

# ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Гавриш О.А.

д.т.н., професор НТУУ «КПІ»

Овчаренко А.Ю.

студентка ФММ, НТУУ «КПІ»

## АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*У статті розглядаються основні аспекти антикризового управління підприємством, відмінність від управління підприємством в стаціонарних умовах. Особлива увага приділяється обґрунтуванню сутності антикризового управління підприємством. Висновки зроблені в роботі дозволяють визначити роль антикризового управління підприємством в майбутньому розвитку підприємства.*

*The main aspects of crisis management, different from management in stationary conditions are considered in this article. The special attention is spared to substantiating the nature of crisis management now. Conclusions are done in work allow to define the role of crisis management in the future development.*

**Ключові слова:** управління підприємством, функції управління, антикризове управління підприємством.

**Вступ.** Висока ймовірність виникнення кризових явищ в системі національного господарства в цілому та в розрізі окремої галузі чи підприємства зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління. Проблема антикризового управління є об'єктом дослідження багатьох науковців, як вітчизняних (Айвазян, Беляєв, Брюховецька, Венгільський, Градов, Кириченко, Кисліцин, Коротков, Мазур, Пушкар, Сибірякова, Ситнік, Тридід, Уткін, Чернявський, Чубаров, Шапіро та інші), так і зарубіжних (Дж. К. Ван Хорн, М. Мескон, Мечлап, Сомбарт, Шпитхофф, Харвард та інші). Останнім часом цей термін набув значного поширення, однак розуміння сутності цього напрямку управління, його змісту, особливостей, теоретичного підґрунтя ще знаходиться на стадії формування та дискусій. Це спричинює різні підходи та тлумачення, нетотожність оцінок окремих базових положень.

**Постановка задачі** Обґрунтувати відмітні особливості антикризового управління підприємством в порівнянні з управлінням підприємством в умовах сталого розвитку, визначити сутність та завдання антикризового управління підприємством.

**Результати дослідження.** Управління розглядається як процес, оскільки «...робота щодо досягнення цілей за допомогою інших – це не яка-небудь одночасна дія, а серія безперервних пов'язаних дій, які називаються управлінськими функціями. Управління як особлива економічна категорія являє

собою набір дій, їх сукупність, з керівництва людьми і виробництвом з метою досягнення запланованих результатів організації. Процес управління, таким чином, являє собою суму усіх функцій, тобто видів цілеспрямованої діяльності щодо керованого об'єкта, зумовлених кооперацією і поділом праці всередині управлінського персоналу, яким властиве замкнене коло робіт (підфункцій), що об'єднуються спільністю значення і виконують певну роль у менеджерській діяльності. Відповідно до розробок Анрі Файоля, який є родоначальником даної концепції, процес управління складається з п'яти функцій: передбачення (встановлення мети), планування, організації, розпорядження, координації та контролю. М. Мескон виділяє чотири основні функції: планування, організація, мотивація та контроль, які пов'язані між собою з'єднувальними процесами - прийняття рішень та комунікації [1].

В сучасній літературі трапляються різноманітні класифікації функцій менеджменту, які віддзеркалюють авторські бачення найбільш раціонального виділення окремих частин управлінського процесу. Як правило, це пов'язується з особливостями конкретної системи управління, яка досліджується. Використовуючи процесний підхід для розкриття сутності антикризового управління, доцільним є виокремлення та розгляд п'яти функцій (цілевизначення, планування, організація, мотивація, контроль) та двох з'єднувальних процесів (прийняття рішень та комунікації), що об'єднують окремі функції в єдиний процес управління.

Загально визнано, що антикризове управління слід розглядати як один з функціональних напрямів управління підприємством (як різновид організації), тобто, згідно з концепцією М. Мескона, як «процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, аби сформулювати та досягти цілей, що стоять перед організацією». Вживання, тобто можливість існувати якомога довше, є найважливішим завданням більшості організацій, тому антикризове управління, безперечно, є складовою менеджменту підприємства в цілому. Ця точка зору підтверджується у визначенні антикризового управління проф. Уткіна [2] – «складова загального менеджменту на підприємстві використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного успішного господарювання». Окремими українськими дослідниками висловлюється думка, що будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій. Антикризове управління має свій предмет впливу - проблеми, реальні та очікувані фактори кризи, тобто усі прояви загострення протиріч, які викликають загрозу їх гострого прояву [3].

У закордонній літературі найчастіше розглядається як зовнішнє управління, що здійснюється спеціально підготовленими та запрошеними на підприємство фахівцями і доцільно тільки на підприємствах, банкрутство яких має негативні суспільні наслідки. На інших підприємствах організація такого антикризового управління не має сенсу, оскільки це обтяжить їх власників додатковими витратами, продовжить неефективне використання ресурсів, що призведе до агонії підприємства.

