

## СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

*Молоткова І.О., Орлова О.В.*

---

*Розглянуто існуючі проблеми управління підприємством в кризових ситуаціях. Обґрунтовано шляхи їх вирішення.*

**Постановка проблеми.** Проблема управління підприємствами в кризових ситуаціях, як в системі регіональної так і національної економіки в цілому є вкрай важливою й актуальною, оскільки саме управління, як одна із невід'ємних функцій будь-якої організованої соціоекономічної системи покликане забезпечити збереження і розвиток цієї системи та вимагає адаптації кожного окремого підприємства до нового середовища і відповідно зміни, у зв'язку з цим, логіки і принципів його функціонування.

Це обумовлює нагальну необхідність вироблення наукового підходу до процесу кризового управління підприємством, що у свою чергу, передбачає комплексне та системне дослідження теоретичних засад управління в період виникнення кризової ситуації, аналіз його методичного забезпечення, обґрунтування сучасних методів діагностики кризових явищ та розробки стратегії виходу з кризи.

**Аналіз досліджень і публікацій, в яких започатковане розв'язання проблеми.** Теоретичним, методологічним і практичним аспектам управління діяльністю підприємств в період нестабільності та в період кризи присвячені праці таких зарубіжних авторів як Е. Альтмана, В. Бівера, М. Хаммера, Д. Чампі, Р. Хіта, Дж. Фулмера, І.Бланка, В. Кошкіна, Е. Короткова, Ю. Бригхема, Е. Уткіна, Г. Іванова, О. Ковальова, Г. Курошевої, О. Градова, Н. Родіонової та інших, що дозволяє опанувати цей досвід та використати його у вітчизняній практиці. Однак ґрунтовних досліджень по формуванні єдиної методики надання ефективного управління діяльністю підприємств в кризових ситуаціях не має.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Відсутність досконалої методології та методик використання управлінських інструментів, які б дозволили проводити швидко діагностику з визначення причин кризового стану підприємств із застосуванням управлінських технологій щодо стабілізації діяльності підприємств та виходу їх з кризового стану, зумовили розгляд та актуальність даної проблематики.

**Постановка завдання.** Мета даного дослідження - запропонувати розробку методичних рекомендацій щодо надання ефективного

управління діяльністю підприємств в кризових ситуаціях на основі різних підходів до організації антикризового менеджменту.

**Викладення основного матеріалу.** Сучасний етап розвитку теорії та практики менеджменту визначається взаємним погодженням принципів та інструментів управління, розроблених у рамках трьох домінуючих концепцій (підходів) - *процесна, системна та ситуаційна*, а також концептуальних положень стратегічного управління. Теоретичні положення антикризового управління ґрунтуються на творчому поєднанні (інтеграції) усіх названих теорій управління. Найважливішим методологічним положенням антикризового управління є *системний підхід* до його здійснення.

По-перше, цей підхід ґрунтується на розумінні сутності підприємства як складної динамічної соціально-економічної, відкритої, недетермінованої системи.

По-друге, використання системного підходу в антикризовому управлінні обумовлює системне бачення основних напрямів та етапів роботи, які мають бути проведені для досягнення мети антикризового управління, взаємозв'язків, що існують між ними і мають бути враховані при розробці плану заходів для забезпечення ефекту синергії.

Антикризове управління підприємством має базуватися також на *ситуаційному підході* до управління, який активно розвивається починаючи з 60-х років минулого століття.

Практичне застосування ситуаційного підходу в процесі антикризового управління передбачає:

1) опанування теоретичних засад та типового інструментарію антикризового управління;

2) критичну оцінку теоретичних концепцій та методик, визначення сильних та слабких аспектів, позитивних та негативних наслідків застосування;

3) правильне розуміння та інтерпретацію ситуації конкретного об'єкта дослідження - підприємства, що опинилося в кризовому стані, тобто визначення найвагоміших факторів виникнення та розвитку кризи в даній унікальній соціально-економічній системі, пошук найбільш чутливих елементів системи, здатних повернути її до гомеостатичного стану;

4) розробку конкретних прийомів роботи, методів дослідження, інструментів управління з врахуванням специфіки конкретної ситуації для забезпечення досягнення цілей та завдань антикризового управління в найкоротші терміни та з найменшими втратами, тобто найбільш ефективно.

