

УДК 338.22

ББК 65.31

Кондратенко Наталія Олегівна, д.е.н., доцент,
професор кафедри менеджменту і маркетингу в міському господарстві
Азарченкова Марина Костянтинівна, здобувач¹
кафедри менеджменту і маркетингу в міському господарстві
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова

ДОСЛІДЖЕННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ ТА ПРОБЛЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

У статті розглянуто реалії кризових явищ в українській економіці. Визначені основні симптоми кризи на підприємствах. Наведена класифікація основних ознак та видів кризових явищ, характерних для підприємств України. Доведено, що однією з проблем антикризового управління є нестача стратегічних антикризових програм, як на рівні держави, так і на рівні регіонів, галузей національного господарства. Всі недоліки існуючих антикризових стратегій, які були створені в Україні в останні роки, обумовлені відсутністю або недосконалістю розроблених стратегічних програм та непрофесіоналізмом менеджерів. Виділені основні завдання та основні принципи антикризового управління. Розглянута технологія антикризового управління, яка є комплексом послідовно здійснюваних заходів попередження, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків. Доведено, що залучення всього арсеналу антикризових засобів на всіх рівнях управління економікою є необхідною умовою ефективності системи антикризового управління.

Ключові слова: криза, антикризове управління, стратегія, антикризова програма, підприємство, виробництво, менеджмент

Постановка проблеми. Аналіз стану вітчизняної економіки засвідчив, що значна кількість підприємств та галузей національного господарства не змогла адаптуватись до ринкових умов господарювання. Це стало однією з причин, що велика частка підприємств та галузей в Україні є збитковими. Тому, в країні виникла гостра та об'єктивна необхідність розвитку антикризового управління підприємствами. У той же час при нестійкому оточуючому середовищі, керівництву підприємств необхідно приділяти увагу антикризовому управлінню з використанням сучасних принципів стратегічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи антикризового управління підприємством, висвітлено в наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, а саме: Грязнової А.Г., Баранова В.А., Лігоненка Л.О., Василенка В.О., Короткова Е.М., Федотової М.А., Маринюк А.Н., Гайворонської Ю.Є., Ситник Л.С., Градова А.П., Кузіна Б.І. та інших. Разом з тим багато проблем, пов'язаних з

¹ Науковий керівник: Кондратенко Н.О., д.е.н., проф. Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова

антикризовим управлінням підприємством, не знайшли належного опрацювання і потребують детального дослідження.

Метою статті є визначення реалій кризових явищ в українській економіці та виявлення проблем антикризового управління підприємствами.

Виклад основного матеріалу. Концепція циклічності розвитку економічних систем належить до фундаментальних складових категоріального апарату економічної теорії та макроекономіки. Підприємство є мікроекономічною системою, а отже його розвитку також притаманні властивості циклічності.

Криза - це крайнє загострення протиріч у соціально економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі. Економічні кризи відбивають гострі протиріччя в економіці країни чи стані окремого економічного суб'єкта. Це кризи виробництва і реалізації товару, взаємин економічних агентів, кризи неплатежів, втрати конкурентних переваг, банкрутства й ін. [1]. Зробимо спробу виділити основні ознаки кризових явищ, характерних для підприємств України (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація основних ознак та видів кризових явищ, характерних для підприємств України

Класифікаційна ознака	Види кризових явищ
1. Сфера виникнення	Соціально-політичні; адміністративно-законодавчі; комерційні; виробничі; фінансові; екологічні; демографічні; геополітичні
2. Рівень виникнення	Мікрорівневі; галузеві; міжгалузеві; державні; світові
3. Причина виникнення	Невизначеність щодо майбутнього; недоліки інформації, особові (суб'єктивні)
4. Ступінь системності	Системні та несистемні
5. Вплив на діяльність підприємства	Руйнуючі; частково руйнуючі; ті, які не впливають на діяльність
6. Ступінь реалізації	Ті, що реалізувалися; ті, що не реалізувалися
7. Можливість прогнозування	Прогнозні; частково прогнозні
8. Термін прийняття рішень щодо антикризового управління	Наперед вибрана стратегія управління; прийняття поточних рішень з антикризового управління

Джерело: узагальнено автором.

