

Дерлюк В. Д.
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна*

Науковий керівник: Минчинська І. В.
*к.е.н., доцент кафедри економіки,
підприємництва та економічної безпеки,
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-290-9-20>

ВАЖЛИВІСТЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Функціонування та розвиток підприємства як елемента соціально-економічної системи відбувається в умовах безперервного конфлікту економічних інтересів підприємства та зовнішнього середовища, що взаємодіє з ним. На даний час, коли суспільство зіткнулося з пандемічним бар'єром, війною, стрімким наступом штучного інтелекту та цифровим переналаштуванням всіх сторін життя суспільства, стало очевидним, що в навколишньому світі безперервно відтворюється глобальна, глибока, а часом навіть абсолютна невизначеність майбутнього, що зумовлює непередбачувану мінливість кризових факторів функціонування та розвитку сучасних підприємств. Зазначене обумовлює потребу у формуванні антикризового управління підприємством.

Єдиного розуміння суті поняття «антикризове управління підприємством» у науці не існує. Разом з тим, серед науковців для розкриття суті антикризового управління найбільш популярний системний підхід.

Антикризове управління сприймається як мультидисциплінарне, комплексне управління. Воно використовує сукупність різних, найчастіше альтернативних способів та прийомів. Ця думка висловлена у роботі Шуміло О. С. [5].

Антикризовий менеджмент – це така система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер та спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ через

використання всього потенціалу та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, що дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти та примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, опираючись переважно на власні ресурси [4, с. 176].

В той же час, на думку Дурман М. О., антикризове управління та стратегічний менеджмент – це однопорядкові поняття, що знаходяться в одному смисловому ряду. І те й інше у широкому значенні слова спрямоване на стійкий розвиток підприємства як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі; спираються на моніторинг економічного та фінансового стану підприємства, вивчення його зовнішнього та внутрішнього середовища. Проте антикризове управління ширша економічна категорія, що відбиває значно більший спектр економічних відносин, ніж стратегічний менеджмент [2].

Таким чином, під антикризовим управлінням потрібно розуміти цілісну систему прийомів і методів управління підприємства, які взаємопов'язані та спрямовуються на попередження або усунення кризових явищ, несприятливих для бізнесу. Завдяки реалізації спеціальної програми для компанії, що має стратегічний характер і може усунути різні фінансові труднощі, може зберегти і покращити ринкові позиції за будь-яких обставин, спираючись на здебільшого на власні ресурси.

Необхідність антикризового управління підприємства проявляється в тому, що будь-яке підприємство функціонує в умовах невизначеності, що передбачає мінливість ринку. Зміни, що відбуваються на ринку, здійснюють безпосередній вплив на персонал, що згодом відбиватиметься на діяльності підприємства. У зв'язку з цим слід проводити на підприємстві антикризову політику, яка сприятиме зрештою збільшенню ефективності роботи підприємства.

Тобто в умовах, коли підприємство, незважаючи на початково закладену ірраціональність своїх економічних очікувань, не відчуває проблеми нестачі коштів на своїх рахунках, коли загроза нестабільності ще не набула очевидних рис, механізм управління підприємством за формою свого функціонування загалом носить традиційний характер.

Проте, криза є об'єктивним явищем в соціально-економічній системі, особливо в умовах нестабільності зовнішнього середовища, так як основу діяльності системи становить поведінка людини, яка керує процесами, що відбуваються в системі. У майбутньому діяльність людини, можливо, виключить кризи, коли глибоко пізнаються закони діяльності організації. Але на даний час зробити це неможливо. Діяльність людини, яка керує організацією, спрямована на задоволення

потреб, інтересів споживачів, які змінюються нерівномірно та непропорційно. На певному етапі це може спричинити кризу.

