

## СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Сучасний етап розвитку економіки вимагає від підприємств підвищення їх конкурентоспроможності, що спричиняє застосування нових видів стратегічного управління, а саме антикризового управління, вирішальне значення в якому має стратегія управління, в якій основна увага повинна приділятися проблемам запобігання та подолання кризових явищ. Одним із видів антикризових стратегій є стратегія розвитку, що забезпечує успішне функціонування підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Особливо це питання є актуальним для телекомунікаційних підприємств, чисельність яких за останні роки суттєво скоротилася.

Турбулентне середовище, посилення конкуренції, глобалізація є передумовами виникнення криз підприємств у сучасних умовах. Потенційна можливість виникнення кризових явищ на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства вимагає вживати своєчасних заходів щодо їх попередження та подолання. Запізнілі антикризові заходи можуть спричинити поглиблення кризи аж до банкрутства. Складність і багатогранність розвитку кризових явищ та їхнього впливу на функціонування підприємств вимагають стратегічного підходу до антикризового управління.

Стратегія підприємства – це довготермінові, найбільш принципові, важливі настанови, плани, наміри керівництва підприємств щодо виробництва, доходів і витрат, капіталовкладень, цін, соціального захисту [1].

Науковці вже тривалий час вивчають і аналізують стратегію як явище та інструмент розв'язання різноманітних проблем, тому що потрібно будувати свою діяльність у майбутньому та вибрати методи управління процесами, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Під стратегічним менеджментом розуміють безперервний процес, спрямований на досягнення цілей підприємства, що ґрунтується на аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища. Правильний вибір стратегії підприємства, її ефективне впровадження та контроль є запорукою конкурентоздатності та розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Підкреслюючи важливість стратегії в антикризовому управлінні, деякі автори вважають, що кризова ситуація на підприємстві є ознакою або слабкої стратегії, або її поганої реалізації, або того й іншого разом [3]. Інші автори вважають, що антикризова стратегія може бути гарантом недопущення різного роду кризових ситуацій [2]. Однак через ризики і невизначеності, які можуть згенерувати кризу, наявність стратегії не може повністю побороти підприємство криз, хоча може мінімізувати можливість їх виникнення. Жодна стратегія не може забезпечити стовідсоткового передбачення майбутнього, у тому числі уникнення кризових ситуацій [3].

О. Литовченко відзначає, що антикризову стратегію можна вважати способом досягнення підприємством своїх цілей попри вплив зовнішніх та внутрішніх чинників [4]. Однак традиційне та антикризове управління суттєво відрізняються не лише метою, а й іншими параметрами: умовами діяльності підприємств, способом і організацією управління для досягнення цієї мети. Якщо головною ціллю підприємства, визначеною в стратегії його розвитку, може бути досягнення конкурентоздатності продукції, отримання прибутку, збільшення ринкової вартості, то спрямованість антикризової стратегії є значно вужчою. Антикризові заходи, як правило, спрямовані на попередження кризи, а у разі її настання – на оздоровлення підприємства, відновлення його платоспроможності і недопущення банкрутства.

Деякі науковці вважають, що будь-яке управління повинно бути антикризовим [4; 6]. Не заперечуючи цього, можна вважати, що функціональні стратегії будь-якого суб'єкта спрямовані насамперед на досягнення його цілей (максимізацію ринкової вартості, прибутку, досягнення конкурентоздатності продукції тощо). Однак варто зазначити, що вплив таких умов, як турбулентне середовище, посилення конкуренції, глобалізація, зумовлює постійне перебування підприємств під впливом ризиків і невизначеностей. Такий стан суб'єктів можна назвати умовно стабільним, або квазістабільним. Під впливом різноманітних, передусім зовнішніх, а також внутрішніх чинників кризи можуть виникати на будь-якій стадії розвитку підприємства.

Постійне зростання різноманітних ризиків і невизначеностей вимагає адекватного реагування з боку підприємств, яке повинно здійснюватися в рамках антисипативного антикризового менеджменту. Важливу роль у зменшенні невизначеності у функціонуванні підприємств повинен відігравати інформаційний менеджмент, насамперед управління обліковою інформацією. Бухгалтерський облік (фінансовий, управлінський, аудит) повинен виконувати функцію не пасивного спостерігача за фінансово-господарською діяльністю підприємств, фіксатора історичної інформації про минулі події. Активізація прогностичної функції обліковоаудиторських процедур повинна давати можливість своєчасно отримувати достовірну інформацію про ризики і загрози, створювати відповідні резерви на випадок несприятливих умов діяльності. У силу певних обмежень використання обліку та аудиту у відображенні інформації відповідно до чинних стандартів (міжнародних і національних) важливе місце в управлінні невизначеностями і ризиками відводиться контролінгу.

