

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В ПІДПРИЄМНИЦЬКОМУ СЕКТОРІ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN THE BUSINESS SECTOR IN THE CONDITIONS OF THE MARKET ECONOMY: THEORETICAL ASPECT

У статті розкрито зміст поняття «антикризове управління», окреслено наукову дискусію щодо дефініції антикризового управління, визначено теоретичні аспекти проблеми антикризового управління. Виокремлено два типи антикризового управління: 1) спрямоване на профілактику кризи, недопущення її настання, максимальне згладжування циклічних коливань, тобто моніторинг стану факторів кризи, реалізацію превентивних заходів щодо настання кризової ситуації; 2) спрямоване на виведення підприємства з кризи, розробку та реалізацію антикризової стратегії, виведення підприємства на нормальний рівень функціонування.

Охарактеризовано зовнішні (кризові явища в загальній економічній системі країни, які залежно від розмірів бізнесових організацій і підприємств різною мірою на них впливають; рівень політичної стабільності; зміни в законодавстві, що регламентує діяльність суб'єктів бізнесу; закономірностям розвитку всієї соціально-економічної системи; нестабільність податкової системи; зростання цін на енергоносії; нестабільність валютного ринку; стихійні лиха; загострення криміногенної ситуації тощо) та внутрішні чинники виникнення кризових явищ у підприємницькому секторі (рівень організації діяльності підприємницького сектора; невідповідність організаційної структури конкурентному середовищу; рівень збалансованості управлінських та економічних рішень та курсу дій; ступінь ефективності маркетингу; наявність прорахунків у фінансовій стратегії бізнесової організації; відсутність моніторингу фінансового стану; низький рівень менеджерського професіоналізму бізнесових структур; неефективне планування та контроль виконання планів; соціальний клімат у колективах, наявність виробничих і соціально-психологічних конфліктів; неефективна інформаційна база тощо). Окреслено основні шляхи подолання криз у підприємницькому секторі (впровадження інновацій в усіх сферах господарювання; інвестування для впровадження інновацій та розвитку підприємництва; трансформація організаційних форм управління на всіх рівнях; консалтинг-менеджмент як елемент антикризового управління тощо).

Ключові слова: антикризового управління, держава, державне управління, економічний розвиток, конкуренція, криза, кризова ситуа-

ція, підприємницький сектор, ринкова економіка, управлінські заходи.

The article reveals the meaning of the concept of "anti-crisis management", outlines the scientific discussion on the definitions of anti-crisis management, defines the theoretical aspects of the problem of anti-crisis management. Two types of anti-crisis management are distinguished: 1) aimed at crisis prevention, prevention of its occurrence, maximum smoothing of cyclical fluctuations, i.e. monitoring of the state of crisis factors, implementation of preventive measures against the onset of a crisis situation; 2) aimed at bringing the enterprise out of crisis, developing and implementing an anti-crisis strategy, bringing the enterprise to a normal level of functioning. External (crisis phenomena in the general economic system of the country, which, depending on the size of business organizations and enterprises, affect them to varying degrees; the level of political stability; changes in the legislation regulating the activities of business entities; patterns of development of the entire socio-economic system; instability) are characterized by increasing energy prices; currency market instability; natural disasters; aggravation of the criminogenic situation, etc.) and internal factors of the emergence of crisis phenomena in the business sector (the level of organization of business sector activity; the inconsistency of the organizational structure with the competitive environment; the level of balance of management and economic decisions and the course of action; the degree of marketing efficiency; the presence of miscalculations in the financial strategy of the business organization; lack of monitoring of the financial condition; low the level of managerial professionalism of business structures; ineffective planning and control of the execution of plans; social climate in teams, the presence of industrial and socio-psychological conflicts; ineffective information base, etc.). The main ways of overcoming crises in the business sector are outlined (introduction of innovations in all spheres of business; investment for the introduction of innovations and development of entrepreneurship; transformation of organizational forms of management at all levels; management consulting as an element of anti-crisis management, etc.).

Key words: anti-crisis management, state, public administration, economic development, competition, crisis, crisis situation, business sector, market economy, management measures.

