

УДК 65.014.1

Балаш Л.Я.*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту імені проф. Є.В. Храпливого
Львівського національного аграрного університету***Бінерт О.В.***кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту імені проф. Є.В. Храпливого
Львівського національного аграрного університету***Лисюк О.В.***кандидат економічних наук,
доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
Львівського національного аграрного університету***Balash L.Ya.***Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer at Department of Management named after Prof. Ye.V. Khraplyuyi
Lviv National Agrarian University***Binert O.V.***Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer at Department of Management named after Prof. Ye.V. Khraplyuyi
Lviv National Agrarian University***Lysiuk O.V.***Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer at Department of Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities
Lviv National Agrarian University*

ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

FEATURES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто актуальні питання антикризового управління в умовах сучасного підприємництва. Розглянуто сутність поняття «антикризове управління», здійснено аналіз різних наукових напрацювань та оцінок учених відносно суті та значення антикризового управління сучасним підприємством, досліджено особливості антикризового управління в умовах сучасного сільськогосподарського підприємства та запропоновано шляхи його вдосконалення. Виявлено, що така різноманітність у трактуванні сутності і змісту антикризового управління зумовлена відносною новизною цього напрямку управління у вітчизняній науці та практиці. Зосереджено увагу на основних процесах антикризового управління, що допомагають у вчасному прогнозуванні, розумному розпізнаванні та благополучному подоланні криз сільськогосподарського підприємства. Досліджено, що ефективність антикризового управління визначається мірою здобуття його цілей – пом'якшення, обмеження чи використання кризових ситуацій порівняно з ресурсами, що були на це витрачені.

Ключові слова: криза, сільськогосподарське виробництво, антикризове управління, процес, ефективність.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены актуальные вопросы антикризисного управления в условиях современного предпринимательства. Рассмотрена суть понятия «антикризисное управление», осуществлен анализ различных научных разработок и оценок ученых относительно сути и значения антикризисного управления современным предприятием, исследованы особенности антикризисного управления в условиях современного сельскохозяйственного предприятия и предложены пути его совершенствования. Обнаружено, что такое разнообразие в

трактовке сущности и содержания антикризисного управления обусловлено относительной новизной этого направления управления в отечественной науке и практике. Сосредоточено внимание на основных процессах антикризисного управления, помогающих в своевременном прогнозировании, разумном распознавании и благополучном преодолении кризисов сельскохозяйственного предприятия. Доказано, что эффективность антикризисного управления определяется степенью достижения его целей – смягчения, ограничения или использования кризисных ситуаций по сравнению с ресурсами, которые были на это потрачены.

Ключевые слова: кризис, сельскохозяйственное производство, антикризисное управление, процесс, эффективность.

ANNOTATION

In modern economic conditions characterized by a political and economic crisis in Ukraine, a lot of enterprises suffer from extremely disappointing results of their operations. It is very difficult to make stable economic relations in economic systems; therefore, the introduction of anti-crisis management in enterprises is of increasing importance. The present article considers relevant issues of crisis management in the context of modern entrepreneurship. The analysis of the causes of crises at agrarian enterprises and the use of crisis management to prevent and overcome their consequences are the basis of our study. In the article, the essence of the concept of "crisis management" is considered, an analysis of various scientific developments and evaluations of scientists concerning the essence and significance of the crisis management of a modern enterprise is carried out, the features of crisis management in terms of a modern agricultural enterprise are investigated, and ways to improve it are proposed. This topic was the subject of scientific research of many well-known foreign and domestic schol-

ars. However, both in domestic and in foreign practice, insufficient attention is paid to the very crisis management in the agricultural sector, despite a large number of studies in other areas of the economy. The systematic method of scientific knowledge about the processes and phenomena of an economic nature became the methodological tool of this scientific paper. It was adapted to the system of crisis management and crisis prevention and overcoming at agrarian enterprises. It is revealed that a great variety in the interpretations of the essence and content of crisis management is determined by the relative novelty of this direction of management in domestic science and practice. Attention is focused on the main processes of crisis management, which help in timely prediction, intelligent recognition, and successful resolution of the crises of an agricultural enterprise. Ways of improvement and perfection of crisis management are determined, taking into account the specifics and features in a certain business environment. It is studied that the effectiveness of crisis management is determined by the measure of achieving its objectives.

Key words: crisis, agricultural production, anti-crisis management, process, efficiency.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Військова та економічна агресія Російської Федерації проти України, нестабільність та динамічні зміни, що постійно відбуваються у сучасному ринковому середовищі, призводять до різноманітних негативних явищ, які мають суттєвий вплив на функціонування підприємств. Сьогодні ще однією з головних причин таких проблем є недостатній професійний рівень управлінського персоналу, який би мав своєчасно розпізнавати кризові ситуації і миттєво на них реагувати. Запізніла або неправильна реакція на них може спричинити навіть банкрутство підприємства.

