

**Гречко Олександр Юрійович**  
здобувач ступеня доктора філософії  
на третьому (освітньо-науковому) рівні вищої освіти  
Приватного вищого навчального закладу  
«Європейський університет»

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-291-6-17>

## **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: СУТНІСТЬ ТА ШЛЯХИ ВИХОДУ**

У тлумаченнях кризового стану підприємства можна виділити такі дві складові: *суб'єктивну* (коли криза визначається на основі ставлення керівництва до явищ на підприємстві) та *об'єктивну* (коли криза визначається на основі відповідності параметрів підприємства вимогам зовнішнього оточення).

Криза – походить від грецького – різкий перелом, тяжкий перехідний стан, крайня точка падіння, гостра нестача, невідповідність. Криза – це переломний етап функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу ззовні або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування. Основна особливість кризи полягає в тому, що вона загрожує руйнацією системи (частково або повністю).

Криза на підприємстві – це загострення суперечностей у соціально-економічній системі організації, що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі та вимагає від неї якісно нових змін. Криза підприємства становить переломний момент у послідовності процесів і дій. Найтипівішими є два варіанти виходу з кризової ситуації: успішне її подолання або ліквідація підприємства як екстремальна форма.

Найбільш суттєві терміни, що пояснюють сутність кризи:

- а) загострення – більш напружений, нестерпний та непримиренний стан;
- б) загроза – можливість або неминучість виникнення чогось небезпечного, прикрого;
- в) життєстійкий – здатний виживати у складних умовах, переносити несприятливі умови;
- г) навколишнє середовище – сукупність економічних умов, в яких функціонує підприємство;
- д) якісно нові зміни – перетворення в системі організації підприємства.

Наслідки кризи можуть привести до різких змін чи м'якого тривалого і послідовного виходу. І післякризові зміни в розвитку організації

бувають довгостроковими і короткостроковими, якісними і кількісними, оборотними і необоротними. Причому вони можуть носити як позитивний, так і негативний характер як для самої організації, так і для навколишніх (соціум, екологію тощо). Тому керівництву необхідно вкрай відповідально підходити до прийняття рішень антикризового характеру.

Причинами кризового стану підприємств практично усіх галузей та секторів економіки України є не тільки вплив зовнішніх факторів: зниження платоспроможного попиту, втрата налагоджених господарських зв'язків, ринків закупівлі та збуту, суттєве збільшення цін на енергоносії, недосконале правове поле господарської діяльності тощо, а й неадекватний ринковим вимогам стан управління господарсько-фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання. Криза виникає не спонтанно, а має власний механізм свого «розвитку».

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.

Система антикризового управління підприємницькою діяльністю являє собою комплекс узгоджених елементів, які, взаємодіючи між собою, діагностують ознаки та прояви кризи, сприяють її подоланню, подальшому поверненню підприємницьких структур до стабільного функціонування та створюють необхідні умови для подолання негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність підприємств. До складових елементів антикризового управління належать: суб'єкт та об'єкт, мета, пріоритетні цілі та завдання, основні принципи, функції, методи та критерії оцінки ефективності проведення антикризових заходів [1, с. 51].

Економічна діагностика передбачає не тільки вивчення попереднього та поточного стану підприємства, а й здійснює дослідження перспективного можливого виникнення певних ситуацій, ендогенних та екзогенних факторів, що впливають на підприємство. Також інформація, отримана у результаті діагностики, має важливе практичне значення – у результаті її одержання менеджери підприємства здатні, опираючись на її дані, обґрунтувати відповідні рішення і впровадити заходи щодо зміни системи управління, фінансового оздоровлення (економічної санації), підвищення прибутковості, платоспроможності, конкурентоспроможності та ринкової привабливості підприємства підприємства [2, с. 63].

Отже, на тлі макроекономічної нестабільності ситуація суб'єктів економічних відносин загострюється невідповідністю їх до кризи. Неврахування ймовірності виникнення і розвитку кризових явищ в діяльності суб'єктів господарювання та низький рівень управління стали причинами високого рівня банкрутства. З огляду на такі обставини, величезної ваги для ринкових агентів набуває антикризове управління, яке повинно бути направлено як на недопущення виникнення кризи, мінімізації її впливу, так і на посткризову стабілізацію діяльності. З'ясування місця антикризового управління діяльністю підприємства в теорії і практиці управління проходить через уточнення поняття кризи, а також факторів і причин його виникнення в діяльності суб'єктів господарювання.

Зарубіжній практиці антикризового регулювання та інституту банкрутства притаманне акцентування на комунікаціях, інноваційних і соціальних аспектах, тобто першочерговим і пріоритетним у процесі оздоровлення стану підприємства виступає відновлення платоспроможності суб'єктів господарювання, збереження робочих місць. Саме тому спрямованість на досягнення стратегічних завдань, своєчасне реагування за «слабкими сигналами», інноваційна політика, адекватне державне і законодавче регулювання процедур банкрутства та санації є особливо важливими при виході підприємств з кризового стану [3].

Деякі дослідники поділяють систему антикризового управління на дві основні підсистеми – на рівні держави й підприємства (зовнішня та внутрішня), які взаємодіють між собою [4].