Основні симптоми кризи на підприємстві – поява перших ознак негативних тенденцій, стійкість цих тенденцій, ділові конфлікти, наростання фінансових проблем та ін. (рис. 1). Тому розпізнавання кризових явищ та виявлення їх причин є одним з основних завдань антикризового управління підприємствами.

Всі кризові явища в економіці можна класифікувати наступним чином:

1. За широтою охоплення: окремі (або поодинокі); локальні (або групові, що охоплюють лише частину або групу явищ, процесів, суб'єктів господарювання) і системні (вражаючи хворобою весь економічний організм у цілому, будь то

підприємство, корпорація, галузь, економіка країни в цілому);

2. За рівнями економіки: мікро; мезо; макро і світової;

3. За силою впливу: хворобливі; руйнівні і катастрофічні;

4. За часом впливу: короткострокові, середньострокові і довгострокові;

5. За джерелами походження: внутрішні; зовнішні; змішані, з внутрішніх і зовнішніх джерел; стихійні (розвинулися самі по собі); штучні (свідомо створені тими чи іншими силами) і змішані зі стихійних і штучних;

6. По можливості подолання: переборні за допомогою внутрішніх сил; переборні з зовнішньою допомогою або під зовнішнім впливом і непереборні [3].

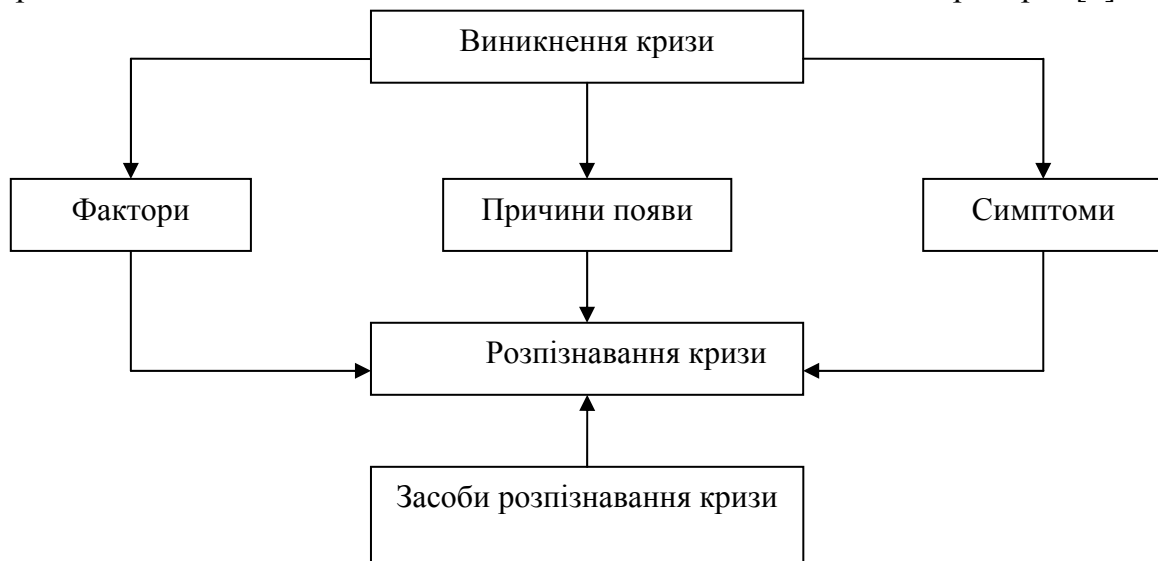


Рис. 1. Схема виникнення і розпізнавання кризи [2]

Сьогодні немає єдиного розуміння цілей і задач антикризового управління підприємствами. Частина фахівців вважає, що антикризове управління є тільки фінансовим аспектом діяльності, пов'язаним з ліквідацією заборгованостей підприємства [4]. Друга група фахівців наголошує, що антикризове управління слід застосовувати тоді, коли фінансовий стан діючого підприємства стає вже сумним, а перспектива банкрутства - реальною [5]. Третя група ототожнює антикризове управління з діяльністю анти кризисних менеджерів підприємств в умовах банкрутства [6].

