

## СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ЕТАПИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

*Розглянуто сутність, функції та принципи антикризового управління, основні етапи подолання кризових явищ на підприємстві.*

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

Сучасні економічні умови призвели до того, що близько половини всіх вітчизняних підприємств внаслідок загальної кризи виявилися неспроможними в ринкових відносинах та зіткнулися із необхідністю їх примусової (судової) санації. Сприятливим ґрунтом виникнення такої ситуації частіше за все стають прорахунки в стратегічних планах, в наборі конкретних тактичних заходів, що не дозволяють підприємству упереджувати і прогнозувати зміни в нестабільному середовищі, а також диспропорції у розвитку самого підприємства та нездатність їх збалансувати.

Поглиблення кризи передбачає здійснення широкомасштабної реструктуризації підприємств з метою забезпечення інноваційного розвитку базових галузей економіки, підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних виробників і в кінцевому результаті — покращання фінансового стану суб'єктів господарювання. Утім досягнення цієї мети неминуче призведе до банкрутства певної кількості підприємств. І хоча банкрутство забезпечує механізм природного відбору найбільш конкурентоспроможних підприємств в ринковому середовищі, не можна недооцінювати його руйнівних наслідків для власників капіталу, працівників і партнерів.

В сучасних умовах господарювання об'єктивно зростає актуальність ефективного антикризового менеджменту як системи своєчасних методів і прийомів, здатних попередити кризу і уникнути банкрутства. Зміст такого управління полягає в розробці комплексу заходів щодо профілактики кризових явищ широкого спектра, різних механізмів формування, рівнів прояву та їх подолання, виведення підприємств із кризи та викорінення її наслідків.

Однією із головних засад антикризового управління є твердження щодо позитивного впливу певних криз на діяльність підприємства. Потрібно ретельно досліджувати природу кризових явищ, наявних та потенційно можливих на підприємстві й навколо нього, з метою виокремити ті з них, які відіграють роль рушійних сил розвитку, створюють базу для позбавлення підприємства від застарілих елементів та його розвитку на оновленій основі.

Глобальна фінансово-економічна криза, особливості переходу економіки України до ринкових відносин, відкриття вітчизняного ринку для товарів зарубіжних підприємств поставили більшість українських організацій в складне фінансове і економічне положення. Результатом цього є зростання неплатоспроможності з можливістю у подальшому банкрутства організацій. У зв'язку з цим перед керівництвом організацій, органами державної і муніципальної влади постають завдання запобігання кризовим явищам і забезпечення стійкого положення організацій на ринку.

© Н.С. Скопенко, 2009

*Essence, functions and principles of antirecessionary management, basic stages of overcoming of the crisis phenomena, is considered on an enterprise.*

**Key words:** crisis, antirecessionary management.

Вирішення завдань по запобіганню кризовим явищам або пом'якшенню їх впливу на результати діяльності можливе за допомогою антикризового управління. До кризових явищ схильні організації будь-яких форм власності (державні, акціонерні, приватні), виду діяльності та розмірів.

Антикризове управління, антикризовий менеджмент, антикризова стратегія і тактика, антикризовий керівник — ці терміни, привнесені в українську економіку зарубіжними економістами та менеджерами, стали одними з найпопулярніших в ділових колах України. В них вкладаються різні поняття, а саме [3 — 6]:

управління організацією в умовах загальної економічної кризи країни;

управління організацією в умовах її фінансової неспроможності і просування до банкрутства;

будь-яке управління організацією, яке повинне мати антикризову спрямованість;

антикризове управління пов'язане з діяльністю арбітражних керівників в рамках судових процедур по банкрутству організації.

Найбільш повно, на наш погляд, сутність антикризового управління визначено Е.М. Коротковим [3, с. 131], який обґрунтовує такі його базові положення:

кризи можна передбачати, очікувати й викликати;

кризи у певній мірі можна прискорювати, випереджати, відсувати;

до криз можна і необхідно готуватися;

кризи можна пом'якшувати;

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

кризові процеси можуть бути до певної межі керуваними;

управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси та мінімізувати їхні наслідки.

Окремі економісти вважають, що антикризове управління слід застосовувати тоді, коли перспективи банкрутства організації стають очевидними та її треба виводити з кризового стану. При цьому вони ігнорують діагностику фінансового стану організації для запобігання банкрутству.

На наш погляд, в основі антикризового управління повинне лежати управління на базі постійного моніторингу діяльності організації з метою своєчасного діагностування причин погіршення фінансового стану і визначення шляхів його відновлення, забезпечення існуючої рентабельності діяльності, а також економічного зростання та розвитку організації.

