

УДК 339.747

JEL L 83

orcid.org/0000-0001-7985-7792

**Маховка Вікторія Михайлівна**, кандидат економічних наук, старший викладач. **Перерва Владислав Миколайович**, магістрант. Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка. **Теоретичні аспекти стратегічного управління антикризового підприємствами в сучасних умовах.** Обґрунтовано, що в сучасних нестабільних умовах господарювання основним завданням керівництва є попередження кризового стану підприємства, оперативне реагування на можливі загрози зовнішнього середовища підприємства. Схарактеризовано сутність та значення стратегічного антикризового управління підприємствами в сучасних умовах. Визначено сутність понять «антикризове управління» та «стратегія антикризового управління». Розглянуто стратегії антикризового управління залежно від його стадії: передкризове, управління в умовах кризи та управління в процесі виходу підприємства з кризового стану. Проаналізовано основні стратегії антикризового управління, відповідно до того, на якому етапі перебуває підприємства в кризовому стані.

**Ключові слова:** криза, антикризове управління, стратегія, кризова ситуація, підприємство.

**Маховка Виктория Михайловна**, кандидат экономических наук, старший преподаватель. **Перерва Владислав Николаевич**. Полтавский национальный технический университет имени Юрия Кондратюка. **Теоретические аспекты стратегического управления антикризисного предприятия в современных условиях.** Обосновано, что в современных нестабильных условиях хозяйствования основной задачей руководства является предупреждение кризисного состояния предприятия, оперативное реагирование на возможные угрозы внешней среды предприятия. Охарактеризованы сущность и значение стратегического антикризисного управления предприятиями в современных условиях. Определена сущность понятий «антикризисное управление» и «стратегия антикризисного управления». Рассмотрены стратегии антикризисного управления в зависимости от его стадии: предкризисное, управление в условиях кризиса и управление в процессе выхода предприятия из кризисного состояния. Проанализированы основные стратегии антикризисного управления, в соответствии с этапом, на котором находится предприятия в кризисном состоянии.

**Ключевые слова:** кризис, антикризисное управление, стратегия, кризисная ситуация, предприятие.

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОГО ПІДПРИЄМСТВАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

**Вступ.** Ринкова трансформація економіки України, глибокі соціально-економічні перетворення, наявність різноманітних ризиків і загроз актуалізували проблему стратегічного антикризового управління підприємствами. Негативний вплив чинників зовнішнього середовища й внутрішні недоліки в діяльності підприємств можуть спровокувати виникнення ситуації, за якої традиційні методи управління є не досить ефективними. Тому виникає необхідність пошуку та використання стратегічно нових інструментів управлінського впливу, які забезпечують швидке і якісне вирішення кризових ситуацій, спираючись при цьому на наявний внутрішній резерв.

**Постановка проблеми.** Незважаючи на значну кількість наукових та практичних напрацювань, спрямованих на вивчення проблем управління підприємствами в умовах ризи, залишаються недостатньо дослідженими питання стратегічного антикризового управління, вирішенню яких і присвячено цю статтю.

**Огляд останніх джерел досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти стратегічного антикризового управління були розглянуті в працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема: Е. Альтмана, М. Д. Білика, В. О. Василенко, А. Г. Грязнової, Л.О. Лігоненко, Є.А. Уткіна, П. Самуельсона, О.М. Скібіцького, О.О. Терещенка, А.Д. Чернявського й інших. Проте вважаємо за доцільне більш детально розглянути стратегічний аспект антикризового управління сучасними підприємствами.

**Постановка завдання.** Здійснюючи таке дослідження, ми було визначили за мету вивчити та проаналізувати особливості стратегічного антикризового управління підприємствам, схарактеризувати стратегії

антикризового управління в умовах кризи та в післякризовому стані, а також стратегії попередження виникнення кризових ситуацій на підприємстві.