На думку авторів антикризове управління слід було б розглядати як комплексний складний процес, до якого входять спеціальні фінансові процедури (у тому числі і банкрутство).

Кризовий стан економіки, падіння обсягів промислового виробництва, зростання взаємних неплатежів, нестача оборотних коштів обумовлюють необхідність розробки на підприємствах стратегій антикризового управління в яких, на наш погляд, повинні знайти відбиття два найважливіших методичних аспекти:

1) відображення суті антикризового управління на підприємстві;

2) виділення характерних тенденцій.

Дуже важливо своєчасно виявляти кризові прояви, що відбиваються на

діяльності підприємств. Це дозволить швидко мобілізувати весь її потенціал для подолання несприятливих наслідків. Сутність антикризового управління укладена в комплексності управлінських заходів, спрямованих на попередження, діагностику, нейтралізацію, а також подолання кризових явищ і їх викликів. Однією з проблем антикризового управління є нестача стратегічних антикризових програм, як на рівні держави, так і на рівні регіонів, галузей національного господарства. Всі недоліки існуючих антикризових стратегій, які були створені в Україні в останні роки, обумовлені відсутністю або недосконалістю розроблених стратегічних програм та непрофесіоналізмом менеджерів. На рівні підприємств проблеми носять аналогічний характер. На сьогодні на абсолютній більшості підприємств відсутні не тільки стратегічні плани, але навіть поточні програми. В антикризовому управлінні особливе значення має якість керівництва, здатність менеджерів підприємства вирішувати проблеми, пов'язані з кризовими явищами, використовуючи весь сучасний досвід та інструментарій антикризового менеджменту. Тому розробка та впровадження антикризових програм є першочерговим завданням антикризового управління на підприємствах (рис. 2).