Таким чином, антикризове управління підприємством — тип управління, спрямований на виявлення ознак кризових явищ та створення відповідних передумов для їх своєчасного запобігання, послаблен-

ня, подолання з метою забезпечення життєздатності суб'єкта підприємницької діяльності, недопущення виникнення ситуації його банкрутства. Антикризове управління підприємством знаходиться у нерозривному зв'язку з іншими функціональними напрямками та сферами менеджменту організації [5, с. 495].

Антикризове управління базується як на загальних закономірностях, що властиві менеджменту взагалі, так і на специфічних особливостях, які пов'язані зі здійсненням антикризової діяльності. Система антикризового управління з одного боку має виконувати функції, що притаманні будь-якій системі управління (планування, організація, мотивація, координація та контроль), а, з іншого — виконання цих функцій має специфічну спрямованість, а саме [4]:

- своєчасна ідентифікація кризових явищ, що існують зовні та всередині підприємства;
- розробка та впровадження заходів щодо запобігання, ліквідації або пом'якшення впливу негативних (кризоутворюючих) факторів на діяльність підприємства;
- забезпечення прискореної та дієвої реакції на зміни у зовнішньому оточенні підприємства;
- розробка та введення в дію механізмів (управлінських, фінансових, організаційних, соціальних), які б навіть у складній ситуації могли забезпечити вихід підприємства з кризового стану з найменшими втратами.

Основні принципи антикризового управління [5]:  
цілеспрямованість (спрямованість на кризові явища різного типу);

безперервність, циклічність антикризового управління;

своєчасність впливу на кризоутворюючі чинники; системність, комплексний підхід у розробці антикризових заходів та програм, спрямованих на подолання кризи;

раціональність визначення об'єктів впливу та оптимізації витрат;

методична обґрунтованість та альтернативність форм і методів антикризового управління;

гнучкість систем антикризового управління та адекватність зміні умов функціонування підприємства (з акцентом на превентивні впливи);

унікальність систем антикризового управління конкретними підприємствами;

делегування повноважень та оптимізації прав, обов'язків та відповідальності при виборі організаційної форми при створенні системи антикризового управління; виокремлення типових проблем та завчасна розробка стандартних рішень для попередження та подолання кризових явищ на конкретному підприємстві; результативності та ефективності здійснення антикризової діяльності.

Застосування цілісної системи антикризового управління, чи її окремих елементів, залежить як від ситуації, що склалася в об'єкті, так і від типу управління, що застосовується на ньому. Антикризове управління має предметом впливу — передбачувані та реальні кризоутворюючі фактори, тобто всі прояви сукупного загострення протиріч, що викликають небезпеку крайнього прояву цього загострення — настання кризи певного типу.

Кризи та причини їх формування — об'єкти антикризового управління, мають широкий спектр класифікаційних ознак, тому й управлінські впливи на них можуть бути різними. Це означає, що для визна-

чення ефективної стратегії і тактики антикризового управління необхідно вивчати характеристики об'єктів антикризового управління, щоб обрати оптимальний інструментарій впливу на них [5, с. 130]

Інструментами впливу антикризового управління підприємством є наступні методи: пошуку та обробки інформації, прогнозування кризи, розробки управлінських рішень в умовах ризику, аналізу і оцінки кризових ситуацій, розробки інноваційних стратегій, розв'язання конфліктів, "маркетингової" поведінки в умовах невизначеності, зовнішнього управління, санації, вибору та мотивування персоналу в умовах кризи, інвестиційного проектування, а також інші. Наведений перелік методів охоплює тільки основні з існуючих, однак частина з них — невідома керівникам підприємств України.

Основними об'єктами впливу антикризового управління є проблеми: розпізнавання передкризових ситуацій, запобігання кризи, забезпечення життєдіяльності організації в кризовому стані, виходу з кризи та ліквідації наслідків кризи. Іншою групою проблем — об'єктів, на які, з одного боку, впливає антикризове управління, а з іншого — зумовлюється доцільність та ефективність його використання, пов'язані з методологічними проблемами антикризового управління, а також з практичними проблемами фінансово-економічного, правового, організаційного, соціально-психологічного забезпечення антикризового управління. На кожному підприємстві ці проблеми проявляються по-різному, тому вибір інструментів та методів їх вирішення передумова ефективного управлінського впливу для здійснення антикризової діяльності.

