

3. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебно-практическое пособие. - 2-е изд., испр. и доп. – М.:Ассоциация авторов и издателей "Тандем", издательство "ГНОМ-ПРЕСС", 1998. – 384 с.

Annotation. *In the article the method of determination of the financial state of enterprise is offered. Рекомендується використовувати базовий шаблон фінансового зростання, який дозволяє оцінювати основні фактори фінансового зростання підприємства.*

Key words: *financial competitiveness, financial state, profitability, base lever, financial increase, financial leverage.*

38

УДК 65.014.1

В.В. Шевченко, аспірант, Одеський державний економічний університет

ПРИНЦИПИ ЗДІЙСНЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Виявлено та деталізовано об'єктивно сформовані принципи антикризового управління підприємствами, розглянуто притаманні антикризовому управлінню характеристики.

Ключові слова: *антикризове управління, принципи антикризового управління.*

Виникнення кризового стану на українських підприємствах спричинено такими зовнішніми факторами: розбалансованість ринку, інфляція, труднощі прогнозування економічної політики держави, посилення монополізму на ринку, політична нестабільність, спад попиту, нестабільність валютного ринку, порушення традиційних господарських зв'язків. До політичних факторів, які негативно відображаються на функціонуванні підприємства, відносять не тільки політичну нестабільність, але і встановлені державою обмеження та заборони щодо здійснення підприємницької діяльності, незадовільне оподаткування та ін. Своєрідний вплив здійснюють соціальні зовнішні фактори. Так погіршення криміногенної ситуації та корупція навряд забезпечать розквіт бізнесу для більшості підприємств.

Тотальне зростання цін, враховуючи ріст цін на енергоносії, падіння промислового виробництва разом з зростанням усіх видів неплатежів, зокрема між підприємствами, призвело до виникнення на багатьох підприємствах банкрутних показників і кризових явищ. Все вищезазначене спричиняє погіршення інвестиційної привабливості національних підприємств та безперечно викликає вивезення капіталу за межі країни.

Вплив негативних зовнішніх факторів може дієво нівелюватися за допомогою продуманої системи управління та при використанні конкурентних переваг підприємства. Але якщо, існують слабкі місця в системі управління, то підприємство не виживе в оточуючому середовищі, що пояснює важливість виокремлення специфічного виду управління, а саме антикризового.

Сучасні вчені здебільшого розглядають антикризове управління як комплексний та багатоплановий процес. Системний підхід до антикризового управління, коли антикризове управління розглядається як комплекс заходів від попередньої діагностики кризи до методів по її усуненню та подоланню застосовано у працях А. Г. Грязної, Е. Мінаєва, В. Панагушина та І. А. Бланка [1, с. 22-25].

Згідно з трактуванням З. А. Адошиної [2], антикризове управління – це певна сукупність методів і прийомів, що дозволяють діагностувати кризи підприємства, здійснювати їхню профілактику, переборювати негативні наслідки, згладжувати протікання кризи.

Вважаємо, що більш точно сутність поняття «антикризове управління» відображає визначення А. М. Штангрета та О. І. Копилук [3, с. 70], які розглядають його як систему управління підприємством, що спрямована на завчасне виявлення можливих кризових ситуацій, розробку заходів протидії виникнення кризи, швидкого реагування на будь-які зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі, що складають загрозу для існування та подальшого функціонування підприємства.

Відмітимо, що проблематика антикризового управління є різнонаправленою. Основними напрямками антикризового управління постають питання розпізнавання передкризових ситуацій, проблеми запобігання кризі, забезпечення життєздатності підприємства у кризовому стані, подолання існуючих кризових явищ, ліквідація наслідків кризи, методологічні аспекти антикризового управління, дослідження фінансово-економічних, правових і соціально-психологічних проблем антикризового управління, ефективна організація антикризового управління.

Розглянемо принципи, що служать основою для побудови антикризового управління підприємством. Принципи управління – це правила здійснення управлінської діяльності, що засновані на її закономірностях та мають об'єктивний характер прояву.

Система антикризового управління підприємством повинна будуватися відповідно до таких принципів [1, с. 27-31]:

- 1) готовність до виникнення порушення фінансової рівноваги підприємства в будь-який момент здійснення підприємницької діяльності;
- 2) попередня діагностика кризових явищ, що впливають на підприємство, та їхня диференціація по ступеню впливу;
- 3) терміновість, швидкість реагування на кризові явища;
- 4) адекватна реакція підприємства на ступінь загрози його рівновазі;

5) мобілізація наявних внутрішніх резервів підприємства задля виходу з кризового становища;

6) застосування при потребі відповідних форм санації підприємства для уникнення банкрутства.

