

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*Досліджений економічний механізм виникнення кризового стану підприємства, інструментарій попередження та управління підприємством в кризових ситуаціях.*

*Ключові слова: механізм, кризовий стан, підприємство.*

*Исследованный экономический механизм возникновения кризисного состояния предприятия, инструментарий предупреждения и управления предприятием в кризисных ситуациях.*

*Ключевые слова: механизм, кризисное состояние, предприятие.*

*Explored economic mechanism of origin of the crisis state of enterprise, warning tool and management by an enterprise in crisis situations.*

*Key words: mechanism, crisis state, enterprise.*

**Постановка проблеми.** Ефективне функціонування ринкового механізму передбачає усунення з ринку збанкрутілих підприємницьких структур; неплатоспроможність і наступне банкрутство підприємств все частіше стають предметом розгляду арбітражних судів.

Однак, попередження кризових явищ, забезпечення сталого стану підприємств, ефективне управління в умовах кризи, націлене на виведення підприємств з кризового стану, - завдання більш складні і важливі. На вирішення цих завдань повинна бути націлена система заходів, що дістала назву антикризового управління (crisis management – за рубежом).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам антикризового управління підприємствами присвячено ряд праць вітчизняних і зарубіжних науковців Іванова Г.П., Градова А.П., Кузіна Б.І., Слабікова Г.В., Шахдінарова Г.М., Федотова А.В., Брю С.Л., Ейреса Р., Макконелла К.Р., Хоскінга А., Янча Е.

**Невирішена раніше частина загальної проблеми.** В сучасних умовах діяльності підприємств, спричинених фінансовою кризою, проблеми антикризового управління набувають специфічних форм прояву; необхідним є оптимальні сполучення стратегії і тактики антикризового управління, що зумовлюються глибиною кризового стану і тривалістю періоду, на протязі якого він настає. В зв'язку з цим, доцільним є подальше дослідження стратегічних і тактичних аспектів антикризового управління, механізму попередження та вчасного виявлення сигналів про насування кризового стану, способів поведінки фірм в кризових ситуаціях.

**Мета статті.** Метою статті є дослідження економічного механізму виникнення кризового стану підприємства, інструментарію попередження та управління підприємствами в кризових ситуаціях.

**Виклад основного матеріалу.** Під кризою розуміється крайнє загострення протиріч у діяльності підприємства, що загрожує його сталому функціонуванню. Виникнення кризового стану на підприємстві може бути зумовлене різними причинами, як об'єктивними, пов'язаними з циклічними

потребами модернізації і реструктуризації підприємства, несприятливою дією чинників зовнішнього оточення, так і суб'єктивними, зумовленими помилковими рішеннями менеджменту підприємства.

Причини кризи можуть носити зовнішній і внутрішній характер. Зовнішні причини виникають як наслідок дії негативних по відношенню до підприємства явищ в мікро- та макросередовищі: зміна впливу конкурентних сил, економічної чи політичної ситуації в країні, тенденцій і стратегії макроекономічного розвитку; внутрішні, як правило, пов'язані з недосконалим рівнем організації виробництва, неефективною інноваційною і інвестиційною політикою, невдало визначеною стратегією маркетингу.

Вихід з кризового стану може супроводжуватись як позитивними, так і негативними наслідками; можливе виникнення наступної, ще більш руйнівної кризи, а також консервації кризових явищ на достатньо тривалий час.

В будь-якому випадку можливість подолання кризової ситуації безпосередньо залежить від наявності і ступеню дієвості механізму антикризового управління, що дозволяє не тільки здійснити вибір вдалих управлінських рішень по виходу з кризи, але й забезпечує існування і ефективне використання інструментарію попередження та виявлення симптомів настання кризового стану.

Що стосується України, її сучасне ділове життя – це та сфера, в якій діяльність по антикризовому управлінню набула особливої актуальності. Світова фінансова криза застала більшість українських підприємств зненацька і вони виявилися до неї не підготовленими. Якщо підприємство не має можливостей і здатності боротися з кризовою ситуацією, воно зникає, в іншому випадку підприємство може використовувати всі свої сильні сторони і пережити кризу.

Світова практика свідчить про те, що криза підприємств – це процес, якого деякі компанії не можуть уникнути, і на ринку виграють сильніші; наприклад, в Японії кожний місяць близько трьох тисяч різних комерційних підприємств, як малих, так і середніх, припиняють свою діяльність.

