

УДК 658.5:005.334

**Лівощко Т.В.**, к.е.н.  
доцент кафедри економіки підприємства  
**Сідак Я. М**  
магістр  
*Запорізька державна інженерна академія*  
livoshko@i.ua

## **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ - ГОЛОВНИЙ НАПРЯМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА**

**Лівощко Т.В., Сідак Я. М. Антикризисное управление - головний напрям підвищення ефективності роботи підприємства** Стаття присвячена проблемі антикризового управління як визначального фактору економічного розвитку не лише окремого підприємства, а й регіону, країни в цілому. Зазначено, що цей вид управління створює необхідні умови для стабілізації, подальшого розвитку та активізації діяльності підприємства не лише на вітчизняному ринку, але й при виході на зарубіжні ринки. Зважаючи на актуальність проблеми, особливо за умов сучасного стану економіки, обґрунтовано необхідність її детальнішого вивчення і вдосконалення

**Ливощко Т.В., Сидак Я.М. Антикризисное управление – главное направление повышения эффективности работы предприятия.** Стаття посвящена антикризисному управлению как определяющему фактору экономического развития не только отдельного предприятия, но и региона, страны в целом. Отличено, что этот вид управления создает необходимые условия для стабилизации, дальнейшего развития и активизации деятельности предприятия не только на отечественном рынке, но и при выходе на зарубежные рынки. Исходя из актуальности проблемы, особенно в условиях современного состояния экономики, обосновано необходимость ее более детального изучения и усовершенствования.

**Livoshko T.V., Sidak Y.M. Antirecessionary management – main direction of the improvement of efficiency of enterprise activity.** Crisis management is a critical factor in economic development not only individual companies but also the region as a whole. This type of management provides the necessary conditions for stabilization, further development and revitalization of the enterprise not only in the domestic market, but also when entering foreign markets. Thus, this topic is very relevant, especially given the current state of the economy, and therefore requires more detailed study and justification.

**Вступ:** Висока ймовірність виникнення і розвитку кризи в процесі діяльності будь-якого підприємства зумовлює необхідність розвитку нових підходів антикризового управління. Більшість підприємств мають недостатній обсяг фінансування і залежать від політики управління необхідними ресурсами в процесі виробничої діяльності.

**Метою публікації** є висвітлення результатів наукового дослідження, теоретичного обґрунтування доцільності здійснення антикризового управління для підвищення ефективності роботи підприємства в сучасних умовах.

**Обговорення проблеми:** Необхідність застосування антикризового управління на підприємстві зумовлена виникненням кризових явищ на рівні самого підприємства, галузі, країни тощо.

Аналіз наукових джерел дозволяє виокремити такі визначення криз:

- це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі [1;17];
- стале погіршення окремого кількісного або якісного показника функціонування підприємства, яке справляє локальний та несуттєвий негативний вплив на процеси його життєдіяльності [2;16];
- момент чи ситуація, яка розділяє події в часі, визначає подальший стан суб'єкта економіки як цілком відмінний від попереднього, яка потребує негайного рішення (оцінки) [3;15];
- переломний момент у розвитку системи, що дає простір новому витку економічних змін [4;12];
- необхідна ланка економічного оновлення, інструмент формування нової, вищої (порівняно з попереднім розвитком) системи структурних зв'язків, одна з найважливіших умов самовдосконалення суспільного (насамперед - економічного) процесу [5; 14];
- це незапланований, небажаний, обмежений за часом процес, який може істотно перешкодити або навіть унеможливити функціонування підприємства [6; 27];
- об'єктивно необхідний, об'єктивно неминучий процес, який створює можливість інтенсифікації розвитку підприємства [7; 23].

Виходячи з наведених визначень, можна зробити висновок, що криза не завжди є негативним явищем, у сучасному розумінні криза є однією зі стадій історичного циклу розвитку підприємства, подолання якої дає можливість забезпечити його подальший розвиток.