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.33.30>

Кацица Гражина

кандидат політичних наук,
Вища суспільно-економічна школа
у місті Пшеворськ (Польща)

Осипов Д.М.

доктор філософії з публічного
управління та адміністрування,
доцент кафедри публічного управління
та землеустрою
Класичного приватного університету

Постановка проблеми. У сучасних умовах інституційних перетворень економіки та вдосконалення системи державного регулювання економічним розвитком України питання необхідності формування ефективної системи антикризового управління в підприємницькому секторі, адже він для будь-якої держави з ринковою економікою є надзвичайно важ-

ливим сегментом соціально-економічного процвітання та поступу, оскільки бізнесові структури сприяють подоланню галузевого та територіального монополізму, наповнюють ринок товарами та послугами, слугують розвитку інноваційних технологій у підприємницькому секторі, позитивно впливають на здорову конкуренцію, певним чином сприяють залу-

ченню інвестицій, збільшенню експорту, вирішенню екологічних проблем тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням антикризового управління економічним, зокрема в підприємницькому секторі, приділяли увагу вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема: С. Бурій (антикризове управління та управлінські рішення в малому бізнесі [1]); В. Василенко (антикризове управління підприємством [2]), А. Довгань (антикризове управління як спосіб запобігання та попередження неплатоспроможності корпорації [3]); Н. Захаренко (проблеми та заходи щодо антикризового управління підприємствами в нестабільних умовах [4]); Л. Квасній (антикризове управління економічним потенціалом) [5]); Л. Лігоненко (теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій антикризового управління підприємством [7]); Г. Мазнев (антикризове управління як сферв бізнес-адміністрування [8]); В. Маховка (методологія формування системи антикризового управління підприємством) [9]; Д. Мацеха (управлінські рішення та проблеми підприємств малого бізнесу [1]); О. Мельниченко (сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання [10]); О. Пащенко (сутність антикризового управління на підприємстві) [11]; Л. Селиверстова (теоретичний аспект антикризового управління) [13]; О. Сергеева (необхідність антикризового управління на вітчизняних підприємствах, умови виникнення криз) [12]; Н. Скопенко (сутність та основні етапи антикризового управління) [13]; К. Смірнов (теоретичні засади антикризового управління) [14]; О. Терещенко (антикризове фінансове управління на підприємстві) [15]; В. Фучетжи (особливості антикризового управління підприємством) [16]; А. Чернявський (антикризове управління підприємством [17]); А. Штангрет (основи антикризового управління підприємством) [18] та ін.

Мета статті – розкрити зміст поняття «антикризове управління», окреслити наукову дискусію щодо дефініцій антикризового управління, визначити теоретичні аспекти проблеми антикризового управління, охарактеризувати зовнішні та внутрішні чинники виникнення кризових явищ у підприємницькому секторі; окреслити основні шляхи подолання криз у підприємницькому секторі.

Виклад основного матеріалу. Науковий термін «антикризове управління» виникло в дев'яностих роках ХХ ст., його тлумачення пройшло через певну еволюцію, вчені, зокрема Л. Квасній [5]; Л. Лігоненко [7], О. Пащенко [11]; О. Сергеева [12], А. Штангрет [18] та ін.

намагалися відшукати найадекватніші дефініції для нього, в тому числі такі, як: постійно організоване управління, спрямоване на найоперативніше виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення; вивчення економічного механізму виникнення кризової ситуації, з метою раннього виявлення ознак наближення кризи; оперативна оцінка та аналіз фінансового стану підприємства, виявлення можливості настання банкрутства; розробка антикризової політики в умовах запобігання кризі та в разі її виникнення; – управління, спрямоване на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, впровадження заходів щодо зниження негативних наслідків кризи; це – система заходів з діагностики, попередження, нейтралізації, подолання кризових явищ та їхніх причин на всіх рівнях економіки підприємства.

Поняття «антикризове управління» тлумачать як «постійно організоване управління, в основу якого покладена система методів, принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються відокремленим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних і часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення життєздатності та недопущення ліквідації» (В. Фучетжи [16, с. 364]).

