

А.М. Небрат

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Систематизовано та узагальнено теоретичні підходи до трактування кризового стану підприємства. Розкрито зміст і механізми антикризового управління. Визначено взаємозалежність між кризою на макро- та мікрорівнях.*

**Ключові слова:** підприємство, криза, теорія антикризового управління, антикризові стратегії, антикризове планування.

**Постановка проблеми.** Економіко-фінансова нестабільність, кризові явища та дисбаланси на макрорівні є типовими явищами для сучасного суспільства і перебувають у фокусі наукових досліджень. Управління підприємством також становить важливий сегмент наукової та навчальної літератури, що свідчить, з одного боку, про важливість, а з іншого, – належний рівень розроблення проблеми. Разом з тим, за умов посилення екзогенних чинників економічної діяльності підприємства набуває все більшого значення антикризове управління на мікрорівні. Дана стаття присвячена актуальній на теперішній час проблемі, зокрема аналізу, узагальненню та систематизації теоретичних підходів до антикризового управління на підприємстві.

**Аналіз літератури та сучасного стану досліджень.** В сучасній українській економічній літературі розроблення проблематики ідентифікації кризового стану підприємства та його подолання присвячені праці О.Амосова, О.Андрюшка, О.Ареф'євої, М.Гончарової, Л.Тарасенка, В.Веретеннікової, Р.Ободця, П.Єгорова та ін. [2–5, 7, 10]. Разом з тим теоретичні основи антикризового управління на підприємстві потребують окремого розгляду та узагальнення.

**Метою статті** є систематизація теоретичних понять, пов'язаних із поняттям кризи, та узагальнення їх для проведення дієвих антикризових заходів, показ можливих шляхів виходу з кри-

зи для підприємства, розкриття взаємозалежності між кризою на макро- та мікрорівнях.

**Основний зміст.** Теоретичні засади антикризового управління пов'язані з теорією підприємництва як інноваційного і водночас ризикового виду діяльності. Загрози стабільності економічної діяльності підприємства обумовлені, насамперед, умовами невизначеності, що властиві ринковій економіці. Підприємство (фірма) на ринку готове ризикувати заради одержання прибутку, а це, з одного боку, може принести додатковий дохід, а з іншого, – непередбачувані збитки [12, с.275–280]. Основи сучасної теорії фірми та її діяльності було закладено представниками інституційного напряму економічної науки. Зокрема, у працях економістів-теоретиків Е.Пенроуза, Д.Річардсона, Дж.Барні, Дж.Салансіка, Г.Тізано, Е.Шуена, Дж.Пфедфера та ін. запропоновано трактування управління підприємством з позицій ресурсного підходу та оптимізації конкурентних переваг [13, с.591–602]. У теорії та практиці менеджменту розглядаються прикладні аспекти подолання ендогенних та екзогенних чинників дестабілізації діяльності підприємства (праці Р.Дафта, Дж.Коллінза, Р.Данкана та ін.) [11, с.271–274].

Концепція антикризового управління невіддільно пов'язана з поняттям підприємства, тому, для початку, потрібно його означити. Отже, підприємство – відкрита соціально-економічна система, яка являє собою відокремлену в результаті суспільного поділу праці частину виробничого чи господарського процесу, здатну самостійно або у взаємодії з іншими системами задовольнити ті чи інші потреби потенційних споживачів за допомогою вироблення товарів чи послуг. Одним з найважливіших елементів зовнішнього середовища, з яким стикається підприємство в своїй діяльності є держава та її кризовий стан. Економіка країни відчула вплив воєнних дій і розриву торговельно-економічних зв'язків із основним партнером – Російською Федерацією.

Системна криза економіки в цілому, природно, позначається на стані окремого підприємства. Ступінь впливу зовнішньої кризи на економіку підприємства значною мірою залежить від:

- форми власності (державна, колективна, приватна);
- форми господарювання (акціонерне товариство, спільне підприємство, кооператив);

- сфери його діяльності (виробнича, комерційна, страхування, консалтингова);
- внутрішнього організаційно-економічного стану (виробничого, організаційного і соціального потенціалу, професіоналізму управління, рівня мотивації продуктивної та творчої праці) [1].

Підприємство може успішно протидіяти зовнішнім кризовим явищам (факторам) або, навпаки, реагувати на них вбік посилення негативних тенденцій у власному соціально-економічному розвитку. Причини виникнення кризових ситуацій в діяльності підприємства можуть бути зовнішніми (екзогенними) і внутрішніми (ендогенними): перші пов'язані з тенденцією і стратегією макроекономічного і соціального розвитку, політичною ситуацією в країні, а другі – з особливостями функціонування та розвитку організаційно – економічного механізму підприємства в ринкових умовах господарювання.

Основними екзогенними факторами економічної (фінансової) кризи на підприємствах можуть бути:

- спад кон'юнктури в економіці в цілому;
- значний рівень інфляції;
- неефективна система державного регулювання суспільного виробництва;
- зменшення купівельної спроможності населення;
- нестабільність господарського і податкового законодавства;
- нестабільність фінансового, фондового і валютного ринків;
- посилення конкуренції в галузі та криза окремих галузей;
- посилення монополізму на ринку;
- політична нестабільність в країні, що визначає рівень ефективності зовнішньоекономічних відносин.