Антикризове управління підприємством – це комплексна система управління підприємством, що відрізняється стратегічним характером, направлена на усунення можливих і наявних проблем в його діяльності шляхом розроблення і реалізації спеціальної програми з використанням всього потенціалу сучасного менеджменту. До основних принципів, на яких повинна базуватись система антикризового управління, слідує віднести: 1)рання діагностика кризових явищ діяльності підприємства; 2)терміновість реагування на різні кризові явища; 3)адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його життєдіяльності; 4)повна реалізація внутрішнього потенціалу для виходу з кризи.

Найважливішим принципом стратегії антикризового управління є постійний моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з ціллю раннього виявлення загрози кризи. Фактично антикризове управління

починається з моменту вибору місії підприємства, а надалі – в своєчасному розпізнанні сигналів, що свідчать про можливе погіршення стану фірми, її конкурентного статусу. Успіх стратегії антикризового управління залежить від ефективності створеної системи, яка б дозволяла керівництву фірми одержувати можливість кількісного і якісного аналізу виникаючих загроз, що можуть зумовити настання кризового стану. Для цього необхідне відлагоджене функціонування аналітичних служб підприємства, відстеження ними сигналів, що йдуть як із зовнішнього середовища, так і характеризують стан внутрішнього середовища підприємства.

Економічний механізм виникнення кризового стану підприємства може бути пізнаним лише шляхом постійного сканування середовища підприємства із застосуванням комплексу маркетингових досліджень, методів стратегічного аналізу і контролінгу, що дозволяє визначати взаємозв'язок і логічну послідовність економічних явищ після виявлення певних сигналів, а також прийняти рішення або про підсилення позитивних наслідків, або про послаблення можливих загроз.

Очевидно, що сигнали, які несуть інформацію про можливі зміни стану підприємства, пов'язані з наступними чинниками зовнішнього середовища: показники, що характеризують стан попиту (величина, стабільність, еластичність); стан кон'юнктури ринків (сировинних, матеріальних, фінансових, трудових ресурсів, засобів виробництва); показники конкурентного середовища; стан потенціалу суміжних галузей; діяльність державних владних структур; випадкові чинники.

Що стосується чинників внутрішнього середовища, які можуть служити джерелами відповідних сигналів, до них доцільно віднести показники технічних, технологічних, кадрових, просторових ресурсів, показники ресурсів організаційної структури, показники інформаційних і фінансових ресурсів, стратегічного потенціалу підприємства.

Для здійснення ефективного сканування середовища підприємства є необхідним реалізація певних дій, до головної з яких відноситься вироблення переліку основних показників зовнішнього і внутрішнього середовища, які підлягають аналізу. Це можуть бути як уже відомі, діючі показники, так і спеціалізовані, котрі, імовірно, в майбутньому доведеться розробляти. Зниження рівня деяких показників може носити епізодичний характер, а може і свідчити про тенденцію кризового розвитку.

Система показників, що існує в даний час, не орієнтована на розпізнавання криз. Очевидно, необхідна розробка нових, синтетичних показників для того, щоб більш точно і вчасно визначити імовірність і момент настання кризових ситуацій. Важливою є не тільки сама система показників, що відображають основні ознаки кризи, а й методологія їх формування і практичного використання, що є достатньо слабкою ланкою сучасного механізму управління.

Не менш важливим є визначення періодичності відслідковування установлених показників, а також виявлення так званих «больових точок» і

способів спостереження за ними. «Больові точки», як правило, відображають найбільш суттєвий вплив на стан фірми, його відповідність попередньо сформульованій місії.

Вибір методів внутрішньо фірмового економічного аналізу дозволяє одержати узагальнені результати спостереження за зміною показників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що є базою для вироблення антикризових управлінських рішень. Прийняття антикризових рішень повинно здійснюватись у відповідності зі стратегічними програмами, коригування яких є обов'язковим у випадку змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства.

Особлива увага при здійсненні антикризового управління приділяється поєднанню стратегії і тактики; прийняття стратегічних рішень здійснюється на ранніх стадіях управління, коли сигнали про несприятливі тенденції можуть бути не зовсім достовірними; тактичні рішення приймаються на базі достатньо повної інформації, але в умовах обмеженості часу для здійснення докорінної перебудови діяльності підприємства. Менеджмент фірми вимушений приймати рішення або про застосування екстрених заходів ,щоб не допустити кризи, або знаходити шляхи виходу з кризи.

Сутність цих заходів залежить від фази кризи, в якій знаходиться підприємство. Симптомами першої фази є зниження рентабельності і об'єму прибутку,що приводить до погіршення фінансового стану підприємства, скорочення джерел і резервів розвитку. Вихід із цієї ситуації може здійснюватись як за рахунок застосування стратегічних дій, включаючи зміну стратегії підприємства, його реструктуризацію, так і шляхом прийняття тактичних рішень – зниження витрат, підвищення продуктивності праці.