**Основний матеріал і результати.** У сучасних умовах складних трансформаційних змін в економіці України, незважаючи на ряд позитивних тенденцій, спостерігається значне зростання кількості підприємств, що знаходяться на межі банкрутства та втрати платоспроможності. Дана ситуація обумовлена тим, що суб'єкти господарської діяльності постійно перебувають під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які й призводять до їх фінансової нестабільності та кризових ситуацій. Тому значно актуалізуються питання реалізації ефективного антикризового управління, яке матиме на меті реалізацію заходів спрямованих на діагностику, подолання кризи та недопущення її повторення в майбутньому [1-6]. У науково-економічній літературі сутність антикризового управління розглядається як система управління підприємством, котра має комплексний, системний характер і направлена на попередження чи усунення несприятливих для бізнесу явищ унаслідок використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення та реалізації на підприємстві спеціальних стратегічних програм, що дозволяє знешкодити тимчасові труднощі, зберегти і примножити ринкові позиції за будь-яких обставинах, спираючись переважно на власні ресурси [7]. Чернявський А. Д. [8] визначає антикризове управління підприємством як комплексну систему управління підприємством, що вирізняється стратегічним характером, направлена на усунення можливих та наявних проблем діяльності шляхом розроблення і реалізації спеціальної програми з використанням усього потенціалу сучасного менеджменту. На основі проведеного аналізу обґрунтовано виникає необхідність у авторському визначенні сутності поняття «антикризове управління» як особливого виду управління, спрямованого

на попередження, максимальне оперативне та ефективне усунення можливих ускладнень, загроз і негативних наслідків кризових явищ.

Успіх підприємства у довгостроковій перспективі залежить від його стратегії розвитку, що припускає наявність антикризової складової. У сучасних умовах господарювання будь-яка стратегія повинна бути деякою мірою, антикризовою [9, 10].

Вирішальне значення для ефективності антикризових дій у процесі управління відіграє стратегія, яка включає в себе розроблення заходів фінансового, організаційного, технічного, економічного та соціального характеру, спрямованих на виведення підприємства з критичного стану, його фінансового оздоровлення, підвищення ефективності господарської діяльності та конкурентоспроможності в сучасних ринкових умовах.

Зауважимо, що стратегія антикризового управління підприємством – це сукупність дій і послідовність прийнятих управлінських рішень, що дозволяють оцінити, проаналізувати і виробити необхідну систему впливу на оздоровлення підприємства з метою запобігання його банкрутству або мінімізації наслідків кризи [11]. Стратегія антикризового управління повинна розглядатися як парадигма забезпечення функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, при цьому її метою може бути виживання, забезпечення конкурентоспроможності, задоволення потреб і смаків споживачів, оптимальне використання своїх сильних сторін, ефективне управління ключовими компетенціями підприємства для досягнення переваг над конкурентами, пошук можливостей виходу на нові ринки та освоєння ефективними інструментами успішного ведення бізнесу тощо.

На основі проведеного дослідження, пропонуємо визначити стратегію антикризового управління підприємством як комплексний довгостроковий план дій з недопущення кризових ситуацій та реалізацій діагностики стану підприємства і його окремих підсистем, що спрямовано

на впровадження можливих захисних процедур від негативного впливу зовнішнього середовища. Відповідно цього системи антикризового управління як сукупності взаємодоповнюючих і взаємопов'язаних елементів, узгоджена взаємодія яких сприятиме подоланню кризи, виявленню ознак її прояву та відновленню ефективного функціонування соціально-економічної системи, що дозволило обґрунтувати особливості антикризового управління туристичними підприємствами в ринкових умовах господарювання

Варто зазначити, що серед основних переваг практичного застосування стратегічного антикризового управління є можливість використовувати екстрені і дієві механізми, що дозволять адаптувати внутрішнє середовище підприємства та забезпечити його взаємодію зі складовими зовнішнього середовища, використовуючи при цьому заздалегідь розроблені антикризові заходи. Також, вагомою перевагою антикризового стратегічного управління є оперативність прийняття управлінських рішень у критичних ситуаціях [12]. Таким чином, ефективність стратегія антикризового управління залежить від формування дієвої системи, яка надасть можливість керівництву здійснювати кількісний і якісний аналіз загроз, що можуть спровокувати виникнення кризової ситуації.

З позиції виду та стадії антикризового стратегічного управління підприємством визначають такі його види [13-15].

