

Шмалій Л.В., к.е.н.  
Шевченко А.А., студент  
Державний університет телекомунікацій

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*В статті розглянуто методологічні та методичні основи організаційно-економічного механізму антикризового управління підприємством з урахуванням реалій вітчизняної економіки, удосконалено основні складові системи антикризового управління підприємством та узагальнено низку діючих чинників, від яких залежить удосконалення системи антикризового управління підприємством.*

**Ключові слова:** антикризове управління підприємством, ефективна діяльність, оцінка кризових процесів, формування системи антикризового управління.

**Постановка проблеми.** В Україні здійснюються глибокі економічні перетворення. Відбувся злам старого механізму управління підприємством, що був притаманний командній системі, на його місці виникає новий, адекватний ринковим умовам. І на теоретичному рівні, і в практичних діях уряду проглядалося зосередження зусиль насамперед на макроекономічних проблемах, а мікроекономічному аспекту та економіці підприємства приділялося недостатньо уваги. Антикризове управління підприємством є саме тою проблемою, що вимагає такого цілісного, системного уявлення, проблемою, при якій схрещуються макро- і мікроекономічні знання, а також економіка підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика антикризового управління розробляється економістами багатьох країн. Відомі зарубіжні дослідження теоретичних, методичних і практичних аспектів антикризового управління як складової частини загального менеджменту Е. Альтмана, У. Бівера, П. Друкера, Дж.М. Кейнса, Я. Корнаї, М. Портера, Т. Пітерса, Д. Речмена, П. Самуельсона, Р. Солоу, Дж. Ю. Стігліца, Дж. Сакса, М. Фрідмана, Дж. Ван Хорна, Дж. Форрестера, Й. Шумпетера, П. Уотермена. В останні роки окремі питання антикризового управління привернули увагу багатьох науковців Росії, зокрема С.Г. Беляєва, В.Р. Весніна, Г.П. Іванова, А.Г. Грязнової, О.П. Градова, В.В. Ковальова, Е.М. Короткова, М.Н. Крейніної, С.Ю. Глазьєва, В.І. Кошкіна, Б.З. Мільнера, В.Д. Шапіро, І.І. Мазура. В той же час питання, що пов'язані з сутністю антикризового управління, його методами, засобами оздоровлення підприємств, поновлення їх діяльності потребують подальшого дослідження.

**Метою статті** є розробка методологічних і методичних основ та удосконалення організаційно-економічного механізму антикризового управління підприємством з урахуванням реалій вітчизняної економіки.

**Виклад основного матеріалу.** На наш погляд, кризи є характерною властивістю сучасного середовища, як зовнішнього, так і внутрішнього, в якому підприємства здійснюють свою діяльність. При цьому прагненням будь-якого підприємства є рівновага і стабільність. Рівновага не знає різких зрушень, колізій (зіткнення протилежних сил) старого і нового. Стабільність відбиває процвітання, спокій, стійкість, упевненість. Будь-яка система прагне до стабільного стану і хоче уникнути хаосу. Однак закони діалектики говорять про зворотне становище. Стабільність не може існувати сама по собі, без кризи. Організаційні кризи виявляються як кризи поділу й інтеграції діяльності, розподілу функцій, регламентації

діяльності окремих підрозділів, як відділення адміністративних одиниць, регіонів, філій чи дочірніх фірм[1]. В організаційному устрої будь-якої соціально-економічної системи можуть загострюватися організаційні відносини. Це виявляється в ділових конфліктах, у виникненні плутанини, безвідповідальності, складності контролю й ін., що буває при надмірному чи швидкому рості соціально-економічної системи, зміні умов її функціонування і розвитку, помилках при частковій реконструкції організації чи організаційній перестраховці, що народжує бюрократичні тенденції. Організаційна криза виявляється часто як параліч організаційної діяльності. Однією з його форм є її непомірна бюрократизація. Психологічні кризи також нерідкі в сучасних умовах соціально-економічного розвитку. Це кризи психологічного стану людини. Вони виявляються у вигляді стресу, що набуває масовий характер, у виникненні почуття непевності, паніки, страху за майбутнє, незадоволеності роботою, правовою захищеністю і соціальним станом. Це кризи в соціально-психологічному кліматі суспільства, колективу чи окремої групи. Технологічна криза виникає як криза нових технологічних ідей в умовах явно вираженої потреби в нових технологіях. Це може бути криза технологічної несумісності виробів чи криза відторгнення нових технологічних рішень. У більш узагальненому плані такі кризи можуть виглядати кризами науково-технічного прогресу — загострення протиріч між його тенденціями, можливостями, наслідками. Під антикризовим управлінням можна розуміти таке, яке спрямоване на уникнення можливих серйозних ускладнень в ринковій діяльності українських підприємств, забезпечення їх стабільності, успішного господарювання з орієнтацією розширеного відтворення на самій сучасній основі за власні кошти. Структурно антикризове управління це:

- Попередня діагностика причин виникнення кризової ситуації на підприємстві.
- Аналіз зовнішнього середовища і потенціалу конкурентних переваг підприємства для вибору стратегії його розвитку.
- Бізнес – планування, підвищення конкурентних переваг для фінансового оздоровлення підприємства.
- Розробка процедур фінансового оздоровлення підприємства і системи контролю за їх реалізацією.