Внутрішні ж фактори пов'язані із:

- неефективним менеджментом керівництва;
- низьким рівнем кваліфікації працівників;
- нездатності керівництва вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Незважаючи на широке застосування в економічній теорії та практиці терміну «антикризове управління», тлумачення його сутності є неоднозначним. У зв'язку з цим, для розробки об-

ґрунтованих пропозицій щодо антикризового управління необхідно передусім уточнити його зміст. Зважаючи на те, що точний переклад слова «crisis» означає – «перелом», crisis management – це управління найбільш кризовими («переломними») ситуаціями. В західній літературі антикризовий менеджмент часто визначається як діяльність, яка необхідна для подолання стану, що загрожує існуванню суб'єкта господарювання, при цьому основна увага акцентується саме на виживанні. Водночас підкреслюється позитивний характер криз, а антикризовий менеджмент визначається як створення інструментів, які дозволяють повідомити про наближення переломного періоду та необхідності розробки нового курсу розвитку. У вітчизняній літературі антикризове управління розглядається як система управління, що має всебічний характер та направлена на попередження і на усунення несприятливих для бізнесу явищ, з використанням наявних ресурсів та потенціалу виживання, або реалізації спеціальних процедур (таких, як санація, реструктуризація, банкрутство, ліквідація).

Враховуючи глобальне значення прояву кризових явищ на підприємстві, необхідно зазначити що саме тому поняття «кризи» було об'єктом наукового дослідження. Поняття «криза» має багато змістових відтінків, інтерпретацій та сутнісних характеристик. У сучасному розумінні криза на рівні підприємства – це форма порушення параметрів життєздатності підприємства, яка проявляє себе протягом певного періоду, характеризується закономірністю та циклічністю виникнення на різних етапах життєвого циклу підприємства, обумовлюється накопиченням протиріч у межах господарської системи та в перебігу її взаємодії з зовнішнім оточенням, має певні наслідки (частіше – негативні) для можливостей його функціонування та розвитку.

Взагалі кризу можна визначити як природний момент у послідовності функціонування або розвитку системи. Криза являє собою ситуативну характеристику функціонування будь-якого суб'єкта, що є наслідком невизначеності в його зовнішньому та внутрішньому середовищі [2].

Класичне економічне трактування кризи означає небажану і драматичну фазу в функціонуванні економічної системи. Каталізатором кризових процесів є коливання і негативні явища, що відбуваються в соціально-економічному житті суспільства.

В цьому значенні поняття кризи довгий час посідало центральне місце в схемі теорій кон'юнктури та економічного розвитку. Криза за М.Кондратьєвим – це катастрофічне падіння інвестицій, скорочення господарської активності і масові звільнення. Дж.М.Кейнс називає кризу фазою падіння. Звідси витікає, що криза підприємства є переломним моментом в послідовності процесів, подій і дій. Проте як видно, серед економістів немає єдності щодо природи кризи і об'єктів її управління.

Можна виділити позитивне і негативне ставлення до кризи. При негативному ставленні – увага акцентується на її руйнівному впливі на діяльність підприємства; на загрозі банкрутства, яку спричиняє криза. Позитивне ставлення ґрунтується на розумінні кризи як об'єктивного процесу, пов'язаного з розвитком системи [3]. Поділяємо ставлення до кризи як до об'єктивного процесу, що призводить до оптимізації системи або до її знищення у разі неспроможності адаптуватися до нових умов та розвиватися. Такий підхід ґрунтується на діалектичній єдності основних тенденцій в існуванні системи – сталого функціонування та розвитку, що поступово змінюють одна одну.

І на макро- і на макрорівні кризи характеризують такі риси:

криза є переломним моментом в зміні подій і дій, що розвивається;

криза створює ситуацію, при якій величезне значення має своєчасність і невідкладність вживання відповідних заходів;

наслідки мають важкий характер для майбутнього задіяних в ньому учасників;

криза вносить невизначеність в оцінку ситуації і вимагає розробки необхідних альтернатив з їх подолання;

знижується контроль над подіями та їх впливом на господарський процес;

до мінімуму скорочується час для ухвалення рішення, що викликає стрес і, часто, розгубленість у керівників підприємства;

змінюються внутрішні і зовнішні економічні відносини, підвищується соціальна напруга серед персоналу.

Криза виникає не спонтанно, вона має власний механізм свого розвитку, основні властивості якого полягають у наступному: існує не один, а декілька ланцюгів (шляхів), по яких відбувається проходження імпульсу-катализатора кризи та поши-

рення кризових явищ у межах підприємства як економічної системи; існуючі ланцюги (шляхи) розгортання кризи не ізольовані один від одного, між ними існують зв'язки, через які імпульси розповсюджуються та взаємно посилюються; запуск імпульсу-катализатора кризи обумовлюється не тільки впливом зовнішніх факторів, але, насамперед, внутрішніми властивостями господарської системи, якістю організації управління нею; поглиблення кризи відбувається кумулятивно, тобто швидкість наростання прояву кризи посилюється в часі. Вихідними чинниками можуть слугувати численні і різноманітні за характером і силою початкового імпульсу економічні явища, що ініціюються агентами як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Передача імпульсів здійснюється по своєрідних каналах зв'язку.