передкризове управління – формуються та реалізуються стратегії, які сприяють запобіганню та уникненню кризових ситуацій і які є основою для стратегічних антикризових програм, для створення ефективних цільових і корпоративних структур, сприяють оперативному прийняттю управлінських рішень, де можна виділити позиційний фланговий і мобільний захист;

управління в умовах кризи – передбачає використання стратегій, котрі дозволяють зменшити негативний валив кризових явищ на підприємство та сприяють виходу з кризового стану. Кризове управління підприємством вимагає формування такої стратегії подолання кризи, яка спрямована на мінімізацію витрат, діагностику діяльності підприємства, пошук внутрішніх резервів (стратегія «відступу», стратегії диверсифікації);

післякризове управління – використання стратегії, спрямованої на ліквідацію наслідків кризи, пошук нових ринкових можливостей.

В процесі дослідження було визначено, що антикризова стратегія підприємства може бути ефективною на практиці за умови врахування виду та типу кризи, її глибини, основних причин та симптомів її розвитку та стадії протікання на підприємстві. Важливо також при розробленні антикризової стратегії враховувати комплексний і системний характер кризових явищ та особливості їх впливу на підсистеми підприємства.

На рис. 1 визначено стратегії антикризового управління відповідно до типів антикризового управління та відносно того, на якому етапі перебуває підприємство в кризовому стані [16].

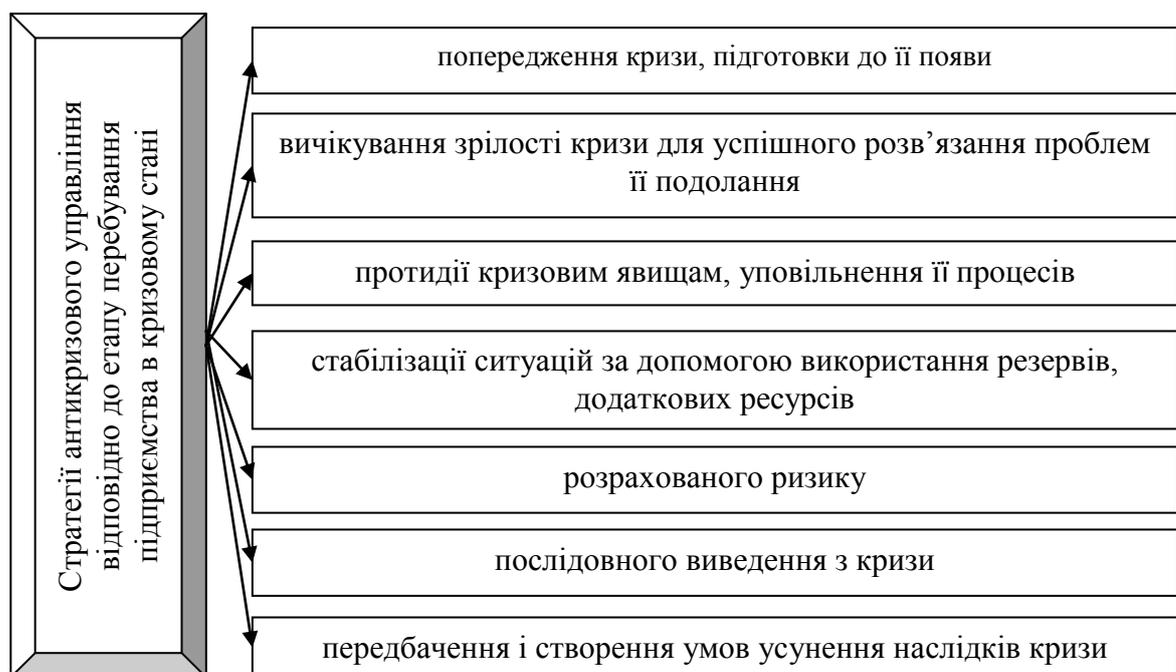


Рис. 1. Види стратегій антикризового управління відповідно до стадії перебування підприємства в кризовому стані

З позиції поведінки підприємства в кризових ситуаціях виділяють такі види антикризових стратегій підприємства: захисну стратегію, стратегію делегування повноважень, наступальну стратегію та стратегію компромісу [17].

Захисна антикризова стратегія підприємства має на меті суттєве скорочення витрат, закриття нерентабельного виробництва, структурних підрозділів, вона спрямована на збереження перспективних напрямів діяльності.