Під час вибору антикризової стратегії та відповідних процедур необхідно враховувати такі чинники, як фаза розвитку підприємства, причини кризи, кризові симптоми та їх діагностика, глибина кризи, тривалість кризи, поточна стратегія компанії та її адаптація до навколишнього середовища, поточна економічна ситуація, конкурентна позиція, організаційна структура, структура витрат та цін [5]. Основними принципами системи стратегічного антикризового менеджменту підприємств, що перебувають у кризовому стані, можна вважати: ранню діагностику кризи, швидку реакцію на кризові явища, адекватність реакцій на реальні фінансові загрози

банкрутства, досягнення загального потенціалу з метою подолання кризи [6]. До особливостей антикризового управління, урахування яких підвищує ефективність управлінських та регуляторних механізмів стратегії управління підприємством, можна віднести гнучкість та адаптивність, здатність до диверсифікації й ситуаційного реагування [1].

За отримання раних ознак, що сигналізують про наявність кризи, підприємство повинно мати можливість проведення превентивних заходів із метою недопущення банкрутства. Стратегія повинна передбачити наявність інструментів раннього попередження про ризики і загрози. Глибокий кризовий стан вимагає реактивних (надзвичайних) заходів оздоровлення підприємства і запобігання банкрутству. Окрім ліквідації і банкрутства, найбільш поширеними стратегіями антикризового менеджменту є захисна і наступальна. Захисна стратегія передбачає стабілізацію кризи за рахунок внутрішніх резервів (скорочення витрат, реструктуризація активів). Наступальна стратегія передбачає суттєві реструктуризаційні зміни, зміцнення підприємства за рахунок зовнішніх інвестицій, посилення в довгостроковій перспективі конкурентних переваг.

Значна частина вітчизняних науковців вважає, що антикризове управління стосується лише кризового стану підприємства [3]. Такий підхід зумовлений однобічним підходом до розгляду кризи як до суто негативного явища. Однак наявність криз у діяльності підприємств має також позитивні наслідки, створюючи можливості впровадження якісних змін у процесах і структурі управління. Й. Трембач виділяє у складі ефективного антикризового управління такий напрям, як пошук нових можливостей і радикальних рішень [4]. Даний напрям можна вважати найбільш вигідною стратегією, оскільки він сприяє поліпшенню ринкових позицій підприємства, а в перспективі – збільшенню його ринкової вартості [2]. У зв'язку із цим свідоме створення кризових ситуацій може стати важливим інструментом підвищення ефективності управління, збільшення інновацій та прискорення змін [5]. У результаті криза стає черговим етапом у розвитку підприємства.

Антикризова стратегія повинна охоплювати весь період функціонування підприємств – від створення до ліквідації. На передкризовому етапі управління ризиками і невизначеностями в діяльності підприємств повинно здійснюватися в рамках антисипативного антикризового менеджменту. Превентивні заходи повинні здійснюватися до початку відкриття справи про банкрутство. Глибокий кризовий стан вимагає реактивних (надзвичайних) заходів оздоровлення підприємства і запобігання банкрутству. На післякризовому етапі на підставі глибокого аналізу причин кризи є можливість створення умов для радикальних змін, збільшення інновацій і підвищення ефективності виробництва.

#### Література:

1. Гудзь О.С. Формування стратегії антикризового управління підприємствами. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 2 (28). С. 4–10.
2. Іртишева І., Мінакова С. Обґрунтування концепції стратегічної програми в антикризовому управлінні. Економіст. 2014. № 11. С. 38–40.
3. Кайлюк Є.М., Андрєєва В.М., Гриненко В.В. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Харків : ХНАМГ, 2010. 279 с.
4. Литовченко О.Ю. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством. Бізнес Інформ. 2012. № 12. С. 308–312.
5. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник / М.П. Бутко та ін. ; за заг. ред. М.П. Бутка. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 376 с.
6. Шконда В.В., Кальянов А.В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством. Наукові праці МАУП. 2014. Вип. 42(3). С. 167–175.