Глибина кризового стану і тривалість періоду, протягом якого він настає, залежить від:

– співвідношення кількості і сили вихідних економічних явищ;

– числа і ступеня впливу агентів зовнішнього і внутрішнього середовища;

– інтенсивності процесу виникнення проміжних економічних явищ;

– співвідношення і сили проміжних явищ по кожному чиннику стану підприємства;

– значимості кожного чинника стану підприємства конкретно для даного підприємства і даної галузі національної економіки.

Сутність механізму виникнення кризового стану наводить на думку про те, що кожне наступне економічне явище в ланцюжку, утвореному певним каналом зв'язку, дає, як правило, сигнал більшої сили і тієї ж спрямованості, що і попереднє. Проте така проста залежність навряд чи відбиває істотно більш складні і суперечливі процеси, що відбуваються в реальному житті. Тому необхідно постійне спостереження за ланцюжком, ініційованим певним вихідним економічним явищем, що дозволить вчасно виявити вплив вихідного явища на завершальне. Тому, метою антикризового управління є розробка і першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних чинників, які інтенсивно впливають на завершальне явище, що призводять до кризового стану [4].

Розгортання кризи на рівні мікроекономічної системи структурно поділяється на три фази кризи: прихована криза (або криза ефективності), криза платоспроможності та криза розрахунків по боргах (загроза банкрутства).

Перша фаза – криза ефективності (прихована криза). Характерними ознаками цієї стадії є зниження ефективності діяльності підприємства, що виявляється через негативну динаміку показників прибутковості обороту та капіталу, тривалість операційного та фінансового циклу підприємства, його ринкової вартості. Причиною зниження ефективності є отримання збитків спочатку від проведення окремих господарських операцій, потім – в окремі часові періоди, і поступово – в цілому за результатами господарсько-фінансової діяльності. Спочатку збитки, що виникають, покриваються за рахунок внутрішніх резервів (компенсаторних можливостей), зокрема нерозподілених прибутків минулих періодів, ліквідної частини власного капіталу. Поступово внутрішні резерви протидії поточній збитковості вичерпуються, що обумовлює перехід до наступної фази розвитку кризи.

Друга фаза – криза платоспроможності. Характерними ознаками цієї фази кризи є періодичний та все триваліший дефіцит грошових коштів підприємства для виконання ним своїх зобов'язань та фінансування поточної діяльності. Зовнішнім проявом такого становища є виникнення ситуації неплатоспроможності, яка характеризується затримкою у часі здійснення поточних платежів (порушення термінів сплати у зв'язку з недостатністю грошей на розрахунковому рахунку), сплатою економічних санкцій (штрафів, пені) за несвоєчасну сплату, появою простроченої кредиторської заборгованості та непогашених кредитів і позик. Явище платоспроможності (і відповідно неплатоспроможності) надзвичайно різноманітне за своїми зовнішніми проявами та наслідками для підприємства. Поглиблення кризових явищ у цій фазі характеризується поступовим переходом від статичної платоспроможності (що виникає періодично) до динамічної та все тривалішої, від грошової неплатоспроможності – до майнової, від боргової – до загальної. Тобто відбувається нагромадження та поглиблення суперечностей між попитом та пропозицією грошових коштів, між потре-

бою їх витрачання та можливістю генерування або іммобілізації.

Третя фаза – криза розрахунків по боргах (загроза банкрутства, фінансова неспроможність). Поглиблення кризи платоспроможності обумовлює виникнення ситуації, за якої підприємство не може задовольнити вимоги своїх кредиторів упродовж певного часу (відповідно до діючого законодавства критичний термін виконання зобов'язань становить три місяці). Це спонукає кредиторів до судового захисту своїх прав шляхом порушення справи про банкрутство суб'єкта підприємницької діяльності.

Нині, в умовах економічної глобалізації, зростає необхідність здійснення спеціального антикризового управління, що спрямоване на передбачення небезпеки кризи при здійсненні товариством зовнішньоекономічної діяльності, аналіз її симптомів і усунення загроз прояву, а у разі їх виникнення – прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками.

Об'єктивний характер виникнення кризових явищ в діяльності підприємств робить актуальними розробку дій підприємств задля подолання виникнення кризи. Це обумовлює формування особливої складової сучасного менеджменту підприємств, яка дістала назву «антикризове управління».

Незважаючи на широке застосування в економічній теорії та практиці терміну антикризове управління, тлумачення його сутності неоднозначне. Існує думка, що будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій, тоді предмет впливу антикризового управління є усі прояви загострення протиріч, які викликають загрозу їх гострого прояву.