Стратегія делегування повноважень передбачає передачу права розв'язання проблем, що виникли на підприємстві, іншим, третім особам.

Наступальна антикризова стратегія зорієнтована на реалізацію активних дій, пов'язаних з упровадженням сучасних технологій, удосконалення маркетингової діяльності, розширення ринкового сегмента.

Стратегія компромісу передбачає організацію спільних й деяких учасників ринку для ведення спільної господарської діяльності з метою зниження витрат і збільшення доходів.

**Висновки.** Таким чином, можна зробити висновок, що ефективність практики менеджменту на сучасних підприємствах в умовах кризи залежить від стратегічної складової антикризового управління та застосування відповідних антикризових заходів, що сприятиме швидкому виходу з кризового стану і подоланню негативних наслідків. Розробка відповідної стратегії антикризового управління дозволить враховувати позитивний і негативний вплив факторів внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства, завчасно виявляти загрозу кризи та своєчасно використовувати відповідний управлінський інструментарій для забезпечення його функціонування й розвитку. Тому дослідження питань

формування стратегії антикризового управління підприємствами є досить актуальним, вони потребують подальшого вивчення та розвитку, що буде метою подальших наукових досліджень.

### Список використаної літератури

1. Hayter MA, Bould MD, Afsari M, et al. Does warm-up using mental practice improve crisis resource management performance? A simulation study. *Br J Anaesth* 2012; 110:299–304.

2. Mitroff, Ian I. Crisis management and environmentalism: A natural fit // *California Management Review* Winter 1994, v36n2, p. 101-113].

3. More E. Crisis management and communication in Australian organisations. *Aust J Commun* 1995; 22(1): 31–47.

4. Patterson, Bill. Crises impact on reputation management // *Public Relations Journal*, Nov 1993, v49n11, p. 48,47]. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: – <http://textb.net/115/18.html>. – Заголовок з титулу екрану.

5. Rosenthal U. and B. (1991) ‘Simulation – oriented scenarios’, U. Rosenthal and B. Pijnenburg (edc), *Crisis Management and Decision Making: Simulation Oriented Scenarios*. Dordrecht. Kluwer, P. 3.

6. Seymour, Mike. Crafting a Crisis Communications Plan // *Directors & Boards* Summer 1991, v15n4, p. 26-29.

7. Грязнова А.Г. Антикризисный менеджмент / Под редакцией проф. А.Г. Грязновой. – М. : Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1999. – 368 с.

8. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / Чернявський А.Д. – К.: МАУП, 2006. – 256 с.

9. Кравченко М. О. Антикризове управління підприємством на інноваційних засадах / М. О. Кравченко, Е. А. Усманова // *Наука й економіка*. – 2015. – Вип. 1. – С. 70-76.

10. Пономаренко В.С. Стратегічне управління розвитком підприємства / В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, О.М. Тридід. – Х. : Вид. ХДЕУ, 2002. – 640 с.

11. Беляев А.А. Коротков Э.М. Антикризисное управление : учебник. 2-е издание. – М. : Юнити, 2009. – 312 с.

12. Рубан В. М. Типи і види стратегій в антикризовому управлінні. Тактики антикризового управління / В. М. Рубан // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2014. - Вип. 7(2). - С. 68-71.

13. Keller R. Unternehmenssicherung: aussergerichtliche Sanierung und gerichtliche Sanierung / R. Keller. – Berlin : Verl. Neue Wirtschafts-Briefe. 1999. – 271 p.

14. Kreitmair S. Integriertes Problem kredit management im bank betrieblichen firmen kundengeschaeft / S. Kreitmair. – Frankfurt am Main : Petr Lang Verlag, 2001. – 310 p.

15. Ілляшенко С.М. Маркетинг для магістрів: навчальний посібник. – Суми: ВДТ «Університетська книга», 2007. – 928 с.

16. Шконда В. В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством / В. В. Шконда, А. В. Кальянов // Наукові праці МАУП. – 2014. - Вип. 42. - С. 167-175.

17. Гришова І. Ю. Управління ризиками у контексті стратегії антикризового управління [Текст] / І. Ю. Грішова, Т. М. Гнат'єва // Український журнал прикладної економіки. – 2016. – Том 1. – № 3. – С. 32-40.