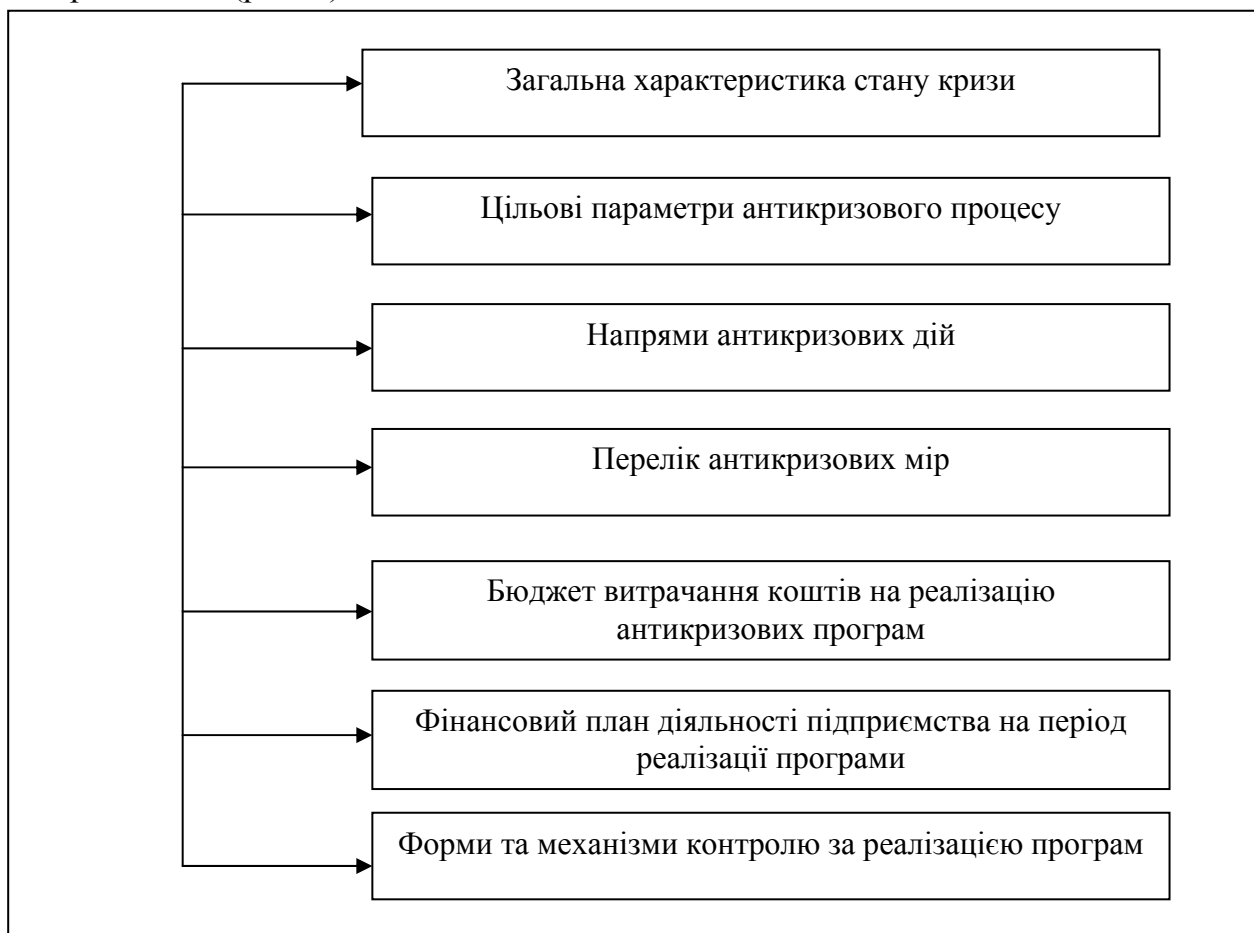


Рис. 2. Типова антикризова програма підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [8].

На антикризове управління впливають ряд факторів. Це фактори зовнішнього середовища, які слід було б розділити на складові: перша складова – фактори, які

впливають на підприємство і на які підприємство може здійснити вплив, друга складова – фактори, які впливають на підприємство, однак на які само підприємство не може здійснити безпосереднього впливу. В разі негативного впливу на підприємства факторів першої складової – підприємство повинно таким чином переглянути існуючу стратегію або розробити нову, щоб зменшити негативний вплив факторів на підприємство. В разі негативного впливу на підприємство факторів другої складової підприємство повинно таким чином переглянути існуючу стратегію або розробити нову, щоб компенсувати негативний вплив на підприємство підсиленням впливом інших факторів [7].

Предметом впливу антикризового управління на діяльність підприємств є фактори кризи, як передбачувані, так і реальні. Можливість такого управління визначається людським фактором, а саме потенціалом рішучого та активного поведінки людини в кризових умовах, а також його зацікавленістю і бажанням подолати кризу, його усвідомленням природи кризи, характеру і закономірностей протікання.

Основними завданнями антикризового управління є:

- ✓ попередня діагностика причин виникнення кризових ситуацій;
- ✓ аналіз зовнішнього середовища і потенціалу конкурентних переваг підприємства для вибору стратегії розвитку;
- ✓ бізнес - планування підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення підприємства;
- ✓ розробка заходів фінансового оздоровлення;
- ✓ реалізація програм антикризового управління та контроль за їх проведенням.

Основними принципами антикризового управління виступають:

- ✓ єдність цілей управління на різних рівнях ієрархічної структури;
- ✓ принцип адекватності, який залежить від кваліфікації керівника і його команди;
- ✓ системний підхід до поставлених задач і цілей;
- ✓ цілеспрямованість; принцип оптимальності.

На практиці антикризове управління підприємствами складається у розробці та впровадженні комплексу заходів, які б були здатні забезпечити якісні зміни у виробництві продукції підприємств та її збуті. На підприємствах України як правило подібна система заходів реалізується за допомогою розробки організаційно-економічних стратегій, спрямованих на фінансове оздоровлення [9]. Така стратегія розглядається як довгостроковий розвиток підприємства, удосконалення його взаємин із внутрішнім та зовнішнім середовищем, що приведе підприємство до досягнення намічених цілей.

