

УДК 338.1

## НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*А. О. Матвієнко<sup>1</sup>, О. М. Яценко<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> *магістрант кафедри менеджменту та оподаткування, НТУ «ХПІ», Харків, Україна*

<sup>2</sup> *доцент кафедри менеджменту та оподаткування, кан. пед. наук, НТУ «ХПІ», Харків, Україна*

*[mnastya518@gmail.com](mailto:mnastya518@gmail.com)*

Актуальність теми обумовлена підвищеною увагою до проблем антикризового управління сучасних організацій в даний час. Важливим аспектом забезпечення ефективної протидії кризовим явищ є своєчасне виявлення їх на стадії виникнення. Необхідно відзначити, що промислові підприємства, навіть за умови виявлення кризових явищ, як правило, не здійснюють превентивні системні антикризові заходи, а частіше намагаються усунути видимі причини кризи. Це пов'язано з відсутністю діючих методик переходу до антикризового управління. Тому, є актуальним і необхідним пошук нових підходів до управління кризою організації шляхом застосування проектних методів і технологій для найбільш ефективного їх використання з метою зниження впливу кризи на вітчизняні підприємства.

Існуюча нестабільна ситуація в світі обумовлює прийняття керівниками підприємств рішень в умовах невизначеності, тому антикризове управління широко застосовується в управлінській практиці. Але до сих пір його зміст у вітчизняній управлінській та економічній науці недостатньо конкретизовано. Це пов'язано, по-перше, з тим, що для багатьох українських організацій поняття «криза» стало звичайним явищем, і важко дати специфічне визначення антикризового управління, розкрити його сутність. По-друге, в українській управлінській практиці поява поняття антикризового управління, збіглося з виникненням інституту банкрутства. По-третє, в українському бізнес-середовищі відсутнє загальноприйняте розуміння цілей і завдань антикризового управління.

Таким чином, поняття антикризового управління є дискусійним і трактується по-різному:

– як управління підприємством в період кризи світової економіки; як проведення антикризових процедур на підприємстві-боржнику;

– як управління нерентабельним підприємством, що стоять на межі банкрутства; як мінімізація негативних наслідків, подолання кризового стану з найменшими втратами;

– як управління, метою якого є прогнозування кризових явищ і їх попередження.

Описані підходи до розуміння антикризового управління відображають його сутність, але не в повній мірі. Одні підходи звертають увагу на виявлення кризи, інші – на усунення його наслідків.

Антикризове управління – це система управління організацією, що має комплексний, характер і спрямована на недопущення або ліквідацію негативних для підприємств явищ шляхом використання всього управлінського потенціалу, розробки та проведення на підприємстві спеціальної програми, яка має стратегічний характер, і дозволяє ліквідувати тимчасові труднощі, зберегти і примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, при опорі в основному на власні ресурси [1].

Зарубіжні дослідники поділяють думку про те, що організація як система, проходячи в своєму розвитку кризовий момент або припиняє існування, або переходить

в новий, більш стійкий стан. І. Шумпетер вказував, що кризові явища, руйнуючи економіку, формують передумови подолання критичної фази циклу [1, с. 230].

І. Ансофф виділяє два різних процеса в структурі антикризового управління:

– антикризове управління при існуючій кризі, «реактивне антикризове управління»;

– антикризове управління з метою запобігання кризі, «апріорне (випереджальне, превентивне) антикризове управління» [2, с. 200].

Узагальнюючи вищесказане, зазначимо, що сутність ефективного антикризового управління складається з трьох ключових моментів:

– завчасне виявлення та попередження кризи;

– ліквідація кризового стану з мінімальними втратами;

– визначення нової управлінської стратегії і використання факторів кризи на благо подальшого розвитку. В даний час особливо значущим стає останній момент.

Таким чином, ефективне антикризове управління стає системою заходів, здатної поставити якісно новий рівень роботи підприємства. Підприємство як господарська одиниця має дві сторони свого існування – функціонування і розвиток.

Функціонування – це підтримка життєдіяльності системи, її стабільності; розвиток – це придбання нової якості, що зміцнює життєдіяльність в умовах змінного середовища. Кризи виникають унаслідок незбалансованості між функціонуванням і розвитком, тому антикризове управління трактується як одна із складових системи управління підприємством в цілому.

Антикризове управління розвитком підприємства здійснюється за допомогою спеціальної стратегічної програми, описаної А. Г. Грязноюю. Апріорне антикризове управління застосовується вже при наявності слабких сигналів про майбутню небезпеку, в цей час економічний стан організації ще дозволяє здійснювати інвестиції у виробництво і забезпечувати підвищення конкурентоспроможності виробів підприємства. При цьому основна увага приділяється зростанню темпів зміни асортименту, модернізації виробничої системи, забезпечення швидкості реагування на зміну попиту [3, с. 103].

Таким чином, в економічній науці немає загальноприйнятого визначення сутності антикризового управління. Найбільш розповсюдженими є наступні два підходи:

1) управління в період кризи;

2) комплексне управління з моменту виникнення підприємства.

Зазначені підходи нероздільні так само, як функціонування і розвиток підприємства. Але в нових економічних умовах використання факторів кризи для подальшого розвитку визначатиме ефективність антикризових заходів і здатність організації відповідати світовому рівню і займати високі конкурентні позиції.

### Список літератури:

1. Шумпетер Й.А Теория экономического развития: Монография. – Пер. с англ. – М.: «Директмедиа Паблишинг», 2018. – 400 с.

2. Ансофф И. Стратегическое управление: Учебник для вузов.– М.: Экономика, 2009. – 519 с.

3. Грязнова А. Г. Антикризисный менеджмент: Учебное пособие. – М.: Тандем, 2019. – 280 с.