

УДК. 65.011.7:658.016.3

DOI: 10.31673/2415-8089.2022.031216

Гудзь О.Є., д.е.н., професор
Півнюк А.В., аспірант
Державний університет телекомунікацій

ПРИНЦИПИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ

В статті досліджено доцільність застосування антикризового управління як системи заходів для прогнозування можливих та подолання існуючих кризових явищ. Сформульовані принципи антикризового управління дозволяють системно аналізувати, своєчасно впливати та контролювати усунути кризові явища з чітко означеною перспективною спрямованістю на післякризову діяльність підприємства.

Ключові слова: антикризове управління, підприємство, принципи антикризового управління, аналіз кризових ситуацій, чинники кризових явищ, криза.

Постановка проблеми. Зовнішні та внутрішні чинники, що на даний час у загальному вигляді наявні в країні, несприятливо і чуттєво впливають на економічне і фінансове становище підприємств. Успіхи та втрата динаміки, настання кризових моментів у діяльності підприємства являється невід'ємною частиною теперішнього функціонування підприємства. В даний час підприємства найбільш схильні до кризових ситуацій в діяльності, враховуючи особливості економічного стану в країні. Підприємства в нинішньому економічному середовищі під впливом політично обумовлених ризиків функціонування мають потенційно несприятливі умови, що продукують велику схильність та навіть ймовірність настання кризових явищ в процесах функціонування на всіх етапах діяльності. Наразі важливим є раціональний, повний і ґрунтовний аналіз стану виробництва з механізмами подальшої реалізації продукції, оскільки важливим є прогнозування можливих подальших криз та кризових явищ, а також стабільне управління повинно прогнозувати і мати чітке розуміння плану практичних дій вже під час формування або настання кризового становища на підприємстві для подальшого виходу з цього стану. Важливим завданням антикризового управління є проведення управлінських заходів з метою унеможливлення подальшого погіршення кризового становища та подальшого виходу за несприятливих умов діяльності підприємства з можливістю нівелювання критичних умов або факторів, стабілізації підприємства, а також подальших заходів спрямованих на економічне процвітання підприємства. Антикризове управління повинно містити чіткі подальші дії, які спрямовані на покращення ефективності кожної окремої або певних об'єднаних ланок підприємства. Важливою складовою антикризового управління є науково-обґрунтоване прогнозування, системний аналіз та оцінка факторів які є завчасними маркерами можливих кризових ситуацій і вірогідних наслідків, з цим пов'язаних. Антикризове управління повинно мати можливість здійснювати гнучкі заходи для корегування діяльності, які б задовольняли змінам у середовищі збуту, необхідному попиту для споживачів та залишалися би конкурентноспроможними на ринку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Найбільшим завданням антикризового управління є збереження діяльності підприємства пов'язаного з недопущенням або виходом з кризового становища.

Ефективні антикризові заходи дозволяють підприємству не допустити можливості неплатоспроможності або навіть банкрутства, завдяки своєчасному реагуванню на негативні

чинники для зміни деяких умов або факторів подальшої діяльності підприємства. Дуже важливим є зосередження уваги в антикризовому управлінні на початкових етапах становлення діяльності. Саме тому однією з переваг є прогнозування потенційно небезпечних чинників для їх недопущення та усунення їх ще до появи, або на ранніх етапах їх формування.

Антикризове управління досліджували багато науковців, а саме: В. О. Василенко, Л. С. Ситник, Л. О. Лігоненко, О. О. Терещенко, А. Д. Чернявський. Науковці досліджують основи антикризового управління, інструменти для його застосування та самі кризові явища.

Метою статті є аналіз важливості застосування антикризового управління в сучасних реаліях та дослідження принципів проведення антикризового управління в сучасному економічному середовищі.

Виклад основного матеріалу. Середовище, в якому у даний час знаходяться підприємства негативно впливають на можливий подальший розвиток організацій та навіть їх можливість залишатись конкурентноспроможними, та залишатись фінансово рентабельними.

Тому важливим фактором сучасного управління є ефективне динамічне управління, яке готове до можливого настання кризового стану, його прогнозованого недопущення, та подальше управління після настання етапу виходу з нього для подальшого успішного функціонування та підтримання діяльності підприємства.

Обрана тема досліджувалась професором В. О. Василенко, в своїй праці автором визначено: "Антикризове управління - управління, яке спрямовано на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи - аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками. Велике значення при цьому має використання факторів кризи для наступного розвитку підприємства" [1].

Крім того доцільно врахувати визначення антикризового управління досліджене Ліголенко Л. О. "антикризове управління як постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізація генерального плану недопущення поширення кризових явищ і стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування, в той же час являє собою систему конкретних управлінських заходів і рішень із діагностики, попередження, нейтралізації й подолання кризових явищ та їх причин з урахуванням фактору часу" [2].