Вирішення зазначених вище проблем дозволяє розробити заходи, адекватні кризовим явищам та можливостям їх подолання наявним на підприємстві. Таким чином, метою антикризового управління підприємством є розробка та першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш загрозливих факторів, що призводять до формування та розвитку кризових явищ різного типу на підприємстві; забезпечення протягом тривалого періоду конкурентної переваги підприємства (або рівноваги на ринку), яка дозволить за рахунок реалізації продукції отримувати достатньо грошових коштів для оплати всіх зобов'язань, збереження надійної фінансової стійкості і подальшого розвитку виробництва [4; 5].

Антикризові заходи спрямовані на внутрішні та зовнішні кризоутворюючі чинники і дозволяють підтримувати нормальне функціонування підприємства до тих пір, поки ці заходи відповідають переліку, змісту та механізму впливу зазначених факторів. Невідповідність заходів факторам призводить до наростання кризових явищ на підприємстві, сприяє формуванню криз різного масштабу та глибини. Антикризіві заходи залежать від стадії розвитку кризи [5]:

"передкризове управління" (управління з підтримки нормальної ситуації, управління ризиками);

управління в умовах кризи;

управління процесами виходу з кризи;

управління ліквідацією наслідків кризи, у тому числі й управління ліквідацією підприємства (його частин);

управління розвитком підприємства на новій основі за наявності позитивних результатів антикризової діяльності.

Для подолання кризи необхідно об'єднати зусилля та ресурси всередині підприємства, а також залучити

до участі партнерів та інших зацікавлених у діяльності підприємства груп (зовнішніх акціонерів, місцеві органи влади), варто запросити консультантів, які допоможуть в дослідженні причин кризи та обґрунтуванні альтернативних антикризових заходів.

Для вирішення поставлених завдань, необхідно розробляти заходи, які залежать від типу негативних явищ та обраного виду антикризового управління: реактивного, активного, планового, у тому числі з урахуванням фактору часу. У зв'язку з цим, можна виокремити основні етапи подолання кризових явищ на підприємстві (табл.) [5].

Таблиця

**Основні етапи та склад робіт із подолання кризових явищ на підприємстві**

Етапи	Узагальнений перелік робіт
1. Оперативне планування	Ідентифікація типу кризових явищ (збій, кризова ситуація, визначення типу кризи) — потенційних та (або) наявних. Первинний аналіз. Проектування та здійснення першочергових заходів з пом'якшення (ліквідації, запобігання) кризових явищ.
2. Тактична стабілізація	Оцінка результатів здійснення першочергових заходів. Точний діагноз кризових явищ, виявлення причин кризи та пов'язаних з ними пролем. Розробка та впровадження тактичних стабілізаційних заходів.
3. Надійна стабілізація	Оцінка результатів впровадження тактичних антикризових заходів. Розробка концепції подолання (запобігання) кризи. Формування стратегії антикризового управління (реструктуризації, розвитку або ліквідації), включаючи заходи з усунення наслідків кризи. Введення (удосконалення) підсистеми антикризового управління. Контроль, облік, аналіз (у т. ч. контролінг) антикризових заходів (завдань антикризової програми).
4. Стратегічний	Вибір альтернативних стратегій: зростання, стабільного функціонування — переходу до зростання; стабільного функціонування; скорочення ("збору врожаю") та/або ліквідації (підприємства, окремих напрямів діяльності, підрозділів тощо)

Кожному етапу притаманні специфічні дії та комплекс робіт щодо подолання кризових явищ на підприємстві:

при усвідомленні наявності кризових явищ — планування та застосування оперативних заходів, які мають на меті призупинити розвиток кризи та виграти час для розроблення та використання більш масштабних заходів. Заходи щодо оперативного подолання кризи можуть бути поділені на дві категорії:

а) призначені для балансування відносин підприємства із зовнішнім оточенням;

б) спрямованих на зміну параметрів внутрішнього середовища (систему цілей, задач та стратегій розвитку; орієнтовані на збереження відносин, що склалися);

2) за умов досягнення мети попереднього етапу — перехід до впровадження тактичних стабілізаційних заходів, які характеризуються більшою адресністю, оскільки базуються на поглибленому аналізі кризових явищ;

3) за умов досягнення мети попереднього етапу — перехід до розробки та впровадження заходів, які мають забезпечити "надійну стабілізацію", тобто нейт-

ралізувати кризоутворюючі чинники, що сприяли розвитку кризи, а також перейти до ліквідації наслідків кризи за допомогою розробки відповідної концепції та реалізації дій, що вона передбачає;

4) стабілізація діяльності підприємства — перехід до стратегічної діяльності для системи, що змінилася, внаслідок впливу кризи та антикризових заходів.