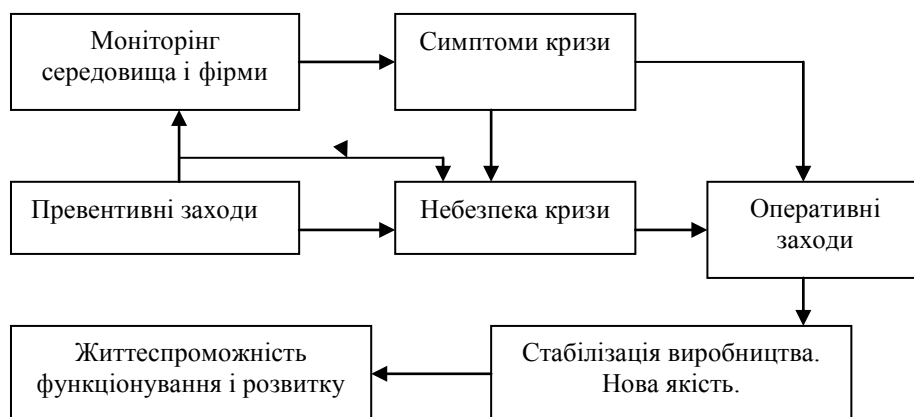
Крім розглянутих вище домінуючих підходів, у сучасній літературі з питань менеджменту поступово виокремлюються новітні підходи, які зараз перебувають у стадії формування, а саме: *соціально-*

етичний та стабілізаційний менеджмент[4].

Соціально-етичний менеджмент орієнтує управлінський процес на зниження ймовірності або недопущення прийняття рішення, яке здатне завдати шкоди окремим об'єктам, що перебувають у сфері його впливу (постачальники, посередники, покупці, інші господарські партнери, персонал, власники, суспільство в цілому, зовнішнє суспільне та природне середовище тощо). Якщо наслідки управлінського впливу не визнаються допустимими, вони мають бути виключені з розгляду (рис.1.) [2].

Антикризове управління можна розглядати як подальший розвиток концепції *стабілізаційного менеджменту*, оскільки одним з його завдань є стабілізація ситуації, недопущення подальшого поглиблення кризи. Виходячи з теоретичних засад стабілізаційного менеджменту, можна пояснити вагомість фактора часу в процесі антикризового управління, необхідність поєднання тактичних (за суттю стабілізаційних) та стратегічних (орієнтованих на розвиток) рішень для виведення підприємства з стану кризи та недопущення її повторення в майбутньому.

Використання *стратегічного* підходу дає можливість визначати зміст антикризового управління як процесу формування загального плану виведення підприємства зі стану кризи, який розроблюється відповідно до внутрішніх можливостей підприємства, стану зовнішнього оточення, часових і ресурсних обмежень антикризового процесу.



**Рис. 1 Виникнення небезпеки кризи в соціально-економічній системі (організації)**

Використання *стратегічного* підходу дає можливість визначати зміст антикризового управління як процесу формування загального плану виведення підприємства зі стану кризи, який розроблюється відповідно до внутрішніх можливостей підприємства, стану зовнішнього оточення, часових і ресурсних обмежень антикризового процесу.

Стратегічний підхід має домінувати в діяльності антикризового

менеджера, саме він обумовлює вимоги, що ставляться до фахівця такої спеціалізації. Основними серед них є такі:

- вміння моделювати ситуацію, будувати причинно-ланцюгові зв'язки між окремими проблемами, напрямками діяльності, прогнозувати наслідки окремих рішень та дій;
- здатність виявити необхідність змін та готовність реагувати на них, творчий підхід та готовність до дій в умовах непередбачуваних ситуацій;
- здатність до розробки стратегії змін, розробки багатоваріантних пропозицій щодо фінансового оздоровлення підприємства з подальшим обґрунтуванням найбільш прийняттого та ефективного варіанта;
- здатність реалізувати розроблену стратегію, незважаючи на опір внутрішнього середовища, окремих працівників та керівників, неочікуваних змін зовнішнього характеру.