Більш коректно під антикризовим управлінням розуміти постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ і реалізацію генерального плану недопущення поширення цих явищ і стагнації розвитку суб'єкта господарювання протягом усього періоду його функціонування. У цьому сенсі антикризове управління здійснюється на усіх стадіях життєвого циклу підприємства для запобігання зниження його конкурентної переваги (при слабких ознаках кризового стану) або її відновлення, якщо підприємство вже знаходиться у кризовому стані.

Антикризове управління також визначається як набір управлінських дій, спрямованих на запобігання та боротьбу з кризами, тобто антикризове управління є механізмом, успішна реалізація якого забезпечує стабільну беззбиткову діяльність економічних суб'єктів. Згідно сучасних поглядів на зміст антикризового управління, воно включає не лише заходи, спрямовані на вихід з кризи, а насамперед, заходи попередження кризових явищ та профілактику банкрутства. За результатами узагальнення та систематизації поглядів учених визначено, що антикризове управління – це процес виявлення, попередження та подолання кризових явищ та ситуацій, він триває постійно, адже моніторинг ризиків та можливих загроз має здійснюватися безперервно. Головна мета антикризового управління – розроблення найменш ризикових управлінських рішень, які б дозволили досягти запланованих результатів господарювання з мінімумом додаткових коштів і при мінімальних негативних соціально-економічних наслідках.

Антикризове управління на підприємстві – сукупність послідовних узагальнених заходів: аналізування стану макро- і мікросередовища, вибір відповідної місії підприємства; вивчення економічного механізму виникнення кризових ситуацій та створення системи сканування зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства для раннього виявлення слабких сигналів про кризу; стратегічний контролінг діяльності підприємства та розроблення стратегії запобігання його неплатоспроможності; оперативна оцінка та аналізування фінансового стану підприємства, виявлення можливості виникнення неплатоспроможності (банкрутства); розроблення системи дій в умовах кризи щодо виходу з кризової ситуації; постійний облік ризику підприємницької діяльності та розробка заходів щодо його зниження.

Розглядаючи сутність та завдання антикризового управління, усі дослідники єдині в думці стосовно його специфічності, що полягає у такому:

- специфічність мети здійснення – збереження підприємства як господарюючого суб'єкта та відновлення його життєздатності;
- використання особливого управлінського інструментарію, тобто засобів та прийомів управлінського впливу;

- суттєві ресурсні обмеження, пов'язані з неможливістю або складністю отримання додаткових ресурсів;
- суттєві часові обмеження, обумовлені можливими агресивними діями кредиторів підприємства та виникненням загрози ініціювання банкрутства;
- орієнтація управлінських зусиль не тільки на зовнішні прояви ускладнень та проблем, а й на їх глибинні корені (причини появи), що є перешкодою повторення кризи;
- підвищена ризикованість управлінських рішень, що приймаються та реалізуються, у зв'язку з високим ступенем нестійкості (напруження) господарської системи;
- підвищення значимості інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень, що приймаються;
- забезпечення високої ефективності управлінського впливу потребує більш високих фінансових та інтелектуальних витрат, відповідно має більшу вартість порівняно з нормальними умовами господарювання.

Отже, антикризове управління – спеціальне управління, в основу якого покладена система методів та принципів розробки 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.

Можливість антикризового управління визначається, насамперед, людським фактором. Усвідомлена діяльність людини дозволяє шукати і знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні найбільш складних проблем, використовувати накопичений, у т.ч. тисячоліттями, досвід подолання криз, пристосовуватися до ситуацій. Крім цього, можливість антикризового управління визначається і знанням циклічного характеру розвитку соціально-економічних систем. Це дозволяє передбачати кризові ситуації, вчасно готуватися до них. Ключовими аспектами антикризового управління є: прогнозування криз; фінансово-економічне регулювання кризових процесів; правове регулювання кризового розвитку; конфліктологія (визначення й оцінка джерел і причин кризи);

менеджмент у кризових ситуаціях або в умовах погрози кризи, тобто ризику.

Керівництву організацій необхідно знати причини криз для своєчасного розпізнавання, а також для врахування їх в антикризовому управлінні. Проте не виключені випадки, коли фірма свідомо вибирає стратегію ризикованого розвитку і передбачає можливість або неминучість кризи, але готується до неї, розробляючи заходи щодо ослаблення її гостроти. У цьому випадку підприємство може виграти в стратегічному плані, трохи втративши в кризових ситуаціях. Іноді криза є поштовхом до інновацій. Тому для антикризового управління дуже важливим є своєчасне вирішення проблем. Інакше кажучи, треба вчасно прийняти рішення і правильно розрахувати час його виконання. Адже в кризових ситуаціях не розв'язані вчасно або довго розв'язувані проблеми тільки погіршують становище фірми. Антикризове управління повинно бути спрямоване на стабілізацію мінливих ситуацій, підвищення керованості, тобто адекватної реакції об'єкту управління на управлінські рішення.