У період переходу до ринкових відносин, в умовах невизначеності й мінливості політичних, економічних і соціальних факторів система управління підприємством зазнає глибоких змін. Саме в цей час, коли в Україні відбувається становлення економіки на ринкових засадах, достатньо важливим та невідкладним є пошук нових підходів та методів управління. Одним з таких методів має стати контролінг. Основна ідея концепції контролінгу полягає в підвищенні ефективності менеджменту на підприємстві шляхом створення такої обліково-аналітичної системи, яка б синтезувала елементи обліку, аналізу, контролю та планування відповідно до вимог і потреб керівництва. Контролінг як явище і як процес ще не став звичним для практики вітчизняного підприємництва. Це є наслідком того, що концепція контролінгу поки що не належить до таких базових засад для систем управління підприємством в ринкових умовах, як маркетинг, менеджмент, управлінський облік тощо, яким у перші роки реформ була приділена особлива увага. Варто зауважити, що

науковці, які опрацьовують теоретичні та практичні проблеми в економіці управління, поняттям «контролінг» оперують з початку 1990-х рр., проте лише в останні роки з'явилися серйозні дослідження з даної теми.

Необхідність контролінгу на сучасних підприємствах можна пояснити такими причинами:

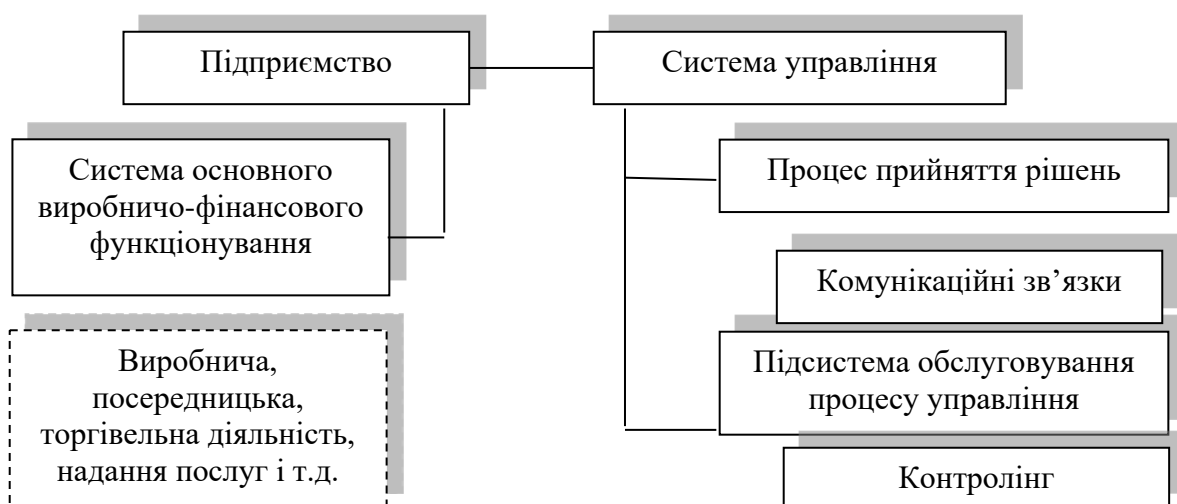
1) нестабільністю як зовнішніх (інтернаціоналізація економічного простору, загострення конкуренції на внутрішніх та світових ринках), так і внутрішніх (зростання вимог до якості продукції, пошук надійних партнерів) факторів, які висувають додаткові вимоги до системи управління;

2) необхідністю пошуку нових та вдосконалення вже існуючих систем управління, що забезпечують гнучкість і надійність функціонування підприємства;

3) істотними змінами в організації та методології системи інформаційного забезпечення.

У розвинутих країнах світу в багатьох випадках діють удосконалені системи управління, до складу яких входить служба контролінгу, що відіграє роль мозкового центру на підприємстві. Наявність сучасної концепції контролінгу вважається ключовою ланкою в реалізації стратегічного потенціалу діяльності підприємства та досягнення поточних цілей щодо ліквідності та прибутковості [5].

Таким чином, на підставі сучасного трактування, функцій та видів контролінгу можна впевнено стверджувати, що він має бути спрямований на функціональну підтримку антикризового менеджменту, підпорядковуючи йому свої цілі й завдання. Отже, слід забезпечити тісну інтеграцію елементів концепцій контролінгу та антикризового управління (рис. 1).



**Рис. 1. Фрагмент концептуальної моделі управління підприємством**

Наголошуючи на важливості створення на вітчизняних підприємствах системи контролінгу, доцільно ще раз підкреслити: унаслідок комплексності та інтегрованості контролінг забезпечує цілісний погляд на діяльність підприємства в минулому, теперішньому й майбутньому, системний підхід до виявлення й вирішення проблем, а також переводить управління підприємством на якісно новий рівень, інтегруючи, координуючи діяльність різних служб і підрозділів та спрямовуючи її на досягнення оперативних і стратегічних цілей.

### **Література:**

1. Гринько Т. В. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. *Економіст*. 2013. № 8. С. 51–53.
2. Данілов О. Д., Паєнтко Т. В. Фінанси підприємств у запитаннях і відповідях : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2011. 256 с.
3. Кушнір Н. Б., Войтович Д. С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2016. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954>.
4. Чернявський А. Д. Антикризове управління фірмою : навч. посіб. Київ : Зовнішня торгівля, 2005. 328 с.
5. Adelt В., Ruf М. Controlling im Volkswagen-Konzern. *Controlling*. 2002. Heft 11. P. 643–650.