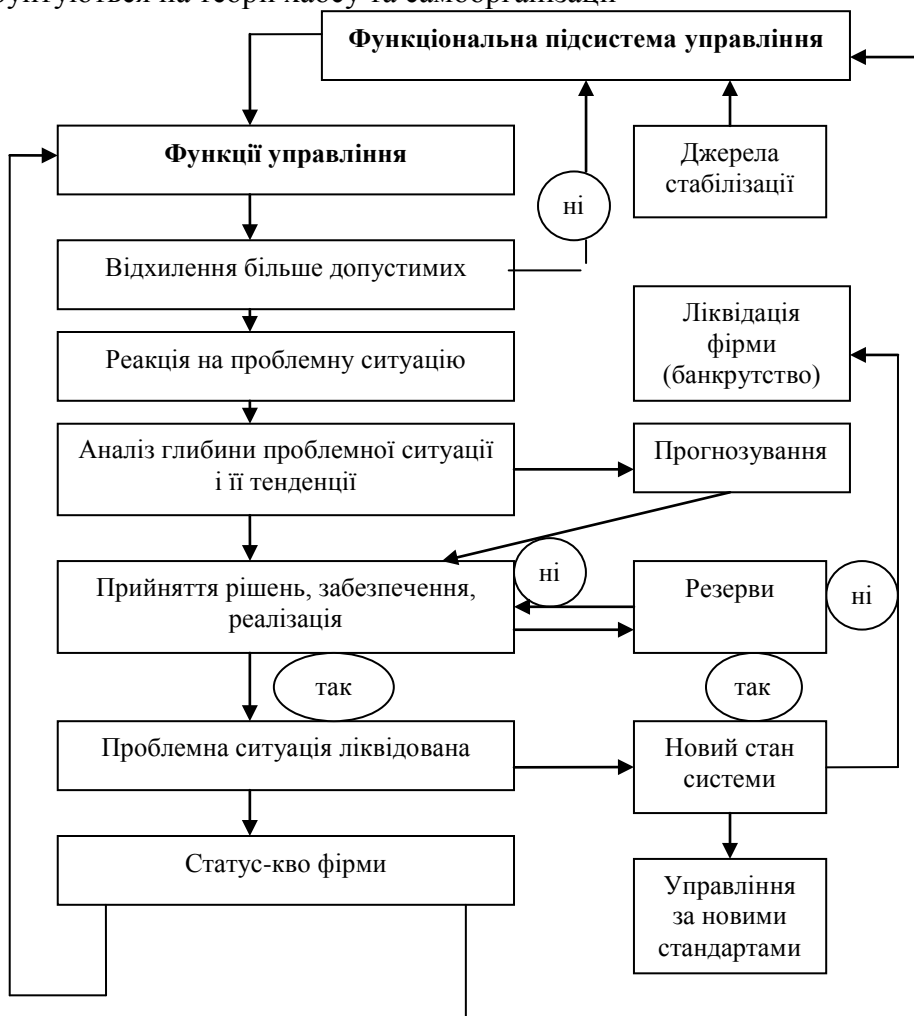
В основу антикризового управління повинна бути покладена *парадигма ресурсного підходу* до пояснення успіху підприємства, її відмінна особливість полягає в орієнтації не на вибір ринку діяльності та його зміну в разі несприятливої кон'юнктури, а на дослідження сильних та слабких аспектів конкретного підприємства, на вивчення можливостей завоювання та збереження його конкурентних переваг[5].

Антикризове управління має застосовувати також здобутки та надбання проектного управління, яке базується на ідеї визначення переліку, оцінки вірогідних термінів та контролі критичного шляху усього комплексу заходів, необхідних для досягнення певної мети (здійснення проекту). Активний розвиток сфери застосування цього методу дає можливість суттєво знизити неузгодженість у використанні окремих ресурсів, скоротити тривалість виконання усього комплексу робіт, зменшити кількість ресурсів, та відповідно - вартість програми.

Доцільність використання в перебігу антикризового управління *методології управління проектами* обумовлюється тим, що фінансове оздоровлення підприємства можна розглядати як проект, який здійснюється підприємством.

Виходячи з теоретичних засад проектного управління, можна, по-перше, визначити та використовувати поняття елементарної дії, тобто елемента роботи, яка обов'язково має бути здійснена; по-друге, проводити розукрупнення усього антикризового процесу на елементарні дії та розглядати його як комплекс заходів (етапів роботи); по-третє, розробити та пропонувати типові організаційне, методичне та інформаційне забезпечення кожного елемента роботи; по-четверте, прогнозувати тривалість реалізації проекту та бюджет, необхідний для його проведення; по-п'яте, використовувати сітьовий метод для опису, аналізу та оптимізації перебігу здійснення проекту фінансового оздоровлення (рис.2) [3].

Сучасні умови діяльності підприємств характеризуються невизначеністю та високою швидкістю змін у зовнішньому оточенні підприємства. За цих умов посилюється інтерес до розробки методологічних основ формування адаптивних систем управління, які ґрунтуються на теорії хаосу та самоорганізації



**Рис. 2. Схема управління кризовою ситуацією**

Принципові відмінності *адаптивного* підходу до управління полягають у наступному:

- орієнтація на прогнозування змінилася розумінням, що навіть незначні зміни у зовнішньому оточенні можуть радикальним чином змінити траєкторію руху підприємства як соціально-економічної системи;
- хаотичні зміни поведінки та стану системи мають певний „малюнок“, який можна передбачити при використанні теорії імовірності;
- об'єктом дослідження має бути не окрема складова, а система в

цілому, її динамічні, а не статичні характеристики;

- управління системою має базуватися на її здатності до самоорганізації, під якою розуміється здатність системи підтримувати просторову, часову та функціональну структури без специфічного впливу. У процесі самоорганізації підприємство самостійно адаптується до змін у зовнішньому середовищі, формує відповідну стратегію.