Основними принципами, на яких ґрунтується механізм антикризового управління, визнано такі:

1. Принцип опори на антикризову свідомість – розуміння негативних наслідків виникнення та поглиблення кризи для усіх суб'єктів антикризового процесу. Найважливішими характеристиками свідомості є інтереси, цінності та мотиви діяльності, від яких залежить досягнення поставленої мети.

2. Принцип антикризової мотивації діяльності – переважне використання засобів мотивації, спрямованих на розв'язання кризових проблем. Адміністративні або організаційні заходи не підкріплені економічною та морально-етичною мотивацією, як правило, неефективні.

3. Принцип упередженості в розв'язанні проблем – швидкість поглиблення кризових явищ на певному етапі виходить з-під контролю, зміни стають незворотними, тому механізм антикризового управління має бути орієнтованим насамперед на запобігання виникненню та поглибленню кризових явищ.

4. Принцип багатоваріантності розробки можливих антикризових процедур з врахуванням фактора невизначеності і ризику реалізації окремих планових заходів. Необхідність розробки альтернативних заходів обумовлюється, по-перше, їх

можливою не результативністю, по-друге, ймовірністю змін у зовнішньому оточенні, внутрішньому потенціалі, ціле визначенні власників підприємства, внаслідок чого розроблений варіант антикризових дій буде визнаний як недоцільний або неможливий для реалізації.

5. Принцип реалістичності в оцінці ситуації, успіхів або невдач, які мають місце. Оцінюючи можливість подолання кризи необхідно спиратися на об'єктивну реальність. Інформація про будь-які позитивні зрушення, які мають місце і є результатом антикризових заходів, має розповсюджуватися серед персоналу. Невдачі не повинні сприйматися фатально, слід зосереджувати увагу на вивченні причин низької ефективності або не результативності для запобігання повторенню таких помилок у майбутньому.

Процес управління прийнято визначати як послідовність дій, які мають бути здійснені для досягнення визначеної мети. Ефективність процесу антикризового управління забезпечується за таких умов:

– цілеспрямованості управління – воно не може бути ефективним, якщо здійснюється без певної мети або чітких завдань, коли відсутня антикризова стратегія управління;

– послідовності розв'язання проблем – у перебігу антикризового управління необхідно ранжувати завдання та проблеми за ступенем їх важливості для досягнення кінцевої мети, враховуючи їхній вплив на розв'язання подальших завдань та швидкість антикризових перетворень;

– своєчасності прийняття управлінських рішень, реалізація якого потребує постійного моніторингу стану господарської системи, раннього виявлення ознак кризового стану, швидкого реагування на них відповідними антикризовими заходами;

– гнучкості, маневреності, пристосування до швидких змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства; незважаючи на доцільність розробки типової схеми антикризового процесу, специфіка конкретного підприємства може уточнювати зміст та інструментарій роботи, яка має бути здійснена на кожному етапі, ранжувати їх значущість, змінювати порядок проведення;

– оцінки позитивних та негативних наслідків рішень, що приймаються, врахування їхнього впливу на життєдіяльність

підприємства в короткостроковому та довгостроковому періодах [6, с.144–150].

Система антикризового управління повинна будуватися з врахуванням функціональної інтеграції – антикризове управління не може бути ефективним, якщо воно спиратиметься тільки на розв'язування оперативних та тактичних задач; необхідно весь менеджмент підприємства, усі його функції орієнтувати на запобігання кризі, а у разі виникнення ознак кризового стану – їх локалізацію. Професіоналізм у системі антикризового управління передбачає наявність спеціальної підготовки тих осіб, які приймають на себе відповідальність за дієвість антикризового управління, опанування певних знань та навичок для безпосереднього проведення або управління цією роботою. В управлінні необхідна розвинута та збалансована система відповідальності за наслідки реалізації антикризової програми, насамперед фінансові. У розвинутих країнах така система відповідальності сформувалася та пройшла випробування часом, в Україні формування її засад та механізмів входить до першочергових завдань, які повинні бути вирішені. Важливим є оптимальне співвідношення централізму та децентралізму в прийнятті відповідних рішень, максимальне залучення персоналу підприємства, яке опинилося в кризовому стані, до розробки та впровадження антикризових заходів. Тільки за комплексного дотримання цих умов можна сподіватись на максимальну швидкість та ефективність у досягненні цільового результату.

Основними напрямками антикризового управління на рівні господарюючого суб'єкта є такі:

- постійний моніторинг фінансово-економічного стану підприємства;
- розробка нових управлінської, фінансової і маркетингової стратегій;
- скорочення постійних і змінних витрат;
- підвищення продуктивності праці;
- залучення коштів засновників;
- посилення мотивації персоналу.

Для підприємства в даний час на перший план виходять проблеми адаптації до ринку, шляху і методи їхнього рішення. Підприємство має успіх тільки в тому випадку, якщо перебуває в стані послідовного і неухильного розвитку. Тому повноцінна

стратегія антикризового управління – це стратегія творення, захоплення і утримання певної ринкової ніші, стратегія конкурентної переваги в довгостроковій перспективі. Без чіткого формулювання проблем, що викликали кризу на підприємстві, не можна приступити до розробки антикризових заходів, яка передбачає або внесення в стратегію підприємства невеликих змін, або повний перегляд стратегії і розробку нової.

