–32.
15. Манойленко А., Савченко Н. Формирование системы базовых показателей оценки устойчивости социально-экономического состояния региона. Проблемы економіки. 2014. № 4. С. 234–240.
16. Сметанюк О. Алгоритм визначення антикризових заходів на основі результатів діагностики фінансового стану підприємства. Вісник Сум ДУ. Серія «Економіка». № 1. 2007. С. 163–168.