Спираючись на здатність підприємства до самоорганізації, визнана можливість переходу від управління підприємством, його окремими функціональними складовими до управління процесами самоорганізації. Такий підхід дає можливість істотно змінити акценти антикризового процесу. Головним має бути визнано розблокування (регенерування) його здатності до самоорганізації, а не „лікування“ окремих функціональних блоків підприємства.

Антикризове управління на ґрунті *самоорганізації* має відповідати таким вимогам[1]:

- 1) відстежувати відповідність організаційної структури підприємства сегменту ринку, на якому воно „працює“, типу конкуренції, що має місце (цінова, за якістю, сервісом, новизною);

- 2) орієнтуватися на горизонтальні організаційні структури, яким природно властива здатність до самоорганізації та які дають змогу найефективніше виявляти та опановувати нові сегменти ринку, що вкрай необхідно для виведення підприємства із кризового стану;

- 3) ґрунтуватися на здатності підприємства до акумулювання досвіду та самостимулювання завдяки отриманню операційного ефекту масштабу (зменшення рівня витрат та підвищення ефективності при зростанні обсягів діяльності), що є необхідною передумовою отримання конкурентних переваг;

- 4) гармонічно поєднувати раціональний підхід, який враховує інтереси підприємства в цілому, з інституціональним (орієнтованим на врахування інтересів окремих функціональних ланок, структурних одиниць підприємства) та політичним (орієнтованим на інтереси окремих впливових осіб та угруповань, посадових осіб та неформальних лідерів);

- 5) здійснювати оцінку альтернативних рішень, що можуть мати місце, враховувати розподільчі бар'єри між окремими альтернативними варіантами;

- 6) враховувати формальні та неформальні ієрархії, інтереси та позиції, проводити стратегічні рішення по „коридорах байдужості“, тобто полю, яке не зачіпає інтересів будь-яких сил.

Таким чином, теоретичні положення антикризового управління базуються на творчому поєднанні (інтеграції) найсучасніших теорій та концепцій управління, з врахуванням специфіки антикризового процесу та специфіки діяльності підприємства в кризовому стані.

**Висновки.** Стратегія антикризового управління на відміну від стратегії діяльності підприємства в звичайних умовах не може бути

орієнтована на розвиток в довгостроковому періоді. Основними завданнями цього виду планування є забезпечення виживання фірми в даний час, недопущення неплатоспроможності та банкрутства. Тому і методи та прийоми, запропоновані для використання можуть значно відрізнятися від звичайних, а часто бути навіть неприйнятними для стратегії нормальної діяльності підприємства. Однак лише такими методами та прийомами можливо перебороти кризові явища, і, втративши частину майбутніх прибутків, зберегти прибутковість підприємства в цілому.

Основні шляхи зміцнення фінансів підприємств пов'язані з оптимізацією грошових коштів, що використовуються ними, і ліквідацією їх дефіциту. Знаходження в зоні ризику - це негативна ситуація, але все-таки ще не криза, оскільки майновий стан підприємства, активи і зобов'язання, збалансовані. Потрапивши в зону ризику, підприємство повинне вживати енергійних заходів по виходу з цієї зони, перш за все до переміщення в зону відносної безпеки. Для цього необхідно, в першу чергу, забезпечити відповідність власного капіталу і неліквідних активів, Рівність або мінімальне перевищення власного капіталу над сумою неліквідних активів означатиме вихід із зони ризику через відновлення ліквідності і придбання безпеки, хоча і відносної.

#### *Література*

1. Воронкова А. Е., Вечерковські Р. З., Воронков Д. К., Калюжна Н. Г., Коренев Е. Н., Мажура І. В.. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: монографія / Харківський національний економічний ун-т / А.Е. Воронкова (заг.ред.). — 2-е вид., переробл. і доп. — Х. : ІНЖЕК, 2008. — 520с.

2. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика підприємства: теорія, методологія та практика застосування: монографія / Луцький держ. технічний ун-т. — Луцьк : Надстир'я, 2007. — 260с.

3. Скібіцький О. М. Антикризисный менеджмент : навч. посібник / О. М. Скібіцький; М-во освіти і науки України, Нац. авіаційний ун-т. — К. : Центр учбової літератури, 2009. — 567 с.

4. Туленков Н. Маркетинговая стратегия фирмы в антикризисном управлении / Николай Туленков // Персонал. - 2006. - № 6 - ст. 19-25.

5. Шатунова Т. О. Дослідження сутності поняття економічна діагностика промислового підприємства // Науковий вісник. — Чернівці, 2009. — Вип. 1 (33): Економічні науки. — С.190–195.

#### *Abstract*

**Molotkova I.O., Orlova O.V.**

**Strategic directions of antikrizovogo management of enterprise are in modern terms**

The existent problems of management an enterprise are considered in a crisis situation. Grounded ways of their decision.