Крім того, науковці, які вивчали поняття «кризи», дійшли висновку, що видів цього явища дуже багато і їх можна систематизувати, класифікувати за певними ознаками, які враховують причини, характер та наслідки кризи:

- за особистісною ознакою: об'єктивна, суб'єктивна;
- за ступенем керованості: керована, некерована;
- за масштабом: локальна, функціональна, глобальна;
- за ступенем: незначна, збиткова, руйнівна;
- за відношенням до середовища: екзогенна, ендогенна;
- за ступенем впливу: легка, середня, глибока;
- за вірогідністю виникнення: випадкова, закономірна;
- за природою виникнення: природна, штучна;
- за ступенем прояву: потенційна, латентна, гостра;
- за тривалістю: короткочасна, затяжна, циклічна;
- за інтенсивністю прояву: уповільнена, інтенсивна, реактивна;

- за характером процесу: оновлення, оздоровлення, ослаблення, нова криза, загострення.

Також треба звернути увагу на відсутність єдиного вимірника для кризи. Вона може бути різна за масштабом, тривалістю, зумовленістю, наслідком, характером впливу на систему.

В діяльності підприємства дуже важливо передбачати такі кризові явища, які можуть знищити підприємство, а не спонукати його на подальший розвиток. Чим раніше підприємство проаналізує потенційну кризу, тим з більшою ймовірністю воно зможе подолати її з найменшими втратами та за коротший період часу. Цим визначається необхідність антикризового управління.

Якщо дотримуватися думки Е.М. Короткова, що управління соціально-економічною системою у визначеній мірі завжди повинно бути антикризовим, тому, що для організації завжди існує небезпека кризи. Антикризове управління – це управління, в якому встановлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для подальшого розвитку.

Такої ж думки дотримується й вітчизняний економіст В.О. Василенко, який зазначає, що суть антикризового управління виражається в таких положеннях:

- кризи можна передбачити, очікувати і викликати;
- кризи у визначній мірі можна прискорювати, випереджати, відсувати;
- до криз треба готуватися;
- кризи можна пом'якшувати;
- управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва;
- кризові процеси можуть бути до визначеної межі керованими;
- управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімувати їхні наслідки. [4; 23]

Управління в кризовій ситуації можна визначати як процес роботи під тиском обставин, які дозволяють керівникам аналізувати, планувати, організовувати, спрямовувати й контролювати низку взаємозалежних операцій при прийнятті швидких і раціональних рішень з виниклих проблем.

До найбільш значущих системних принципів, які визначають загальні вимоги до проведення антикризового управління, належать:

- комплексність – це розробка антикризових рішень з позиції системного мислення щодо усіх напрямів діяльності підприємства, видів ресурсів, функціональних підсистем підприємства;
- об'єктивність - застосування принципу об'єктивності передбачає врахування суті та механізмів виникнення та поглиблення кризових явищ, орієнтацію управлінського впливу не тільки на зовнішні прояви кризи, але й на глибинні першопричини виникнення кризових явищ з метою їх локалізації (блокування) або усунення;
- оптимізація і впровадження новітнього методичного інструментарію дослідження проблем підприємства та діагностики загрози його банкрутства,

оптимальне співвідношення оперативних, тактичних і профілактичних антикризових заходів з врахуванням стадії кризи, ймовірного терміну виникнення ситуації банкрутства, причин і факторів, що обумовили появу кризових явищ;

- принцип основної ланки, використання якого орієнтує на пошук та першочергове розв'язання основної проблеми (каталізатора кризи), посилення уваги до тієї сфери (напрямку) діяльності, яка обумовлює виникнення та поширення кризи або в якій подальше поглиблення кризи має найбільш негативний вплив на функціонування та життєздатність підприємства в цілому;

- застосування контролю здійснюється через систему постійного моніторингу й контролю за перебігом реалізації управлінських заходів з метою її постійної адаптації до умов внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що змінюються в часі;

- принцип законності – це використання в інтересах підприємства, об'єкта антикризового управління правових засад, що регламентують здійснення підприємницької діяльності, впровадження та розгляду справи про банкрутство, обумовлюють можливості фінансового оздоровлення та санації підприємств;

- принцип ефективності, сутність якого полягає у максимально можливому використанні потенціалу об'єкта та суб'єкта управління для формування обґрунтованої програми антикризових дій, мінімізації часових, матеріальних та фінансових витрат, пов'язаних з кризовим станом підприємства та (або) виходом з нього. [5; 135]

Діагностування кризи є одним з необхідних етапів процесу антикризового управління.

Від повноти, достовірності та вільного доступу до джерел економічної інформації буде залежати не тільки коректність діагностичного процесу, але і його кінцеві результати.