Це – «ефективний менеджмент, який дає можливість вивести підприємство з кризи, сукупність заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства і здатних привести підприємство до фінансового оздоровлення (А. Довгань [3, с. 155]).

Антикризове управління – система управління, спрямована на раннє виявлення суперечностей між підприємством та зовнішнім середовищем або внутрішніми суперечностями в підприємницькому середовищі «з огляду на окремі бізнес-процеси підприємства з метою запобігання кризовим явищам на підприємстві; при виникненні імовірності настання кризового стану – на переорганізацію виконання окремих бізнес-процесів відповідно до поточних умов господарювання; при виникненні кризового стану – на розробку механізму виходу з кризи, що передбачатиме здійснення відповідних інструментів та процедур та глибоке переосмислення принципів діяльності підприємства» (О. Мельниченко [10, с. 159]).

Антикризове управління – це «система постійних системних дій менеджерів, спрямованих на всі елементи організації з метою

швидкого і вчасного реагування на можливі зовнішні та внутрішні загрози при ефективному функціонуванні чи розвитку організації (С. Бурий, Д. Мацеха [1, с. 21]).

Як зазначає О. Терещенко, антикризове управління можна трактувати як використання специфічних методів і прийомів управління фінансами, які дозволяють забезпечити стабільне функціонування підприємства на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками попередження та подолання фінансової кризи [15].

Як зазначає В. Фучетжи, об'єктом антикризового управління є «виникнення та поглиблення кризи розвитку, що має негативні наслідки для діяльності, її усунення та запобігання [16, с. 364].

Дослідники [8, с. 15] виокремлюють два типи антикризового управління:

1) антикризове управління, спрямоване на профілактику кризи, недопущення її настання, максимальне згладжування циклічних коливань, тобто моніторинг стану факторів кризи, реалізація превентивних заходів щодо настання кризової ситуації;

2) антикризове управління, спрямоване на виведення підприємства з кризи, розробку і реалізацію антикризової стратегії, виведення підприємства на нормальний рівень функціонування [там само, с. 15].

Слід зазначити, що кризові явища в підприємницькому секторі виникають під впливом різних зовнішніх та внутрішніх чинників.

Серед зовнішніх можна виокремити такі:

1) кризові явища в загальній економічній системі країни, які залежно від розмірів бізнесових організацій різною мірою на них впливають;

2) рівень політичної стабільності;

3) зміни в законодавстві, що регламентує діяльність суб'єктів бізнесу;

4) закономірностям розвитку всієї соціально-економічної системи;

5) нестабільність податкової системи;

6) зростання цін на енергоносії;

7) нестабільність валютного ринку;

8) стихійні лиха;

9) загострення криміногенної ситуації тощо.

Серед внутрішніх чинників виникнення криз називають:

1) рівень організації діяльності підприємницького сектора;

2) невідповідність організаційної структури конкурентному середовищу;

3) рівень збалансованості управлінських і економічних рішень, дій;

4) ступінь ефективності маркетингу;

5) наявність прорахунків у фінансовій стратегії бізнесової організації;

6) відсутність моніторингу фінансового стану

7) низький рівень менеджерського професіоналізму бізнесових структур та їхнього економічного потенціалу;

8) суттєва залежність від зовнішніх джерел фінансування;

9) трудовий ресурс організації;

10) невідповідність кваліфікації персоналу професійним функціям;

11) неефективне планування та контроль виконання планів;

2) соціальний клімат у колективах, наявність виробничих і соціально-психологічних конфліктів;

13) неефективна інформаційна база тощо.

В основі антикризового управління бізнесовими структурами – принципів управління кризами:

– принцип ранньої діагностики можливості виникнення кризових явищ у фінансовій діяльності підприємницького сектора;

– принцип своєчасної нейтралізації кризи;

– принцип оперативності реагування на кризові явища;

– принцип адекватності реагування підприємства на ступінь реальної загрози його фінансовій рівновазі;

– принцип реалізації внутрішніх можливостей виходу з кризи.