Технологія антикризового управління – це комплекс послідовно здійснюваних заходів попередження, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків. Вона допускає як велику дослідницько-аналітичну роботу, так і соціально організовану діяльність. Не можна технологію антикризового управління зводити

тільки для пошуку варіантів поведінки. Це технологія активної управлінської діяльності в повному комплексі всіх її функцій, ролей й повноважень [4]. Сучасна технологія антикризового управління за умови того, що криза ще не настала повинна включати наступні складові:

- ✓ визначення умов та термінів запровадження профілактичних заходів антикризового управління;
- ✓ складання переліку найбільш важливих та небезпечних для підприємства проблем за основними напрямками діяльності;
- ✓ формування цілій розробки профілактичних заходів та розподіл обов'язків щодо відповідальності серед керівників підприємств;
- ✓ розробка прогнозних сценаріїв антикризового управління;
- ✓ розрахунок потреби у ресурсах всіх видів для забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах кризи;
- ✓ вироблення методів проведення антикризових процедур і контроль за їх реалізацією;
- ✓ розробка критеріїв активізації антикризового управління;
- ✓ формування антикризових механізмів, що забезпечують реалізацію профілактичних заходів [10].

Профілактика діяльності підприємства, за умови того, що криза ще не настала є одним з найважливіших аспектів антикризового управління, оскільки дозволяє попередити кризу або пом'якшити її, мобілізувавши всі наявні ресурси.

Висновок. Таким чином, підводячи підсумок з проведеного дослідження можна казати о том, що на сьогоднішній день проблеми антикризового управління гальмують розвиток вітчизняних підприємств. Вкрай важливим є практичне застосування антикризових дій підприємствами, яке повинне складатися з розробці та впровадженні комплексу заходів, які б були здатні забезпечити якісні зміни у виробництві продукції підприємств та її збуті. Залучення всього арсеналу антикризових засобів на всіх рівнях управління економікою є необхідною умовою ефективності системи антикризового управління.

Список використаних джерел

1. Грязнова А.Г. Антикризисный менеджмент. – М: издательство ЭКМОС. – 386с.
2. Баранов В.А. Антикризисное управление: Учебное пособие. – М.: ИД ФБК – ПРЕСС, 2002. - 514с.
3. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К.: 2001. – 579 с.
4. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством / В. О. Василенко. - К., 2003. –504 с.
5. Антикризисное управление: учебник / под ред. Э. М. Короткова. - М.: ИНФРА- М, 2000. - 432 с., С. 128.
6. Антикризисный менеджмент / А. Г. Грязнова, М. А. Федотова, А. Н.

Маринюк и др.; под ред. А. Г. Грязновой. - М.: ЭКМОС, 1999. - 368 с.

7. Гайворонська Ю.Є. Методичні основи функціонування механізму антикризового управління підприємством: автореф. дис... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. Спеціальність 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Ю.Є. Гайворонська. – К., 2006. – 19 с.

8. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л. С. Ситник ; НАН України; Ін-т економіки пром-сті. - Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. - 504 с.

9. Бланк И. А. Управление финансовой стабилизацией предприятия / И. А. Бланк. - К., 2003.

10. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмы / А. П. Градов, Б. И. Кузин, А. В. Федотов и др.; под общ. ред. А. П. Градова, Б. И. Кузина. - СПб.: Специальная литература, 1996.-510 с.

Список джерел в транслітерації / References

1. Hriaznova A.H. Antikrizisnyi menedzhment. – М: Izdatelstvo EKMOS. –386s.

2. Baranov V.A. Antikrizisnoie upravlenie: Uchebnoe posobiie. – М.: ID FBK – PRESS, 2002. - 514s.

3. Lihonenko L.O. Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko-metodolohichni zasody ta praktychnyi instrumentarii. – К.: 2001. – 579 s.