О. Пушкар доповнює вищезазначені принципи слідуючими [4, с. 34-48]: антикризове управління здійснюється на основі планування та спеціально розроблених оздоровчих програм стратегічного спрямування; проведення антикризового управління повинне забезпечуватися компетентними фахівцями; чітка спрямованість та послідовність реалізації будь-яких антикризових заходів; відбір пріоритетних управлінських рішень, що створять основу для подолання кризи; кінцева орієнтація на діяльність в умовах після кризового розвитку. З. М. Холод, А. М. Штангрет рекомендують вважати базовим також принцип забезпечення контролю за результатами розроблених заходів для виведення підприємства із фінансової кризи.

Таким чином, авторське формулювання полягає у деталізації та систематизації принципів антикризового управління (рис. 1), враховуючи їхній поділ на системні та специфічні, який було зроблено Л. О. Лігоненко [5, с. 77].

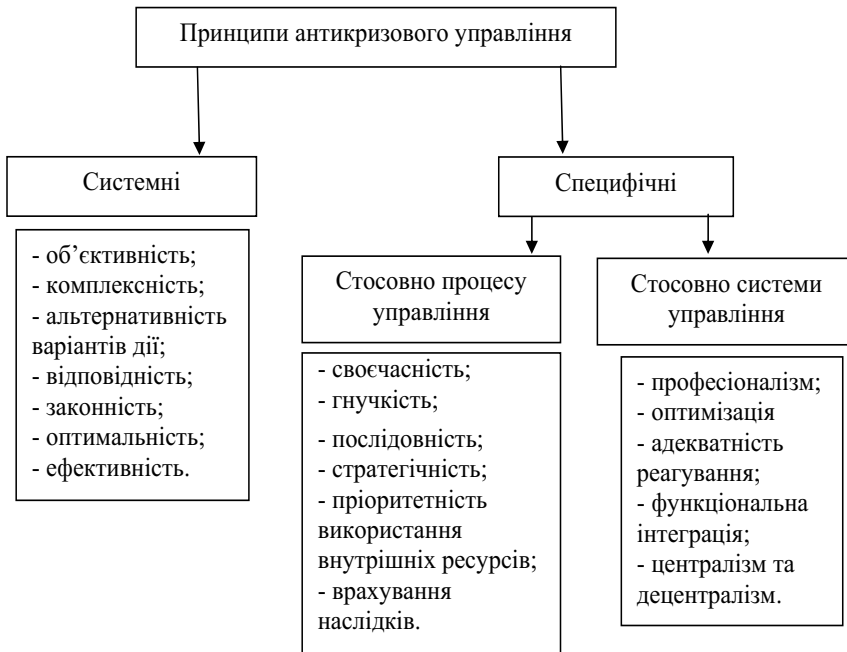


Рис. 1. Основні принципи антикризового управління

Система антикризового управління відзначається загальновідомими і притаманними тільки йому характеристиками:

- мета впровадження полягає у збереженні підприємства на довгострокову перспективу та відновленні його життєздатності;
- відповідальність за впровадження несуть суб'єкти, які мають фахову підготовку, навички та відповідні повноваження;
- прийняті управлінські рішення є ризикованими через високий ступінь напруження господарської системи, приймаються на основі обґрунтованих прогностичних і аналітично-розрахункових процедур;
- виявлення зовнішніх та внутрішніх причин виникнення кризових явищ на підприємстві;
- використовується специфічний управлінський інструментарій (засоби та прийоми управлінського впливу);
- заохочуються інноваційні рішення, креативний підхід під час реалізації антикризових бізнес-ідей;
- запровадження антикризових заходів вимагає більшої кількості інтелектуальних та вартості фінансових витрат, що буває складним для підприємства (особливо при незадовільному фінансовому стані).

Отже, мета антикризового управління полягає у розробці та реалізації заходів спрямованих на запобігання негативних явищ, що можуть викликати кризовий стану підприємства, забезпечення його фінансової стійкості та міцного положення на ринку при будь-яких метаморфозах в країні. В залежності від етапу розвитку кризових явищ, з урахуванням їхніх наслідків на функціонування підприємства цілі антикризового управління можуть коригуватися, але принципи не повинні змінюватися, так як вони є необхідною основою для правильного використання антикризових управлінських інструментів.

Список використаних джерел

1. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И. А. Бланк. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2006. – 672 с.
2. Авдошина З. А. Антикризисное управление: сущность, диагностика, методики [Электронный ресурс] / З. А. Авдошина. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/antirecessionary_management.shtml.
3. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / А. М. Штангрет, О. І. Копилок. – К.: Знання, 2007. – 335 с.
4. Пушкарь А. И. Антикризисное управление: стратегии, модели, механизмы / А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед, А. Л. Колос. – Х.: ХДЭУ, 2001. – 452 с.
5. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія / Л. О. Лігоненко. – К.: КНТЕУ, 2001. – 580 с.

Annotation. *The objectively formed principles of enterprises` crisis management are found out and gone into details; the inherent characteristics of crisis management are considered.*

Key words: *crisis management, principles of crisis management.*