

Федорчук І. В.

магістрантка економічного факультету

Уманського державного педагогічного

університету

імені Павла Тичини

### **Антикризове управління підприємством як засіб стабілізації його фінансового стану**

Розвиток кризових явищ та зацікавленість держави в максимальному збереженні підприємств обумовили виникнення і поширення нового для України, специфічного за своїми цілями і функціями виду управління – антикризового.

Проблема формування системи антикризового управління як окремого специфічного виду управління потребує конкретного пояснення. Чітке визначення кризового стану завжди викликало полеміку серед практиків і науковців, оскільки не кожна негативна ситуація в діяльності підприємств призводить до кризи. Тому дослідження питань антикризового управління доцільно починати з визначення поняття «криза». Ю. Розенталь зазначає, що криза – це ситуація, яка характеризується високою небезпекою, станом невпевненості, відчуттям невідкладності [2, с. 145]. А. Чернявський вважає, що криза є переломним етапом функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу ззовні або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування [3, с. 194].

Отже, криза – це ситуація, яка виникає внаслідок впливу зовнішніх або/і внутрішніх факторів і призводить до негативних наслідків. Так, головним виходом з кризового стану підприємства є антикризове управління, тому необхідно визначити його сутність.

На думку В. Василенко, антикризове управління – це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо

зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку [1, с. 23]. А. Грязнова зазначає, що антикризове управління – це така система управління, яка має комплексний характер та спрямована на запобігання або ліквідацію небажаних для бізнесу явищ шляхом використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дає змогу ліквідувати тимчасові ускладнення, зберегти та примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, при використанні в основному власних ресурсів [4, с. 228]. Виходячи із вищезазначених тверджень сутності антикризового управління, визначимо, що це сукупність заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства і які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення.

Головною метою антикризового управління є забезпечення стабільного розвитку підприємства, конкурентоспроможності його позицій на ринку та стійкого фінансового стану при будь-яких економічних, політичних, соціальних небезпеках у країні. Особливу увагу при антикризовому управлінні необхідно приділяти вибору напрямків та стратегії підприємства для виходу з кризи. Кожна організація має вибрати власну стратегію фінансового оздоровлення, яка для неї буде найбільш підходити та власну антикризову програму.

Антикризова програма - це спеціальним чином підготовлений внутрішній документ, у якому систематизовано викладається перелік основних заходів, що планується здійснити в межах підприємства, його структурних підрозділів та функціональних служб для досягнення поставленої мети - виведення підприємства з кризового стану.

Нераціональний підхід до подолання негативних тенденцій на підприємстві, тобто вибір неправильної стратегії виходу з кризи може привести до негативних наслідків. Тому важливо визначити цілі антикризового управління. Шапурова О.О. виділяє наступні основні групи

цілей антикризового управління: організаційні, маркетингові, фінансові, виробничі, кадрові.

Маркетингова група цілей антикризового управління спрямована на виявлення симптомів кризи збутової діяльності. До цієї групи цілей можна віднести: запобігання зменшенню кількості замовників, зниженню якості своєї продукції, аналіз цінової ситуації на ідентичні товари, спостереження за якістю продукції конкурентів.

Фінансова група цілей антикризового управління: підвищення платоспроможності, підвищення і запобігання зниженню ліквідності, мінімізація наслідків фінансової кризи.

Виробничі цілі антикризового управління: зниження відсотка браку, запобігання моральному зносу обладнання, підтримка інноваційної активності, організація виробництва без простоїв.

Організаційні цілі антикризового управління: стабільні комунікаційні процеси між відділами, формування гнучкої до кризи організаційної структури підприємства.

Кадрові цілі антикризового управління: зниження плинності кадрів і запобігання різноманітним кризам у робочому колективі (психологічним, байдужості до праці, кризі взаємовідносин).

На основі сформованих цілей можна виділити такі головні завдання антикризового управління:

- своєчасне діагностування передкризового стану підприємства і вжиття необхідних заходів щодо прогнозування кризових явищ;
- усунення неплатоспроможності, формування фінансової стійкості підприємства, мінімізація наслідків фінансової кризи;
- запобігання зниженню інвестиційної привабливості, скороченню власних коштів для фінансування виробничо-господарської діяльності, залученню значних коштів, які можуть призвести до фінансових труднощів чи фінансової кризи;
- моніторинг і постійний аналіз кадрової політики підприємства,

вжиття заходів щодо зменшення плинності кадрів та формування стабільно постійного персоналу [4, с. 229].

Отже, виходячи з вищезазначеного, необхідно розуміти, що процес виведення підприємств з кризового стану має відбуватися не хаотично та безсистемно, а він повинен бути належним чином організований та скоординований. Саме ефективне здійснення процесу оздоровлення підприємства дасть очікуваний результат. Антикризові заходи мають реалізовуватись не тільки тоді, коли криза вже руйнує бізнес, а й для профілактики, систематично. Підприємство має керуватись у своїй діяльності стратегічним планом, мати розробляти бізнес-плани по кожному напрямку підприємницької діяльності, а на їх підставі плани модернізації обладнання, план-графік маркетингових заходів.

### Література

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : Навч. посібник / В. О. Василенко – К., 2003. – 504 с.
2. Коваленко В. В., Банківська криза та інструменти антикризового управління / В. В. Коваленко, О. Г. Коренєва, О. В. Крухмаль // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №2. – с. 144-150
3. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством : Навч. посібник / А. Д. Чернявський – Л. : МАУП, 2006. – 256 с.
4. Шапурова О. О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління /О. О. Шпурова // Держава та регіони. Економіка та підприємництво. – 2009. – №1. – с. 228-232