4. Vasylenko V. O. Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom / V.O. Vasylenko. - К., 2003. –504 s.

5. Antikrizisnoie upravlenie: uchebnyk / pod red. E. M. Korotkova. - М.: INFRA- М, 2000. - 432 s., S. 128.

6. Antikrizisnyi menedzhment / А. Н. Hriaznova, М. А. Fedotova, А. N. Mariniuk i dr.; pod red. А. Н. Hriaznovoi. - М.: EKMOS, 1999. - 368 s.

7. Haivoronska Yu.Ye. Metodychni osnovy funktsionuvannia mekhanizmu antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom: avtoref. dys... na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekon. nauk : spets. Spetsialnist 08.06.01 «Ekonomika, orhanizatsiia i upravlinnia pidpriemstvamy» / Yu.Ye. Haivoronska. – К., 2006. – 19 s.

8. Sytnyk L. S. Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom / L. S. Sytnyk ; NAN Ukrainy; In-t ekonomiky prom-sti. - Donetsk : IEP NAN Ukrainy, 2000. - 504 s.

9. Blank I. A. Upravlenie finansovoi stabilizatsiei predpriatiia / I. A. Blank. - К., 2003.

10. Strategiia i taktika antikrizisnogo upravleniia firmy / А. Р. Gradov, В. I. Kuzin, А. V. Fedotov i dr.; pod obshch. red. А. Р. Gradova, В. I. Kuzina. - SPb.: Spetsialnaia literatura, 1996. - 510 s.

АННОТАЦИЯ

ИССЛЕДОВАНИЯ КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ И ПРОБЛЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В УКРАИНЕ

Кондратенко Наталья Олеговна, д.э.н., доцент,
Азарченкова Марина Константиновна, соискатель

кафедра менеджмента и маркетинга в городском хозяйстве
Харьковский национальный университет городского хозяйства
имени А.Н. Бекетова

В статье рассмотрены реалии кризисных явлений в украинской экономике. Определены основные симптомы кризиса на предприятиях. Приведенная классификация основных признаков и видов кризисных явлений, характерных для предприятий Украины. Доказано, что одной из проблем антикризисного управления является недостаток стратегических антикризисных программ, как на уровне государства, так и на уровне регионов, отраслей национального хозяйства. Все недостатки существующих антикризисных стратегий, которые были созданы в Украине в последние годы, обусловлены отсутствием или несовершенством разработанных стратегических программ и непрофессионализмом менеджеров. Определены основные задачи и основные принципы антикризисного управления. Рассмотрена технология антикризисного управления, которая является комплексом последовательно осуществляемых мер предупреждения, профилактики, преодоления кризиса, снижения уровня его негативных последствий. Доказано, что привлечение всего арсенала антикризисных средств на всех уровнях управления экономикой является необходимым условием эффективности системы антикризисного управления.

Ключевые слова: кризис, антикризисное управление, стратегия, антикризисная программа, предприятие, производство, менеджмент

ANNOTATION

**STUDY OF CRISIS PHENOMENA AND ANTI-CRISIS MANAGEMENT ISSUES
IN UKRAINE**

**Kondratenko Nanalina O., PhD, Associate Professor,
Azarchenkova Marina K. competitor
Department «Management and marketing in the urban economy»,
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv**

The article considers the realities of the crisis in the Ukrainian economy. It reveals the main symptoms of the crisis in the workplace. The classification of the main features and kinds of Ukrainian enterprises crises has been introduced. It has been proved that one of the problems of crisis management is the lack of strategic anti-crisis programs, both at the state level and at the level of regions, sectors of the national economy. All the disadvantages of existing anti-crisis strategies that have been established in Ukraine in recent years are the result of a lack or imperfectly developed strategic programs and unprofessional managers. The basic objectives and basic principles of anti-crisis management have been defined. The author introduces the technology of crisis management, which is a set of consistently implemented measures to prevent and reduce negative effects of the crisis. It has been proved that the involvement of the entire anti-crisis arsenal of tools at all levels of the economy is a necessary condition for the effectiveness of anti-crisis management system.

Keywords: crisis, anti-crisis management, strategy, anti-crisis program, enterprise, production, management.