Одним з головних принципів антикризового управління є науково-обгрунтоване прогнозування можливого кризового явища, що пов'язане з внутрішніми, чи зовнішніми чинниками, а саме: економічними, фінансовими, політичними, соціальними, трудовими, екологічними та іншими складовими. Аналізуючи результати виробництва на кожній ланці та подальшій реалізації готової продукції, антикризове управління має аналізувати діяльність та потенційно несприятливі моменти, які можуть ще більш суттєво знижувати ефективність та відчутно знижують продуктивність виробничого процесу. Здійснюючи повноцінний аналіз ланок, управління має бути готове до здійснення чітких дій для локального адекватного вирішення та недопущення погіршення ситуації. Ефективне управління має складатися з плану заходів на момент циклічного розвитку підприємства з настанням умов виникнення кризових ситуацій. Необхідно проводити дослідження всіх етапів виробництва, особливості механізмів здійснення їх процесів, технічні параметри ефективного використання устаткування, підвищення продуктивності, використання людських ресурсів з оцінкою умов праці, кадровий потенціал та мотивація ефективної праці, управління на етапах взаємодії, впровадження технологічних новітніх технології для виявлення можливих причин появи ознак кризи. Важливим фактором антикризового управління є швидке реагування з метою здійснення необхідних антикризових заходів. Швидка, чітка, обгрунтована та дієва управлінська реакція сприятливіше впливає на вихід з стану кризи, ніж тривале очікування, що сприяє погіршенню ситуації. Управлінці мають отримувати об'єктивну, оперативну інформацію, яка б відображала повноту ситуації, і на

основі аналітичного вивчення цих результатів та наукового прогнозування повинна базуватись подальша стратегія управлінських рішень. Важливою складовою є встановлення пріоритетності у подальших діях та першочерговості використання ресурсів, враховуючи важливість їх послідовності та особливості практичних затрат часу. Необхідною складовою являється контроль за проміжними стадіями діяльності підприємства, за впровадженням новацій, нових маркетингових шляхів з постійною можливістю до їх локальної адаптації, щоб відповідними корегуваннями задовольнити необхідний кінцевий результат. Важливим є не лише оцінка недоліків, а й визначення позитивних, конкурентних переваг, стратегічного потенціалу відносно вже існуючих працюючих конкурентів на ринку. Використовуючи принцип антикризового управління з точки зору ефективності, необхідно сконцентрувати платоспроможності підприємства для виконання фінансових зобов'язань та виконання можливості виробництва на виготовлення кінцевої продукції, мінімізуючи всі супутні витрати та задовольняючи потреби споживачів, займаючи відповідне місце серед конкурентів на ринку.

Першочерговим завданням є необхідність сконцентрувати діяльність для з'ясування, локалізації та усунення проблеми з метою попередження подальшого погіршення ситуації і стану підприємства в цілому. Головною рисою є компетентність фахівців та їх обізнаність, а також адекватна інформованість про ситуацію, що склалася; важливим аспектом є наявність їхнього позитивного попереднього досвіду з виходу з кризового положення підприємств.

Остаточною метою в антикризовій діяльності є цілеспрямованість на налагоджену подальшу роботу фахівців для виходу підприємства з кризового стану, при збереженні платоспроможності підприємства, що в подальшому надасть йому можливість залишитись в конкурентному середовищі та враховуючи отриманий досвід у кризовій ситуації, скорегувавши бізнес-виробничу стратегію, яка відповідає сьогоденним ринковим запитам, зміцнити позиції підприємства для подальшої успішної діяльності. Підприємство з часом має підтримувати свої конкурентні переваги. До економічних факторів, що безпосередньо негативно впливають на стан підприємства є спад економічно-фінансового стану в державі, інфляція, валютні коливання, відсутність необхідного державного регулювання, зниження попиту з відповідним підвищенням конкуренції. Внутрішніми негативними факторами можуть бути неефективне та несвоєчасна реакція управління, відсутність необхідної кваліфікації співробітників.

Настання кризових явищ можливе через певні чинники, а саме: помилкове управління, відсутність компетентних фахівців, зниження економічно-фінансового підприємства, безробіття, зниження соціального стану населення, відсутність можливості впровадження нових технологій у виробництво, зниження попиту та реалізації вже готової продукції.

На основі вище зазначеного доцільно сформулювати основні засади антикризового управління:

- принцип реактивності на будь-які негативні зміни середовища;
- принцип виявлення і модифікації кризової ланки;
- принцип об'єктивізації інформаційних джерел для прийняття рішень;
- принцип своєчасності реагування;
- принцип обґрунтованості та доцільності рішень;
- принцип структурної послідовності прийнятих управлінських рішень;
- принцип ефективності прийнятих рішень і значимості реалізованих змін;
- принцип динамічного контролю покровових змін антикризових рішень в діяльності підприємства;
- принцип фахової спрямованості співробітників;
- принцип дотримання нормативно-правової бази країни;
- принцип перспективної спрямованості на післякризову діяльність підприємства.