Такий підхід сприяє спадковості управлінських рішень, надає процесу антикризової діяльності безперервного характеру. Разом із тим, кожний із цих етапів може не призвести до очікуваних результатів, тоді криза стає некерованою та спричиняє руйнування підприємства, самоліквідацію і/або банкрутство.

Після досягнення відносної стабілізації діяльності підприємства за допомогою оперативно-тактичних заходів потрібно перейти до обґрунтування подолання кризи більш тривалими та витратними способами. Для цього необхідно розробити концепцію подолання кризи та здійснити заходи остаточної стабілізації діяльності підприємства, переходу до зростання або прийняти рішення про необхідність ліквідації підприємства (або його частини) з найменшими витратами та втратами.

Концепція подолання кризи визначає загальну систему дій, спрямованих на обґрунтування та досягнення поставленої мети, передбачає використання найбільш загальних підходів, засобів, методів та інструментів антикризового управління. Усебічно обґрунтована та обрана концепція зберігає своє значення на усіх етапах проведення робіт із подолання кризи на підприємстві, змінюється або підтверджується у момент досягнення мети. Концепція подолання кризи, охоплює три етапи [5]:

1-й етап. Комплексний аналіз та оцінка стану підприємства.

2-й етап. Реструктуризація підприємства.

3-й етап. Розробка стратегії остаточної стабілізації, подолання наслідків кризи, перехід до зростання або до ліквідації підприємства.

Для розробки адекватної умовам діяльності підприємства концепції подолання кризи слід враховувати такі вимоги:

встановлення сфери дії концепції — визначення особливостей функціонування підприємства під впливом зовнішніх та внутрішніх кризоутворюючих чинників та кризових явищ, що їх потрібно подолати;

визначення цілей та задач, яких треба досягти підприємству в процесі антикризової діяльності та після проведення антикризових заходів;

визначення заходів, спрямованих на відповідні об'єкти антикризової діяльності, а саме: кризи різного типу у їх взаємозв'язку та взаємообумовленості;

обґрунтування альтернативних способів досягнення цілей (стратегій) у відповідності до доступних підприємству методів, інструментів, часу та ресурсів; визначення загальної послідовності здійснення обраної концепції подолання кризи на відповідному підприємстві, її організаційно-економічне забезпечення.

Вирішення зазначених задач передбачає широкий спектр робіт, залежних від типу кризового явища, особливостей функціонування підприємства та його можливостей щодо точної ідентифікації кризи, а також впливу на неї.

**Висновки.** Таким чином, антикризове управління підприємством тип управління, спрямований на виявлення ознак кризових явищ та створення відповідних

передумов для їх своєчасного запобігання, послаблення, подолання з метою забезпечення життєздатності суб'єкта підприємницької діяльності, недопущення виникнення ситуації його банкрутства. Воно пов'язане із функціональними напрямками менеджменту: маркетингом, операційним та фінансовим менеджментом, управлінням персоналом тощо, а також з ризикменеджментом та менеджментом безпеки підприємства, стратегічним управлінням, контролінгом тощо.

Обґрунтування необхідності створення, розробка організаційної форми, впровадження та забезпечення ефективного функціонування підсистеми антикризового управління на підприємстві потребує відповідного організаційного, соціально-психологічного та інформаційно-методичного забезпечення.

Система антикризового управління ґрунтується на таких базових положеннях: кризи можна передбачати, очікувати й викликати; кризи певною мірою можна прискорювати, випереджати, відсувати; до криз можна і необхідно готуватися; кризи можна пом'якшувати; управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва; кризові процеси до певної межі можуть бути керованими; управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси та мінімізувати їхні наслідки.

Зміни умов функціонування підприємства мають знаходити відображення у вдосконаленні підсистеми антикризового управління.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" // Голос України. — 1999. — 30 липня.
2. Закон України "Про банкрутство", Бюлетень законодавства і юридичної практики України — К.: Юрінком Інтер, 2002, № 4.
3. *Антикризисное управление* / Под. ред. Э.М. Короткова. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 432 с.
4. *Антикризисное управление: учебник* / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский. М.: Омега — Л, 2005. — 357 с.
5. *Антикризове управління підприємством: Навч. посіб.* / З.Є. Шершньова, В.М. Вагацький, Н.Д. Германцева; за заг. ред. З.Є. Шершньової. — К.: КНЕУ, 2007. — 680 с.
6. *Логіненко Л.О.* Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. — К.: КНТЕУ, 2001. — 580 с.

*Надійшла до редколегії 02.03.09 р.*