Таким чином, у сучасних умовах варто відходити від традиційного управління, впроваджуючи антикризовий компонент, зміщуючи акцент застосовуваних у рамках управління підприємством антикризових впливів на:

а) певні контури (йдеться про стани нестабільності середовища функціонування підприємства);

б) ключові (у контексті пріоритетного докладання зусиль менеджменту) предмети (джерела нестабільності, сценарії її активації, адекватні моделі маркетингової поведінки);

в) пріоритетні (передусім з позиції маркетингу та бізнес-проекування) інструменти управління;

г) об'єктивні (у плані відповідності спрямованості управлінських впливів) оцінки результативності застосування цих інструментів.

Цілі антикризового управління підприємством варіюються в залежності від типу фінансової системи підприємства. Так, за умовно-стабільної системи метою антикризового управління є діагностика показників діяльності підприємства для своєчасного виявлення проявів кризових явищ. У системі з проявом кризових явищ антикризове управління спрямоване на локалізацію виявлених криз, подолання їх негативного впливу та відновлення докризових показників. За умовно-кризової системи (стану високої ймовірності банкрутства) метою антикризового управління є управління підприємством в умовах тривалої кризи (стагнації).

Антикризове управління підприємством в умовах зовнішньої нестабільності інтегрує ресурсні потенціали бізнесу та соціально-економічної системи таким чином, що змінюючи маркетингову поведінку суб'єктів за допомогою перебудови інноваційних циклів на підприємстві та включення маркетингових інструментів, адаптивних їх можливостям послаблювати негативну дію конфліктів та протиріч, сприяє зближенню інтересів взаємодіючих сторін та формує раціональні імпульси (мотиваційні, комунікаційні, технологічні та інші) для надання розвитку суб'єктів вектору соціально-економічного зростання [3, с. 55].

Антикризовий компонент підприємства як відображення сукупності заходів, дій та взаємопов'язаних між собою елементів визначає ресурсний потенціал для здійснення інноваційного «стрибка» в тій чи іншій складовій діяльності бізнесу, здатного вплинути на характер протиріч і розбіжностей, що накопичилися, в напрямку послаблення їх

негативного впливу або фокусування зусиль бізнесу на «вузьких місцях» його функціонування та розвитку.

Розуміння важливості антикризового управління підприємством прийшло до суб'єктів господарювання під час воєнного стану в Україні, так як підприємства, що опинилися в зоні бойових дій чи на окупованій території, не маючи розробленої системи антикризового управління, не змогли вчасно оцінити ризики, наслідки кризи та ефективно провести релокацію бізнесу. Саме тому значна кількість бізнесу припинила існування під час воєнного стану, так як не мала розробленої системи антикризового управління та стратегії дій на випадок кризи.

Таким чином, здійснювані з використанням антикризового компонента управлінські впливи, в умовах нестабільності, спрямовані на передбачення та профілактику виникнення тих чи інших загроз та протиріч, здатних погіршувати функціонування підприємства та позбавляти його можливості формувати реальні умови для поступального економічного розвитку в рамках вирішуваних проблем у соціальній та економічній складових діяльності підприємства.

Основними факторами, що ускладнюють процес антикризового управління підприємствами в нестабільних умовах, є недосконалість податкової системи, відсутність системи підготовки антикризових менеджерів, циклічні потреби модернізації та реструктуризації підприємств, неплатежі, втрата конкурентних переваг, банкрутство тощо. Антикризовий менеджмент залежить не тільки від внутрішніх факторів, але також і стану зовнішнього середовища функціонування підприємства. Саме тому, антикризовий менеджмент, в сучасних умовах нестабільності середовища функціонування підприємства, має враховувати вищезазначені фактори.

Література:

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с. 17.
2. Дурман М. О. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021. № 1. С. 153–161. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2021_1_21.
3. Іщейкін Т. Є. Економічний механізм управління бізнес-процесами: стратегічні та антикризові аспекти. *Агросвіт*. 2022. № 21. С. 52–59.
4. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 377 с.
5. Шуміло О. С. Аналіз наукових підходів до визначення суті поняття кризи та антикризового управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 11–16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_4_3.