За кордоном виділяють «кризис-менеджмент», в вітчизняній літературі – «антикризисне управління» мета вивчення даного курсу полягає в тому, щоб набути знань і практичних навичок по антикризовому управлінню в тих складних економічних умовах, які є сьогодні для вітчизняних виробників.

Головною проблемою управління всередині організації, підприємства стає адекватність стимулів і форм взаємодії параметрів об'єкта і суб'єкта управління умовам і методам розв'язання завдань виробництва, його ефективності.

Варто враховувати, що характеристики зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства в умовах сучасного виробництва і соціального розвитку працівників усіх категорій надзвичайно рухливі. При цьому виробничі системи володіють рядом особливостей, знаючи і володіючи якими, можна ефективно управляти ними. До них відносяться:

- нестационарність (мінливість) окремих параметрів системи і стохастичність (імовірність) її поведінки;
- унікальність і непередбачуваність поведінки системи в конкретних умовах (завдяки наявності в неї активного елемента - людини) і разом з тим наявність у неї граничних можливостей, зумовлених наявними ресурсами;
- здатність змінювати свою структуру і формувати варіанти поведінки;
- здатність протистояти тенденціям, що руйнують систему;
- здатність адаптуватися до умов, що змінюються;
- здатність і прагнення до цілеутворення, тобто формування цілей усередині системи.

Виникнення тієї чи іншої виробничої системи, природно, зумовлено виникненням чи формуванням на ринку попиту на продукцію, здатну задовольнити вимоги покупців. Інакше

кажучи, виробнича система повинна бути пристосована до тривалого існування із задоволення купівельного попиту, що змінюється. [2].

Отже, неминуче виникають виробничо-економічні проблеми оптимізації нових зв'язків (зовнішніх і внутрішніх), проблеми їхнього стикування в організаційному, економічному і науково-технічному аспектах.

Відомо, що керівник виконує роботу, системна складність якої дуже висока, - здійснює стикування діяльності функціональних підрозділів, рішення організаційно-економічних і виробничо-технічних проблем, що виникають у взаємодії з іншими організаціями. І чим вище рівень керівника, чим більше підрозділів і організацій йому підлеглі, тим більше різних проблемних ситуацій він повинен розв'язати.

Аналіз і синтез виникаючих кризових ситуацій, інтеграція діяльності функціонально чи предметне спеціалізованих ланок і складають функцію керівництва.

Реалізація функції керівництва — складна наукова і практична проблема. У першу чергу тому, що необхідно мати опис і ранги виникаючих проблемних ситуацій, розробити алгоритм вирішення проблем, сформувати відповідну нормативну базу. Необхідно визначити і критерії вибору тієї чи іншої стратегії вирішення виникаючої проблеми, а це пов'язане з наявністю ресурсів і можливостей маневрування ними.

Керівнику, менеджеру необхідно вміти передбачати причини і джерела виникнення кризових ситуацій і мати про запас заздалегідь спроектований механізм їхнього моделювання і розв'язання для того, щоб, виходячи з наявних ресурсів і критеріїв переваги, вибрати прийнятні варіанти.

Закордонні фахівці вважають, що характерною рисою ділового життя стало загальне наростання нестабільності як основної причини виникнення і розвитку кризових ситуацій. Вони характеризуються:

- наявністю погроз високо пріоритетним цілям і цінностям;
- ефектів раптовості для осіб, відповідальних за подолання кризи;
- гострим дефіцитом часу для реагування на погрозу.

Управління за ситуаціями трапляється практично в будь-якій організації, коли надзвичайні (форс-мажорні) обставини — зовнішні чи внутрішні — змушують керівництво приймати негайні рішення. Кризи виникають, оскільки криза — це поворотна точка чи період небезпеки і невизначеності, а в наше стрімке століття поворотні точки і небезпечні моменти завжди присутні.

Управління в кризовій ситуації можна визначити, як процес роботи під тиском обставин таким чином, що дозволить керівникам аналізувати, планувати, організувати, направляти і контролювати ряд взаємозалежних операцій при прийнятті швидких і раціональних рішень з невідкладних проблем, що виникли перед фірмою.

Тобто, антикризове управління — це управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання його факторів для наступного розвитку.

Можливість антикризового управління визначається, у першу чергу, людським фактором. Усвідомлена діяльність людини дозволяє шукати і знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні найбільш складних проблем, використовувати накопичений, у тому числі тисячоліттями, досвід подолання криз, пристосовуватися до виникаючих ситуацій. [3].