Залежно від причин виникнення кризи настають унаслідок об'єктивних чинників, що зумовлені настанням тієї чи іншої фази життєвого циклу підприємства, або ж ситуаційними, спричиненими зовнішніми і внутрішніми обставинами. Тому для запобігання виникненню кризових ситуацій потрібно застосовувати в управлінні аналіз і планування, щоб забезпечити подальші перспективи розвитку підприємства. Такі дії дадуть можливість не тільки запобігти кризі, а й підвищити ефективність антикризового управління підприємством.

Усі перелічені вище чинники зумовили значну актуальність і велике практичне значення щодо дослідження умов виникнення криз у сільськогосподарських підприємствах та застосування антикризового управління для запобігання та подолання їхніх наслідків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Теоретичні та прикладні засади, проблематика й основні питання антикризового управління підприємствами стали предметом наукових досліджень низки відомих учених, як закордонних, так і вітчизняних, серед них: Е. Альтман, П. Березівський, Д. Кейнс, Д. Рікардо, М. Кондратьєв, В. Василенко, Л. Лігоненко, В. Ніценко, О. Скібіцький, О. Остапенко та ін.

Однак проблематика антикризового управління в аграрній сфері, окремі питання, пов'язані з формуванням механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах, незважаючи на велику кількість досліджень в інших сферах економіки, практично не висвітлена. Саме ці причини й зумовили вибір теми наукової статті.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є вивчення й обґрунтування теоретичних питань антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами, а також вивчення способів запобігання кризам.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У будь-якому підприємстві як економічній системі інколи виникають кризові ситуації, що можуть нести загрозу існуванню цієї системи. Щоб запобігти згубному впливу цих процесів на організацію, застосовують антикризове управління як процес управління, що дає можливість менеджерам здійснювати свої функції так, щоб оптимально усувати невідкладні проблеми. Отже, процес антикризового управління можна визначити як дії, спрямовані на вирішення проблем, що були спричинені кризовими ситуаціями.

Щодо визначення сутності антикризового управління, то нині існує багато його інтерпретацій. Аналізуючи наявні визначення, що дістали своє відображення у працях міжнародних та вітчизняних науковців, можна підсумувати, що антикризове управління є функцією менеджменту. Ця функція у діяльності підприємств допомагає забезпечити високий рівень платоспроможності, зменшити дію кризи на фірму або ліквідувати її наслідки, уникнути кризових ситуацій загалом. Антикризове управління підприємством як система являє собою комплекс заходів стратегічного спрямування, які допомагають усувати проблеми, що виникають у його діяльності. Система антикризового управління базується на принципах:

- 1) вчасної діагностики кризових ситуацій і явищ, що виникають у функціонуванні підприємства;
- 2) швидкого реагування на виникнення кризових явищ;
- 3) адекватної оцінки небезпеки, що реально загрожує підприємству;
- 4) якнайповнішого залучення наявного потенціалу для виходу з кризових ситуацій.

Можна навести різні варіанти щодо визначення сутності та змісту антикризового управління (табл. 1).

Така різноманітність у трактуванні сутності та змісту антикризового управління зумовлена відносною новизною цього напрямку управління у вітчизняній науці та практиці.

В економічній теорії країн Заходу термін «антикризове управління» (crisis management) має такі поширені значення:

Таблиця 1

Варіанти визначення сутності антикризового управління підприємством

Автор	Сутність поняття «антикризове управління»
Г.М. Романяк [1, с. 9]	Управлінська система комплексного характеру, що запобігає кризовим явищам, виявляє тип кризи, її стадії та логіку перебіг, сценарії її майбутнього розвитку, визначає інструменти, що допомагають подолати кризу для продовження функціонування підприємства.
О.М. Скібіцький [5, с. 9]	Управління, що спрямоване на запобігання ймовірним серйозним ускладненням діяльності підприємства, забезпечення його успішного функціонування.
В.І. Кошкін [1, с. 26]	1) Комплекс запобіжних заходів, що спрямовані на запобігання кризи: системний аналіз сильних і слабких сторін фірми, впровадження системи превентивних заходів, оцінювання можливості банкрутства та управління ризиками. 2) Система управління підприємством, що має вивести його з кризи, у тому числі за допомогою санації чи реструктуризації фірми.
А.В. Череп [1, с. 26]	Комплексна система заходів, що зосереджується на запобіганні кризи та забезпеченні обставин, які б усували передумови і наслідки її появи згідно з прогнозуванням соціально-економічного розвитку підприємства, та втіленні антикризової стратегії для зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах ринку.
О.О. Терещенко [1, с. 26]	Процес управління фінансовими й економічними ризиками, а також фінансовою санацією для профілактики та нейтралізації кризи і забезпечення безперервного функціонування підприємства за допомогою методів і прийомів управління фінансами.
В.О. Василенко [2, с. 16]	Таке управління, яке передбачає загрозу кризи, аналізує її симптоми, пропонує заходи для зменшення дії негативних наслідків кризи та застосовує використання цих наслідків для позитивного розвитку.
Л.О. Лігоненко [4, с. 28]	Спеціальне, постійно діюче управління, спрямоване на найоперативніше виявлення прикмет кризового стану, для створення відповідних умов, щоб його своєчасно подолати і забезпечити відновлення життєздатності підприємства та недопущення його банкрутства.