Тактичними (оперативними) заходами з виходу з економічної кризи можуть бути скорочення витрат, закриття підрозділів, скорочення персоналу, зменшення обсягів виробництва і збуту, активні маркетингові дослідження, підвищення цін на продукцію, використання внутрішніх резервів, модернізація, встановлення поточних збитків, виявлення внутрішніх резервів, залучення фахівців, отримання кредитів, зміцнення дисципліни.

Вихід з кризи українських підприємств пов'язаний з усуненням причин, що викликали його, а сам процес планування цього виходу можна назвати стратегією антикризового стратегічного планування. Стратегічне й оперативне планування взаємозалежні і займатися одним у відриві від іншого неможливо. Тактичне планування повинне здійснюватися в рамках обраних стратегій. Здійснення оперативних заходів щодо виходу з економічної кризи у відриві від стратегічних цілей може короткочасно поліпшити фінансове становище, але не усуне глибинні причини кризових явищ.

Перший етап тактичного планування – реалізація вибраної антикризової стратегії; при цьому менеджери повинні остаточно усвідомити вироблену антикризову стратегію і цілі, їх відповідність один одному; детально довести ідеї нової стратегії і сенс цілей до співробітників з метою широкого їх залучення в процес реалізації антикризової стратегії; привести ресурси у відповідність з реалізованою антикризовою стратегією; виробити рішення з приводу організаційної структури. При реалізації нової стратегії необхідно сконцентрувати увагу на тому, як зміни будуть сприйняті, хто буде чинити опір, який стиль поведінки треба вибрати. На стратегію підприємства впливають і накладають певні обмеження структура і системи управління; управлінська культура; навички та ресурси. На багатьох підприємствах відсутня оптимальне поєднання структури, культури, навичок, необхідне для успішної діяльності. Другий етап тактичного планування – оцінка

і контроль виконання стратегії. Він спрямований на з'ясування того, якою мірою реалізація стратегії призводить до досягнення цілей підприємства.

Для практичного використання антикризових заходів підприємству необхідна антикризова програма. Найважливіша мета антикризової програми – стійкість роботи підприємства, що проявляється не тільки в досягненні необхідних показників платоспроможності та прибутковості, але і в підтримці їхнього рівня, що запобігає повторній кризі [7, с.30–31]. Фактичним результатом реалізації антикризової програми підприємства є постановка процесу регулярного управління. Для керівника це означає можливість прогнозувати ситуацію, відслідковувати поточну діяльність та впливати на неї у той момент, коли це необхідно.

При розробці та реалізації антикризових програм важливо звертати увагу на підвищення їх ефективності, тобто краще використання виділених ресурсів. Процес виведення підприємства з кризового стану має відбуватися не хаотично та безсистемно, він має бути належним чином організований та скоординований. Антикризова програма має бути укрупненою та розроблятися в цілому по підприємству. За потреби можуть розроблятися антикризові підпрограми по окремих підрозділах та функціональних службах підприємства (як розвиток, уточнення заходів, передбачених на рівні підприємства) [8, с.133–137].

Антикризова програма розробляється на підставі проведеної діагностики фінансового стану та загрози банкрутства підприємства, наслідків виникнення ситуації банкрутства, оцінки можливостей підприємства щодо локалізації кризи, її місце в загальному процесі антикризового управління.

Теоретичні питання та методичні аспекти визначення змісту антикризової програми, тобто оптимального переліку антикризових заходів та послідовності їх реалізації, належать до найменш розроблених. Як правило, пропонують певний набір антикризових заходів відповідно до ступеня глибини існуючої кризи та стадії фінансової стабілізації (методи оперативного, тактичного, стратегічного механізму), виділяють оперативні, довгострокові фінансові та довгострокові інвестиційні методи, які використовуються послідовно, якщо необхідний результат

не буде отриманий, групують методи санації залежно від кількісних показників-індикаторів загрози банкрутства, тощо. Однозначна точка зору на послідовність (черговість) застосування тих чи інших антикризових процедур, оптимальну норму співвідношення між ними не досягнута, методичний інструментарій кожного етапу антикризових перетворень формується емпірично без належного обґрунтування доцільності саме цих заходів.

Формування антикризової програми підприємства – це керований процес, у перебігу якого виокремлюються окремі етапи роботи:

- формування робочої групи (необхідно виділити кілька зацікавлених осіб, які будуть відповідальними за процесом розробки та впровадження антикризової програми, або звернутися за допомогою до консалтингової організації);

- розробка календарно-мережевого плану, який визначає структуру функціональних комплексів робіт, терміни та особливості їх виконання. Використовуються різні календарно-мережеві плани (графіки Ганта, плани-графіки, метод оцінки та аналізу програми (PERT) та метод критичного шляху);

- проведення поглибленого аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, його активів і пасивів, дебіторської та кредиторської заборгованості, забезпеченості власними коштами, існуючих і можливих замовлень, попиту і цін на продукцію і послуги. Це дозволяє виявити причини кризи, намітити способи її подолання, а також визначити причини існуючого стану та потреб, що стримують подальший розвиток;