Тому основною метою антикризового управління є забезпечення гарних результатів — запланованих чи випадкових за допомогою здорової організації, що досягається шляхом використання оточення на основі добре поставленого управління людьми і комунікаціями,

Реалізація поставленої мети полягає в перебуванні належного балансу між вимогами, висунутими ситуацією, і особистими якостями керівника з урахуванням зрілості (компетентності, досвіду) і готовності колективу до співробітництва.

Необхідно відзначити, що будь-яке управління у визначеній мірі повинно бути антикризовим і тим більше ставати антикризовим у міру вступу в смугу кризового розвитку

організації. Ігнорування цього положення має значні негативні наслідки, облік його сприяє безболісному, «оксамитному» проходженню кризових ситуацій.

Суть антикризового управління виражається в наступних положеннях:

кризи можна передбачати, очікувати і викликати;

кризи у визначеній 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.

Проблема антикризового управління підприємств впливає із самої кризи підприємства витікає із самої кризи реформ, що проводяться в Україні. Дія на підприємство з допомогою інституту банкрутства дозволяє не тільки перебудувати роботу самого підприємства, але і покращити фінансово-економічний клімат інших господарських суб'єктів, знищити обсяг неплатежів. Банкрутство неефективно-працюючих та фінансово слабких виробництв є основою структурної перебудови української економіки.

Під антикризовим управлінням розуміють або управління в умовах кризи, що вже наступила з метою ліквідації організації, або управління, уже спрямована на вихід з цього стану.

Під антикризовим управлінням можна розуміти таке, яке спрямоване на уникнення можливих серйозних ускладнень в ринковій діяльності українських підприємств, забезпечення їх стабільності, успішного господарювання з орієнтацією розширеного відтворення на самій сучасній основі за власні кошти.

Основна роль у системі антикризового управління приділяється широкому використанню механізмів фінансової стабілізації. Це зв'язано з тим, що успішне застосування цих механізмів дозволяє не тільки зняти фінансовий стрес погрози банкрутства, але і значною мірою позбавити підприємство від залежності використання позикового капіталу, прискорити темпи його економічного розвитку.

**Висновки.** Підсумовуючи зазначимо, що у статті розглянуто методологічні та методичні основи організаційно-економічного механізму антикризового управління підприємством з урахуванням реалій вітчизняної економіки, удосконалено основні складові системи антикризового управління підприємством. Зокрема, обгрунтовано, що антикризове управління базується на загальних закономірностях управлінських процесів і на специфічних особливостях, які зв'язані із здійсненням антикризових процедур. Так, наприклад, управління завжди цілеспрямоване. Вибір і формування цілей є вихідним пунктом у будь-якому процесі управління, у тому числі й антикризовому. У той же час система контролю і раннього виявлення ознак майбутньої кризової ситуації є специфічним атрибутом, притаманним процесу антикризового управління.

### Список використаної літератури

1. Беликов И. В., Вербицкий В. К., Пономарев В. К. Модернизация: корпоративное управление и инновации. *Экономические стратегии*. 2010. № 9. С. 22–27.
2. Москаленко В.П. Развитие финансово-экономического механизма на предприятии: курс лекций. Суми: ВВП «Мрія-1» ЛТД, УАБС, 2003. 98 с.
3. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: ред. кол. Вид. центр «Академія», 2002. Т. 1, 950 с.

### REFERENCES

1. Belikov I. V., Verbitskiy V. K., Ponomarev V. K. (2010). Modernizatsiya: korporativnoe upravlenie i innovatsii [Modernization: Corporate Governance and Innovation]. *Ekonomicheskie strategii*, (9), 22–27.

2. Moskalenko V.P. (2003). Rozvytok finansovo-ekonomichnoho mekhanizmu na pidpryyemstvi [Development of financial and economic mechanism at the enterprise] Sums: Mriya-1” LTD GDP, UABS.
3. Mochernyi S.V.(2002). Ekonomichna entsyklopediya [Economic Encyclopedia]. K .View. Academy Center.

**ШМАЛИЙ ЛЮДМИЛА ВЛАДИМИРОВНА, ШЕВЧЕНКО АНАСТАСИЯ АРТУРОВНА. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ.** В статье рассмотрены методологические и методические основы организационно-экономического механизма антикризисного управления предприятием с учетом реалий отечественной экономики, усовершенствованы основные составляющие системы антикризисного управления предприятием и обобщены ряд действующих факторов, от которых зависит совершенствования системы антикризисного управления предприятием.

**Ключевые слова:** антикризисное управление предприятием, эффективная деятельность, оценка кризисных процессов, формирования системы антикризисного управления.

**SHMALIY LYUDMILA., SHEVCHENKO ANASTASIA. IMPROVEMENT OF THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE.** The article discusses the methodological and methodological foundations of the organizational and economic mechanism of anti-crisis management of an enterprise, taking into account the realities of the domestic economy, improved the main components of the anti-crisis management of an enterprise and generalized a number of operating factors on which the improvement of the anti-crisis management of an enterprise depends.

**Key words:** anti-crisis management of an enterprise, effective activity, assessment of crisis processes, formation of an anti-crisis management system.