Хибними представляються обмеження періоду антикризового управління ситуацією банкрутства та специфічними управлінськими зусиллями, які здійснюється в перебігу зовнішнього управління підприємства арбітражними керуючими, яке пропонується окремими дослідниками, оскільки кризові явища потребують відповідного реагування суттєво раніше початку ініціювання відповідних судових процедур [4].

Розглядаючи сутність та завдання антикризового управління, усі дослідники єдині в думці стосовно його специфічності. Основні відмінності, що притаманні антикризовому управлінню, полягають у наступному: специфічність мети здійснення – збереження підприємства як господарюючого суб'єкта та відновлення його життєздатності; використання специфічного управлінського інструментарію, тобто засобів та прийомів управлінського впливу.

Антикризове управління не може бути зведено, наприклад, до пошуку резервів зростання продуктивності праці, скорочення витрат, пошуку нових ринків збуту, реструктуризації активів та пасивів – ці заходи повинні здійснюватися постійно, незалежно від стану підприємства. Хоча в умовах кризи вони і стають антикризовими за своїм спрямуванням; досягнення визначених задач вимагає застосування нестандартного, і навіть неприйняттого, в нормальних умовах складу управлінських засобів; відокремлення суб'єктів здійснення, які мають відповідну фахову підготовку, повноваження, знання та навички, беруть на себе відповідальність за результати своєї діяльності; суттєві ресурсні обмеження, пов'язані з неможливістю або складністю отримання додаткових ресурсів, насамперед – фінансових, оскільки залучення фінансових ресурсів в умовах низької (навіть від'ємної) кредитоздатності та інвестиційної привабливості є надзвичайно складним управлінським завданням; суттєві часові обмеження, обумовлені можливими агресивними діями кредиторів підприємства та виникненням загрози ініціювання банкрутства та обмеження дієздатності існуючого керівництва підприємства; 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, порівняно більший обсяг використання аналітично-розрахункових та прогностичних процедур; орієнтація на мінімізацію втрат усіх зацікавлених осіб – власників, персоналу, кредиторів, держави; використання інноваційних рішень, креативного підходу до визначення типу поведінки в кризовій ситуації та пошуку шляхів виходу з неї; забезпечення високої ефективності управлінського впливу потребує більш високих фінансових та інтелектуальних витрат, відповідно має більшу вартість порівняно з нормальними умовами господарювання [3].

Враховуючи різноманітність кризових явищ та наявність багатоваріантності в їх прояві, можуть реалізовуватися різні концепції (моделі)

здійснення антикризового управління по відношенню до окремих параметрів кризи.

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].

**Висновки.** Наука і практика антикризового управління знаходяться в стадії початкового розвитку. Об'єктом антикризового управління є виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, що має негативні наслідки для життєдіяльності підприємства, її усунення та запобігання. Система антикризового управління тісно взаємозалежна з теорією і практикою стратегічного управління підприємством, інноваційним й інвестиційним менеджментом, маркетингом, теорією мотивації, виробничим (операційним) менеджментом. Вона нероздільна також із проблемами прогнозування, теорією ризиків, стійкості й інвестиційних процесів в економіці.

#### Перелік посилань

1. Майкл Мескон. Основы менеджмента [Текст] / Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури ; перевод с английского ; общая редакция и вступительная статья доктора экономических наук Л. И. Евенко / Академия народного хозяйства при правительстве РФ – М. : Издательство «ДЕЛО», 1997.

2. Уткин Э.А. Финансовый менеджмент [Текст] / Уткин Э.А. / Учебник для ВУЗов. – М.: Зеркало, 2004. – 437 с.. – ISBN: 5-8078-0016-8.

3. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник [Електронний ресурс] / Василенко В.О. / Вид. 2-ге, виправл. і доп. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с. – Режим доступу: [www.library.if.ua](http://www.library.if.ua)

4. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. для студ. екон. спец. усіх форм навчання [Текст] / [авт.: З. Є. Шершньова та ін.]; за заг. ред. З. Є. Шершньової; Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. – Київ : КНЕУ, 2007. – 676 с. – Бібліогр.: с. 672-676. – ISBN 966-574-931-5

5. Геєць В.М. Кризові явища у світовій економіці та антикризова політика України [Текст] / В. М. Геєць, О. І. Барановський, Ю. В. Василенко, Т. П. Вахненко, С. О. Кораблін. НАН України ; Інститут економічного прогнозування / В.М. Геєць (ред.). – К., 2002. – 76с. – ISBN 966-02-1595-9.

---