Учені намагаються відшукати пояснення, через які причини виникли кризові явища у вітчизняному підприємницькому секторі. Так, наприклад, В. Маховка зазначає, що «сучасний стан розвитку української економіки характеризується наявністю кризових ситуацій, що викликані як світовою фінансовою економічною кризою, так і процесами формування різних конкурентоздатних ринкових структур, виникненням суперечливих економічних інтересів і відносин, що сприяють розвитку кризових ситуацій на окремих підприємствах. Це пов'язано з тим, що деякі підприємства не змогли адаптуватись та працювати в нових умовах господарювання, а деякі, вже здійснюючі господарську діяльність в нових умовах ринку, не уникали кризової ситуації через мінливість і непередбачуваність зовнішнього середовища» [9, с. 102].

Як зазначають Г. Мазнев, С. Заїка, О. Грідін, «наслідки кризи можуть привести до різких змін чи м'якого тривалого та послідовного виходу. Посткризові зміни в розвитку бізнесових структур бувають довгостроковими і короткостроковими, якісними та кількісними, зворотними і незворотними. Причому вони можуть носити як позитивний, так і негативний характер як для самого підприємства, так і для

навколишнього середовища. Тому керівництву необхідно вкрай відповідально підходити до прийняття рішень антикризового характеру, адже небезпека кризи існує завжди, а отже, її необхідно передбачати та прогнозувати» [8, с. 15].

Зауважимо, що, на думку А. Чернявського [17], основними шляхами подолання криз у підприємницькому секторі є:

- впровадження інновацій в усіх сферах господарювання;
- інвестування для впровадження інновацій та розвитку підприємництва;
- трансформація організаційних форм управління на всіх рівнях;
- диверсифікація суб'єктів підприємницької діяльності;
- санація підприємств;
- реструктуризація та реінжиніринг діючих підприємств;
- банкрутство підприємства як метод пошуку ефективного власника;
- консалтинг-менеджмент як елемент антикризового управління.

Нові перспективи розвитку підприємницького сектору безпеосередньо залежать від ефективної системи антикризового управління та практичного її впровадження.

Антикризове управління – це здатність реалізувати оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства і його працівників з передбачення кризи, домагатися ефективності їхньої праці в екстремальних умовах. Тобто антикризове управління – це управління, спрямоване на запобігання або пом'якшення криз, а також на утримання функціонування підприємства в режимі виживання в даний період і вихід підприємства з кризи з мінімальними втратами [там само].

Дослідниця Л. Лахтіонова [6] стверджує, що надзвичайно важливу роль в антикризовому управлінні відіграють превентивні заходи, спрямовані на попередження росту кризових ситуацій. З цією метою має безперервно здійснюватися управлінська діяльність, спрямована на:

- зниження економічних витрат в період кризи;
- постійна цілеспрямована робота з трудовим колективом (організація та проведення заходів з метою підвищення командної взаємодії, тренінги на розвиток і вдосконалення професійної та корпоративної культури тощо);
- готовність колективу організації до реагування на різні форсмажорні ситуації, пов'язані з виробничими питаннями;

– постійний моніторинг економічної ситуації в країні, відстеження вірогідних ознак кризи, проявів інфляції тощо.

Як стверджує А. Чернявський [17], шляхами виходу підприємницького сектору з кризи можуть бути:

- впровадження інноваційних моделей управління;
- вдосконалення знань у галузі антикризового управління;
- поліпшення механізму управління фінансовими потоками;
- створення системи маркетингового управління;
- посилення мотивації персоналу.
- підвищення мобільності капіталу підприємницького сектору;
- зростання конкурентоспроможності шляхом створення і випуску нової продукції тощо.

Учені (зокрема, О. Копилук, А. Штангрет [18]) серед основних інструментів у контексті механізмів антикризового управління називають:

- стратегічне планування, спрямоване на попередження та подолання криз у підприємницькому секторі;
- корекцію системи управління в підприємницькому секторі;
- впровадження управлінського обліку та контролю;
- антикризове управління персоналом;
- маркетингові антикризові заходи;
- оцінку фінансового стану та перспектив розвитку підприємницького сектора в умовах ринкової економіки;
- впровадження антикризових інноваційних технологій;
- антикризове перепроектування процесів в підприємницькому секторі;
- зміцнення ринкових зв'язків щодо забезпечення ресурсами та збуту продукції;
- вдосконалення організації управління як підґрунтя для посилення конкурентоспроможності;
- розвиток соціальної сфери;
- збільшення прибутку в підприємницькому секторі тощо.