До джерел внутрішньої інформації, яку створює підприємство, доцільно віднести фінансову звітність (форма 1 «Баланс», форма 2 «Звіт про фінансові результати», форма 3 «Звіт про рух грошових коштів», форма 4 «Звіт про власний капітал», форма 5 «Примітки до річної фінансової звітності»), а також первинну бухгалтерську та оперативну інформацію щодо фінансових зобов'язань підприємства, його дебіторської ситуації, наявності товарно-матеріальних запасів та інших ліквідних цінностей, джерел отримання доходів тощо.

До джерел зовнішньої інформації слід віднести податкову звітність (податкова декларація з податку на додану вартість, декларація з податку на прибуток); статистичну звітність підприємств щодо обсягів та структури виробництва та збуту продукції (залежно від галузі та виду економічної діяльності), фінансових результатів, дебіторської та кредиторської заборгованості (форма № 1-Б термінова); матеріали аудиторських перевірок, результати спеціальних обстежень та спостережень; інформацію у пресі, телебаченні, Інтернет та ін.

Головною метою антикризового управління є забезпечення стабільного положення підприємства на ринку і наявність стійких фінансів компанії при

будь-яких економічних, політичних і соціальних метаморфозах у країні. Отже, воно має бути здатним вирішувати різнопланові та різнобічні завдання. У його рамках застосовуються, як правило, такі управлінські інструменти, які в специфічних українських умовах виявилися найбільш ефективними для рішення всіх поточних завдань підприємства, а не тільки в усуненні тимчасових фінансових труднощів;

Суть антикризового управління - прискорена та діюча реакція на істотні зміни зовнішнього середовища на основі заздалегідь ретельно розробленої програми альтернативних варіантів управлінських рішень, що передбачають різні дії залежно від ситуації.

Головною метою антикризового управління є підтримка фінансової рівноваги підприємства та мінімізації зниження розмірів його ринкової вартості. Це можливо досягти через вирішення таких завдань:

1. Діагностика та ідентифікація кризи та фінансового стану підприємства.
2. Усунення неплатоспроможності підприємства.
3. Відновлення фінансової стійкості підприємства.
4. Запобігання банкрутству та ліквідації підприємства.
5. Запобігання банкрутству та ліквідації підприємства судовими процедурами банкрутства. [7; 39]

Залежно від глибини кризи, визначаються різні завдання, які допомагають вивести підприємство зі стану юридичного банкрутства, захистити від виникнення кризових явищ, локалізувати проблеми, відновити фінансову платоспроможність та запобігти повторенню кризи.

**Висновки:** Таким чином, антикризове управління ґрунтується на глибокому аналізі фінансово-господарського стану підприємства та розробці антикризових заходів, що дозволяє підприємству передбачити й уникнути банкрутства, а також підвищити ефективність його діяльності.

Виходячи із поставленої мети дослідження, слід зазначити, що антикризове управління дає можливість одержати надійні відомості про реальні проблеми підприємства та забезпечити управлінський персонал рекомендаціями, які дозволять регулювати та контролювати фінансовий стан та платоспроможність, а також застосовувати необхідні саме в даному випадку методи запобігання банкрутству.

#### Список літератури

1. Антикризисное управление: учеб. пособие для студентов вузов / под. ред. К.В. Балдина. – М.: Гардарики, 2006. – 271с.
2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. – Київ, ЦУЛ, 2003. – 504 с.
3. Зарубежная практика антикризисного управления: учеб. пособие / под. ред. проф. А.Н. Ряховской. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010. – 271 с.
4. Лігоненко Л.О., Тарасюк М.В., Хіленко О.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. - 377 с.

5. Коваленко О.В. Антикризове управління: теорія, методологія та механізми реалізації: Монографія. - Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2011. – 467 с.

6. Колісник М.К., Ільчук П.Г., Віблій П.Ш. Фінансова санація і антикризове управління підприємством: Навч. посіб. – К.: Кондор, 2007. - 272 с.

7. Антикризисное управление: Учеб. пособие / под. ред. Э.М.Короткова - М.: ИНФРА-М, 2008. - 240 с.

**Ключові слова: криза, фінансова стійкість, банкрутство, антикризове управління.**

**Ключевые слова: кризис, финансовая устойчивость, банкротство, антикризисное управление.**

**Key words: crisis, financial stability, bankruptcy, antirecessionary management.**

*Надійшла до редакції 19.12.2011р.*