Ознакою другої фази кризи є збитковість підприємства; якщо підприємство володіє резервними фондами, їх величина зменшується, в протилежному випадку (якщо резервні фонди відсутні) настає третя фаза кризи. Якщо резервні фонди наявні, можливе використання заходів стратегічної направленості, а саме реструктуризація; на третій фазі, коли резерви вичерпані, реструктуризація неможлива із-за відсутності коштів.

Якщо керівництво підприємства не в змозі стабілізувати його фінансовий стан, настає четверта фаза кризи – неплатоспроможність. Стан неплатоспроможності означає досягнення такої критичної межі, коли відсутні кошти для фінансування навіть скороченого виробництва і оплати попередніх зобов'язань. Реальною стає зупинка виробництва і банкрутство. Очевидним є необхідність застосування надзвичайних заходів по відновленню платоспроможності і підтриманню виробництва.

Таким чином, для виходу із кризи підприємству необхідно вирішити дві проблеми:1)усунути наслідки кризи – відновити платоспроможність і стабілізувати фінансовий стан підприємства; 2)усунути причини кризи – розробити стратегію розвитку і здійснити на її основі реструктуризацію підприємства з ціллю недопущення в майбутньому повтору кризових явищ.

Відновлення платоспроможності може бути здійснено за рахунок вдалого маневрування грошовими коштами, що дасть можливість або збільшити їх величину, або зменшити поточну потребу в них. Як свідчить досвід функціонування підприємств в умовах кризи, збільшення грошових коштів досягається різними способами: переведенням активів в грошову форму, хоча це і пов'язано зі значними втратами; продаж короткострокових фінансових вкладень; продаж дебіторської заборгованості; продаж запасів готової продукції та надлишкових виробничих запасів; деінвестування (довгострокові інвестиційні проекти в умовах кризи – запорука банкрутства); продаж нерентабельних виробництв і об'єктів невиробничої сфери.

Після усунення нестачі грошових коштів необхідним є радикальне зменшення неефективних витрат; у випадку досягнення позитивного ефекту щодо тимчасового відновлення фінансової сталості підприємства, повинні бути застосовані заходи для збільшення грошового потоку від основної діяльності. Важливим є також проведення відповідних маркетингових досліджень для формування комплексу заходів антикризового маркетингу.

Аналіз поведінки менеджменту підприємств в умовах кризи підтверджує, що найбільш розповсюдженими є дві помилки – піддаватись паніці при втраті фінансових активів і приймати термінові заходи по скороченню персоналу. Антикризова політика повинна бути основою на обґрунтованому підході до прийняття рішень, пов'язаних зі зміною штатної структури. Скорочення кваліфікованих спеціалістів вимушує їх існувати або на державну допомогу по безробіттю, або згоджуватись на роботу, яка приводить до втрати цінних навичок і рівня професійності.

По даним соціологічного опитування (питання «як змінилась кадрова політика вашої компанії під час кризи»), 26,1% керівників вибрали шлях скорочення персоналу; 8,7% відправили співробітників в безтермінову відпустку; 17,4% скоротили корпоративні витрати; 5,4% зменшили соціальний пакет; 42,4% залишили кадрову політику без змін.

Кадрова політика повинна ґрунтуватись на концепції збереження потенціалу, що представляє особливу цінність для підприємства, з використанням всіх доцільних заходів, включаючи тимчасове працевлаштування на аналогічному підприємстві, перерозподіл додаткових зобов'язань між працівниками, перекваліфікацію і т.і.

**Висновки.** Діяльність будь-якого підприємства супроводжується імовірністю виникнення і розвитку кризи, що зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління. Антикризовому управлінню властиві такі особливості як специфічність мети здійснення, використання особливого управлінського інструментарію, вагомі ресурсні та часові обмеження, високий рівень ризикованості управлінських рішень, що приймаються і реалізуються.

Стратегія попередження банкрутства повинна розглядатись як постійна складова загальної стратегії підприємства, що передбачає обґрунтований вибір стратегічних рішень у межах товарної, цінової,

інвестиційної та інших складових економічної стратегії для забезпечення стійкого розвитку, попередження кризових ситуацій, досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства.

### **Література**

1. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством [текст] / Василенко В.О.- К.: ЦУЛ, 2003.- 504 с.

2. Іванюта С.М. Антикризове управління [текст] / Іванюта С.М. – К.:ЦУЛ,2007.- 288 с.

3. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством [текст]/ Шершньова З.Є., Оборська С.В.- К.:КНЕУ, 2004.- 196 с.

4. Штангрет А.М., Антикризове управління підприємством [текст] / Штангрет А.М., Копилюк О.І.- К.: Знання, 2007. – 335 с.