Висновки. Антикризове управління складається з системи завчасно розроблених заходів для виявлення та аналізу проблемних складових у функціонуванні організації,

недопущення кризових явищ у проблемній ланці та можливі ефективні заходи для виходу з кризи при мінімальних збитках і можливостях підтримувати подальшу ефективну діяльність, а також недопущення поглиблення кризового стану та недопущення зниження заходів стабілізації стану для подальшої ефективної діяльності підприємства.

Список використаних джерел

1. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 504 с.
2. Лігоненко Л.О., Тарасюк М.В., Хіленко О.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: КНТЕУ, 2005. 377 с.
3. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління - підприємством. Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. 503 с.
4. Бурій С.А., Мацеха Д.С. Антикризове управління та управлінські рішення проблеми підприємств малого бізнесу: монографія. Хмельницький: ТОВ "Тріада-М", 2006. 93с.
5. Мороз О.В., Сметанюк О.А. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах: монографія. Вінниця : УНІ- ВЕРСУМ, 2006. 163 с.
6. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2008. 272 с.
7. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: МАУП, 2006. 256 с.
8. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2004. 196 с.
9. Штангрет А.М., Копилюк О.І. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Знання, 2007. 335 с.

REFERENCES

1. Vasylenko V.O. (2003). Antykryzove upravlinnia pidprijemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]. Kyiv: TsUL.
2. Lihonenko L.O., Tarasiuk M.V. and Khilenko O.O. (2005). Antykryzove upravlinnia pidprijemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]. Kyiv: KNTEU.
3. Sytnyk L.S. (2000). Orhanizatsiino- ekonomichniy mekhanizm antykryzovoho upravlinnia pidprijemstvom [Organizational and economic mechanism of anti-crisis management of the enterprise]. Donetsk: IEP of the National Academy of Sciences of Ukraine.
4. Buryi S.A. and Matsekha D.S. (2006). Antykryzove upravlinnia ta upravlinski rishennia problemy pidprijemstv maloho biznesu [Anti-crisis management and management solutions to problems of small business enterprises]. Khmelnytskyi: Triada- M.
5. Moroz O.V. and Smetaniuk O.A. (2006). Finansova diahnostyka u systemi antykryzovoho upravlinnia na pidprijemstvakh [Financial diagnostics in the system of anti-crisis management at enterprises]. Vinnytsia: Universum.
6. Tereshchenko O.O. (2008). Antykryzove finansove upravlinnia na pidprijemstvi [Anti-crisis financial management at the enterprise]. Kyiv: KNEU.
7. Cherniavskiy A.D. (2006). Antykryzove upravlinnia pidprijemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]. Kyiv: MAUP.
8. Shershnova Z.Ye. and Oborska S.V. (2004). Antykryzove upravlinnia pidprijemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]. Kyiv: KNEU.
9. Shtanhret A.M. and Kopyliuk O.I. (2007). Antykryzove upravlinnia pidprijemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]. Kyiv: Znannia.

GUDZ OLENA, PIVNIUK ANDRIY. PRINCIPLES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISES. *The article examines the expediency of using anti-crisis management as a system of measures for predicting and overcoming existing crisis phenomena, examines of the principles of anti-crisis management in the modern economic environment. Currently, enterprises are most prone to crisis situations in their activities, taking into account the peculiarities of the economic situation in the country.*

An important component of anti-crisis management is science-based forecasting, systematic analysis and assessment of factors that are early markers of possible crisis situations and probable consequences related to this. It is very important to focus attention in anti-crisis management on the initial stages of activity formation. That is why one of the advantages is the prediction of potentially dangerous factors in order to prevent them and eliminate them even before they appear, or in the early stages of their formation.

One of the main principles of anti-crisis management is scientifically based forecasting of a possible crisis phenomenon, which is related to internal or external factors, namely: economic, financial, political, social, labor, environmental and other components.

A necessary component is control over the intermediate stages of the enterprise's activity, over the introduction of innovations, new marketing ways with the constant possibility of their local adaptation, in order to satisfy the required final result. It is important to assess shortcomings, but also to determine positive, competitive advantages, strategic potential relative to already existing working competitors on the market.

Formulated principles of anti-crisis management allow systematic analysis, timely influence and controlled elimination of crisis phenomena with a clearly defined prospective focus on the post-crisis activity of the enterprise.

Keywords: *anti-crisis management, enterprise, principles of crisis management, analysis of crisis situations, factors of crisis phenomena, crisis.*