Рис. 1. Процеси антикризового управління



Рис. 2. Ефективність антикризового управління підприємством

1. Turnaroundmanagement – процес, що призначений для фінансового оздоровлення підприємства.

2. Corporaterecovery (корпоративне оздоровлення) – реалізація комплексу антикризових заходів для оздоровлення підприємства за допомогою менеджменту та (або) консалтингових фірм у рамках корпоративного законодавства.

3. Financialrecovery (фінансове оздоровлення) – процес оздоровлення фінансів фірми [1, с. 15].

Як систематичний процес ідентифікації, дослідження і реагування на потенційні загрози дуже близьким до поняття «антикризове управління» є термін «ризик-менеджмент». Його основним напрямом є спрямування на максимізацію ймовірності настання позитивних явищ і мінімізацію ймовірності настання подій, що не відповідають цілям підприємствам.

Усі різноманітні формулювання щодо змістовного навантаження антикризового управління можна узагальнити у його особливостях:

- метою антикризового управління є забезпечення стійкості підприємства в умовах зовнішнього середовища, що динамічно змінюється;

- антикризове управління має на меті вчасне, адекватне та дійове реагування на зміни зовнішнього середовища;

- основою антикризового управління є процес безперервного пошуку інноваційних здобутків у всіх сферах діяльності підприємства;

- антикризове управління повинно реалізовуватися невіддільно від загальної стратегії підприємства [2, с. 56–59].

Мета антикризового управління полягає у вчасному прогнозуванні, розумному розпізнаванні та благополучному подоланні криз. Основні процеси антикризового управління допомагають досягти його мети (рис. 1).

Об'єкт антикризового управління – поява та поглиблення кризи, що розвивається на підприємстві, усунення її та запобігання виникненню у майбутньому, суб'єкт – управлінський персонал підприємства, що втілює на практиці антикризові заходи.

Функції антикризового управління розкривають ті дії, що саме потрібно зробити, щоб здійснювати успішне керівництво підприємством в умовах кризи, що насувається, у самих умовах кризи і післякризовий період. Ефективність антикризового управління визначається мірою здобуття його цілей – пом'якшення, обмеження чи використання кризових ситуацій порівняно з ресурсами, що були на це витрачені (рис. 2).

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрям-

ку. Отже, для оцінки впливу кризових явищ на підприємство слід мати розуміння не тільки їхніх причин, а й можливих наслідків. Ними може стати як руйнування підприємства, так і його оновлення, як оздоровлення фірми, так і виникнення у ній нового витка кризи. Щоб запобігти згубному впливу цих процесів на організацію, застосовують антикризове управління як процес управління, що дає можливість менеджерам здійснювати свої функції так, щоб оптимально усувати невідкладні проблеми.

Отже, антикризове управління підприємством як система являє собою комплекс заходів стратегічного спрямування, що допомагають усувати проблеми, що виникають у його діяльності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Планування діяльності підприємств : навчальний посібник / П.С. Березівський та ін. ; за ред. Н.І. Михалюк. Львів : Новий світ – 2000, 2015. 620 с.
2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.
3. Войнаренко М.П., Єпіфанова І.Ю. Управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2011. 188 с.
4. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ : КНТЕУ, 2005. 824 с.
5. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 568 с.

REFERENCES:

1. Berezivskyi P.S., Mykhalyuk N.I., Balash L.YA.ta in. (2015) Planuvannya diyal'nosti pidpryyemstv. [Planning of enterprise activity]. L'viv : «Novyy svit – 2000». (in Ukrainian).
2. Vasylenko V.O. (2003) Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom. [Anti-crisis management enterprise]. Kyiv : TSUL. (in Ukrainian).
3. Voynarenko M. P., Yepifanova I. YU. (2011) Upravlinnya investytsiynoyu diyal'nistyuu promyslovykh pidpryyemstv. [Management of investment activity of industrial enterprises.]. Vinnytsya : VNTU. (in Ukrainian).
4. Lihonenko L. O. Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom. [Anti-crisis management enterprise]. Kyiv : KNTEU, 2005. (in Ukrainian).
5. Skibits'kyi O. M. (2009) Antykryzovyy menedzhment. [Anti-crisis management]. Kyiv : Tsentru uchbovoyi literatury. (in Ukrainian).