- розробка антикризових альтернатив, тобто сукупності можливих заходів антикризової програми, гіпотез стосовно розвитку внутрішнього та зовнішнього оточення, прогнозування можливих наслідків їх реалізації;

- обговорення та узгодження антикризової програми з власниками підприємства, оскільки окремі заходи з відновлення платоспроможності можуть зачіпати їх інтереси, не відповідати стратегічному баченню перспектив розвитку підприємства;

- підготовка експертного висновку з повною характеристикою кожного запропонованого антикризового заходу для особи, що приймає рішення;

- вибір раціональних альтернатив, підготовка проекту антикризової програми;



– узгодження проекту антикризової програми з зацікавленими особами – кредиторами, власниками, органами державного управління та контролю тощо (відповідно до нормативних вимог та статусу підприємства);

– прийняття антикризової програми та доведення її положень до функціональних підрозділів та виконавців. Антикризові заходи, що не включені до антикризової програми (множина раціональних альтернатив), але визнані доцільними для практичної реалізації, залишаються у резерві антикризового менеджера і можуть розглядатися як резервна програма [12, с.20–21]. Вони використовуються при перегляді або доповненні антикризової програми, за недостатньої результативності або неможливості реалізації попередньо відібраних заходів, змінах у зовнішньому та внутрішньому оточенні підприємства.

При розробці та реалізації антикризових програм важливо звертати увагу на підвищення їх ефективності, тобто оптимізацію використання ресурсів. Критерій ефективності – відношення приросту чистого доходу підприємства, одержуваного за рахунок інвестування програми, до обсягу інвестицій. Показником ефективності може служити також термін окупності вкладень.

Криза поширює свій вплив на фінансовому, економічному і стратегічному рівні. Стратегічно антикризове управління повинно починатися не з аналізу балансу підприємства і з здійснення надзвичайних заходів з запобігання неспроможності, а моменту вибору місії підприємства, вироблення концепції і мети його діяльності, формування і підтримки на достатньому рівні стратегічного потенціалу підприємства, здатного забезпечувати протягом тривалого періоду його конкурентну перевагу як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

**Висновки.** Теоретичним результатом наукового розроблення змісту антикризового управління на підприємстві є виокремлення двох підходів, відповідно до вузького і широкого трактування: застосування певних форм і методів у рамках процедури банкрутства або ж управління підприємством під час кризи а також попередження настання кризових явищ.

Узагальнюючи розвиток наукових поглядів та практичних підходів до вирішення проблеми можна зробити висновок, що антикризове управління на підприємстві – це комплекс заходів, направлених на передбачення та запобігання кризи, виявлення

її симптомів; зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного стійкого розвитку організації, що включають прискорене та дієве реагування на істотні зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ на основі заздалегідь розроблених антикризових заходів; спеціальне, постійно організоване управління для вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів у противагу екстенсивному розвитку; забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства. Антикризове управління підприємством передбачає в якості результату усунення тимчасових труднощів, збереження та покращення ринкових позицій та конкурентоспроможності підприємства за будь-яких обставин, при використанні переважно власних ресурсів, забезпечення стійкості фінансово-господарської діяльності.

1. Азарова А.О. Комплексне оцінювання фінансового стану підприємства / А.О. Азарова // Вісник Вінницького політехнічного університету. – 2005. – № 3. – С. 17–24.
2. Амосов О.Ю. Державне антикризове управління економікою регіону / О.Ю. Амосов // Проблеми державного управління, ХарПІНАДУ Магістр. – 2005. – № 6. – С. 6–9.
3. Амосов О.Ю. Економіко-правове забезпечення антикризового фінансового управління: державно управлінський аспект / О.Ю. Амосов // Державне будівництво, ХарПІНАДУМагістр. – 2008. – № 1. – С. 7–10.
4. Андрушко О.А. Теоретико-методологічний підхід до ідентифікації кризового стану підприємства / О.А. Андрушко // Регіональна економіка. – 2005. – № 4. – С. 66–72.
5. Ареф'єва О.В. Теоретичні засади визначення факторів динаміки конкурентоспроможності економіки країни / О.В. Ареф'єва // Еволюція наукових знань і сучасні проблеми економічної теорії ; Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Серія економічна. – № 663. – Харків : ХНУ ім. В.М. Каразіна, 2005. – С. 123–130.
6. Байцим В.М. Напрями зниження рівня збитковості українських підприємств / В.М. Байцим // Вісник національної академії державного управління при Президенті України. – 2004. – № 4. – С. 144–150.