Як зазначає В. Василенко [2], на ефективність антикризового управління впливають такі чинники:

- 1) професіоналізм антикризового управління та спеціальна підготовка;
- 2) мистецтво антикризового управління;
- 3) методологія розробки управлінських рішень: корпоративність, лідерство; оперативність і гнучкість управління;
- 4) стратегія та якість антикризових програм: людський фактор (персонал, мотивація

цінність), аналіз обставин, прогнозування тенденцій;

5) система моніторингу кризових ситуацій.

Слід зауважити, що шляхи, напрями, механізми подолання кризи в підприємницькому секторі для кожної окремої бізнесової структури є індивідуальними, оскільки на неї впливають певні чинники, передусім, специфіка сфери бізнесу та продукції, що випускається, регіональна інфраструктура, кон'юнктура ринку, система менеджменту та ефективність управлінських рішень в тій чи іншій бізнесструктурі, оперативність і спроможність в контексті впровадження інноваційних проєктів тощо.

Для ефективності боротьби з кризовими явищами, безумовно, антикризове управління має відбуватися вже з самого початку зародження та розгортання кризи, а не лише в період її загострення.

Висновки.

Отже, одним із завдань антикризового управління в підприємницькому секторі в умовах ринкової економіки є збереження економічної рівноваги шляхом адекватної реакції на виклики часу та наявні загрози щодо виникнення кризових ситуацій у бізнесовому середовищі; глибоке вивчення причин виникнення кризи та її характеру, виду й особливостей перебігу; моніторинг можливих ознак кризи; діагностика чинників потенційних загроз виникнення кризових ситуацій; розробка оптимальних заходів щодо запобігання кризи, своєчасного вирішення фінансово-економічних проблем, які виникають в підприємницькому секторі на певному етапі розвитку.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бурій С. А., Мацеха Д. С. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу : монографія. Хмельницький : ТОВ «Тріада-М», 2006. 288 с.
2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. Київ : ІІУЛ, 2003. 503 с.
3. Довгань Д. А., Шпачук Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та попередження неплатоспроможності корпорації. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2013. Вип. 3 С. 152–156.
4. Захаренко Н. С. Проблеми та заходи щодо антикризового управління підприємствами в нестабільних умовах. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2016. Т. 21. Вип. 7 (1). С. 90–94.
5. Квасній Л. Г., Щербан Т. Й. Антикризове управління економічним потенціалом. *Бізнес Інформ*. 2012. № 5. С. 248–250.
6. Лахтіонова Л. А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання : монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 387 с.
7. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. Київ : КНТЕУ, 2001. 580 с.
8. Мазнев Г. Є. Заїка С. О., Грідін О. В. Антикризове управління як сфера бізнес-адміністрування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Випуск 10. Частина 2. С. 13–17.
9. Маховка В. М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством. *Інноваційна економіка*. 2013. № 1(39). С. 102–106.
10. Мельниченко О. О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економічний аналіз*. Тернопіль, 2015. Т. 21, № 2. С. 157–162.
11. Пащенко О. І. Сутність антикризового управління на підприємстві. *Управління розвитком*. 2013. № 13. С. 158–160.
12. Сергеева О. Р. Можливість криз і необхідність антикризового управління на вітчизняних підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 1. С. 70–73.
13. Скопенко Н. С. Сутність та основні етапи антикризового управління. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2009. № 31. С. 81–84.
14. Смірнов К. Г., Селиверстова Л. С. Теоретичні засади антикризового управління. *Технології та дизайн*. 2013. № 1 (6). URL: <http://knutd.com.ua/publications/pdf/TD/2013-1/13skgzau.pdf>.
15. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : навч. пос. Київ : КНЕУ, 2004. 560 с.
16. Фучетжи В. І. Особливості антикризового управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2010. Вип. № 38. С. 361–366.
17. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Київ : МАУП, 2006. 256 с.
18. Штангрет А. М. Копилюк О. І. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Київ : Знання, 2007. 234 с.