7. Гончарова М.Л. Основні завдання антикризового управління підприємством / М.Л. Гончарова // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. – 2002. – № 140. – С. 28–32.
8. Горбач Т.А. Прогнозування ймовірності банкрутства та шляхи виходу з кризи / Т.А. Горбач // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДНГ, 2001. – № 117. – С. 133–137.
9. Гулін Д.В. Система контролінгу на промисловому підприємстві / Д.В. Гулін, О.П. Максименко // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 4. – С. 20–24.
10. Егоров П.В. Стратегический мониторинг в управлении финансово-хозяйственной деятельностью производственных систем : монография / П.В. Егоров, Н.В. Алексеенко. – Донецк : ООО Юго-Восток, Лтд, 2005. – 176 с.
11. Дафт Р.Л. Менеджмент / Дафт Р.Л. – СПб. : Изд-во «Питер», 2000. – 832 с.
12. Злупко С.М., Стефанишин О.В., Швайка Л.А. Підприємництво: основи, особливості, механізми : навчальний посібник / Злупко С.М., Стефанишин О.В., Швайка Л.А. – Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка. – 2000. – 369 с.
13. Чухно А.А., Юхименко П.І., Леоненко П.М. Сучасні економічні теорії / Чухно А.А., Юхименко П.І., Леоненко П.М. ; за ред. А.А. Чухна. – К. : Знання, 2007. – 878 с.

#### Транслітерований список джерел

1. Azarova A.O. Kompleksne ocinjuvannja finansovogo stanu pidpryjemstva / A.O. Azarova // Visnyk Vinnyts'kogo politehnichnogo universytetu. – 2005. – № 3. – С. 17–24. [in Ukrainian]
2. Amosov O.Ju. Derzhavne antykryzove upravlinnja ekonomikoju regionu / O.Ju. Amosov // Problemy derzhavnogo upravlinnja, HarRINADU Magistr. – 2005. – № 6. – С. 6–9. [in Ukrainian]
3. Amosov O.Ju. Ekonomiko-pravove zabezpechennja antykryzovogo finansovogo upravlinnja: derzhavno upravlińsk'kyj aspekt / O.Ju. Amosov // Derzhavne budivnyctvo, HarRINADUMagistr. – 2008. – № 1. – С. 7–10. [in Ukrainian]
4. Andrushko O.A. Teoretyko-metodologichnyj pidhid do identyfikacii kryzovogo stanu pidpryjemstva / O.A. Andrushko // Regional'na ekonomika. – 2005. – № 4. – С. 66–72. [in Ukrainian]
5. Aref'jeva O.V. Teoretychni zasady vyznachennja faktoriv dynamiky konkurentospromozhnosti ekonomiky kraїny / O.V. Aref'jeva // Evoljucija naukovykh znan' i suchasni problemy ekonomichnoi' teorii' ; Vis-

- nyk Harkivs'kogo nacional'nogo universytetu im. V.N. Karazina. Serija ekonomichna. – № 663. – Harkiv : HNU im. V.M. Karazina, 2005. – С. 123–130. [in Ukrainian]
6. Bajcym V.M. Naprjamy znyzhennja rivnja zbytkovosti ukraińs'kyh pidpryjemstv / V.M. Bajcym // Visnyk nacional'noi' akademii' derzhavnogo upravlinnja pry Prezydentovi Ukraїny. – 2004. – № 4. – С. 144–150. [in Ukrainian]
7. Goncharova M.L. Osnovni zavdannja antykryzovogo upravlinnja pidpryjemstvom / M.L. Goncharova // Ekonomika: problemy teorii' ta praktyky: zb. nauk. pr. – 2002. – № 140. – С. 28–32. [in Ukrainian]
8. Gorbach T.A. Prognozuvannja jmovirnosti bankrutstva ta shljahy vyvodu z kryzy / T.A. Gorbach // Ekonomika: problemy teorii' ta praktyky: zb. nauk. pr. – Dnipropetrovs'k : DNG, 2001. – № 117. – С. 133–137. [in Ukrainian]
9. Gulin D.V. Systema kontrolyngu na promyslovomu pidpryjemstvi / D.V. Gulin, O.P. Maksymenko // Marketyng v Ukraїni. – 2005. – № 4. – С. 20–24. [in Ukrainian]
10. Egorov P.V. Strategicheskii monitoring v upravlenii finansovokhozyaistvennoi deyatelnosti'yu proizvodstvennykh sistem : monografiya / P.V. Egorov, N.V. Alekseenko. – Donetsk : ООО Yugo-Vostok, Ltd, 2005. – 176 s. [in Russian]
11. Daft R.L. Menedzhment / Daft R.L. – SPb. : Izdatel'stvo «Piter», 2000. – 832 s. [in Russian]
12. Zlupko S.M., Stefanyshyn O.V., Shvajka L.A. Pidpryjemnyctvo: osnovy, osoblyvosti, mehanizmy : navchal'nyj posibnyk / Zlupko S.M., Stefanyshyn O.V., Shvajka L.A. – L'viv : L'vivs'kyj nacional'nyj universytet imeni Ivana Franka. – 2000. – 369 s. [in Ukrainian]
13. Chuhno A.A., Juhymenko P.I., Leonenko P.M. Suchasni ekonomichni teorii' / Chuhno A.A., Juhymenko P.I., Leonenko P.M. ; za red. A.A. Chuhna. – K. : Znannja, 2007. – 878 s. [in Ukrainian]

Одержано 15.09.2016 р.