

Олена КРАПКО *

**СТРАТЕГІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
У СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНИХ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ**

**СТРАТЕГИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ
В СИСТЕМЕ НАЦИОНАЛЬНЫХ АНТИКРИЗИСНЫХ МЕР**

**THE COMPANY CRISIS MANAGEMENT STRATEGY IN THE SYSTEM
OF NATIONAL ANTI-CRISIS MEASURES**

Анотація. У тезах представлено результати дослідження методики управління підприємства в умовах кризи. Виділено основні етапи стратегічного управління підприємством, наведено аспекти успішної організації антикризового управління. Наголошено на тому, що саме стратегічне й оперативне управління є важливим інструментом розвитку підприємства в сучасному нестабільному економічному середовищі.

Аннотация. В тезисах представлены результаты исследования методики управления предприятием в условиях кризиса. Выделены основные этапы стратегического управления предприятием, приведены аспекты успешной организации антикризисного управления. Отмечено, что именно стратегическое и оперативное управление является важным инструментом развития предприятия в современной нестабильной экономической среде.

Abstract. In theses presented the results of the study methodology management company in crisis. Selected the main stages of strategic management, shown the key aspects of the successful organization of crisis management. Emphasized the fact that it is a strategic and operational management is an important tool of the modern enterprise unstable environment.

Вихід з кризи підприємства пов'язаний з усуненням причин, що викликали його, а сам процес планування цього виходу можна назвати стратегією (антикризове стратегічне планування) і тактикою (оперативне планування) антикризового управління.

Стратегія антикризового управління дозволяє встановити:

- яким чином підприємство може протистояти змін зовнішнього середовища (що виникають часто, нерегулярно і практично непередбачено);
- за допомогою яких попередніх заходів можна зберегти свою життєздатність і досягти намічених цілей.

Стратегія антикризового управління охоплює всі заплановані, що організуються і контролювані зміни в області існуючої стратегії, виробничих процесів, структури і культури будь-якої соціально-економічної системи, включаючи приватні і державні підприємства. Підприємство повинно стежити за основними чинниками навколишнього середовища і робити своєчасні та правильні висновки щодо своїх потреб у змінах. Поштовхом до змін є кризові ситуації. Залежно від того, в якій області вони становлять небезпеку для досягнення цілей підприємства, вибирається відповідна антикризова стратегія [2].

Підприємство має успіх тільки в тому випадку, якщо перебуває в стані послідовного і неухильного розвитку. Тому повноцінна стратегія антикризового управління — це стратегія творення, захоплення і утримання певної ринкової ніші, стратегія конкурентної переваги в довгостроковій перспективі.

Стратегія — це принцип ефективної адаптації до змін навколишнього середовища. Зовнішні умови навколишнього середовища змінюються швидко, тому дуже важливо отримання оперативного зворотного зв'язку із зовнішнім світом у вигляді показників, що характеризували б майбутнє — наприклад, показників зростання частки ринку, зростання задоволеності покупців. Адже попередній виклик вплив набагато ефективніше, ніж вплив щодо усунення наслідків. Стратегія антикризового управління дає можливість вчасно розпізнати кризу і, з огляду на його особливість, знизити його гостроту [4, с. 362].

Без чіткого формулювання проблем, що викликали кризу на підприємстві, не можна приступити до розробки антикризових заходів, яка передбачає або внесення в стратегію підприємства невеликих змін, або повний перегляд стратегії і розробку нової.

* КРАПКО Олена Михайлівна / Елена КРАПКО / Олена КРАПКО — к.е.н., старший викладач кафедри фінансів, обліку і аудиту, Національний авіаційний університет, e-mail: elena_nay@ukr.net

Тактичними (оперативними) заходами з виходу з економічної кризи можуть бути скорочення витрат, закриття підрозділів, скорочення персоналу, зменшення обсягів виробництва і збуту, активні маркетингові дослідження, підвищення цін на продукцію, використання внутрішніх резервів, модернізація, встановлення поточних збитків, виявлення внутрішніх резервів, залучення фахівців, отримання кредитів, зміцнення дисципліни.

Тактичне планування повинне здійснюватися в рамках обраних стратегій. Здійснення оперативних заходів щодо виходу з економічної кризи у відриві від стратегічних цілей може короткочасно поліпшити фінансове становище, але не усуне глибинні причини кризових явищ [3, с. 267].

Для успішної організації управління на рівні підприємства при виникненні кризових явищ і ситуацій необхідні:

- діагностування й оцінювання параметрів кризи;
- організація антикризового стратегічного і тактичного планування;
- постійне відстеження зовнішньої і внутрішньої ситуації, виявлення факторів, здатних викликати кризу;
- створення резервів фінансових і матеріальних ресурсів;
- скорочення поточних витрат підприємства;
- диверсифікованість діяльності;
- активна інноваційна політика як основний механізм виходу з кризи.

Стратегічне й оперативне планування взаємозалежні і займатися одним у відриві від іншого неможливо (рис. 1).

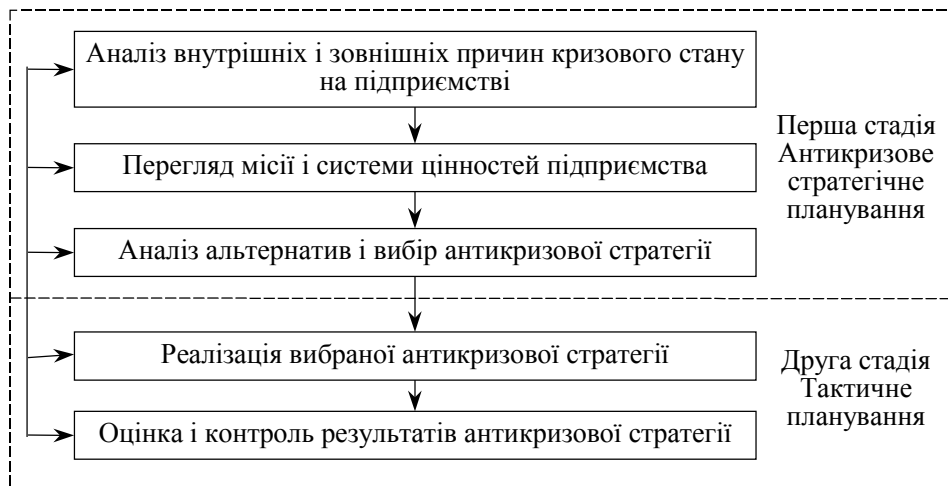


Рис. 1. Стратегія і тактика в антикризовому управлінні підприємством

Отже, зміст антикризового управління підприємством полягає не тільки в ліквідації зовнішніх ознак, недопущенні подальшого поглиблення кризи, а й у відновленні здатності підприємства як мікроекономічної системи до самоорганізації, підтримки її внутрішнього та зовнішнього гомеостазу. Для кожного підприємства існує своє співвідношення зовнішніх і внутрішніх факторів кризи, які визначають необхідність антикризового управління. Для практичного використання антикризових заходів підприємству необхідна антикризова програма.

Література

1. *Беляев С. А.* Антикризове управління підприємством: [підручник] / С. А. Беляев, В. О. Кошкіна. — К.: ЦУЛ, 2012. — 450 с.
2. *Василенко О. О.* Антикризове управління підприємством: [навч. посіб.] / О. О. Василенко. — К.: ЦУЛ, 2009. — 200 с.
3. *Градова А. М.* Антикризове управління: [навч. посіб.] / А. М. Градова. — Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. — 440 с.
4. *Костенко Т. Д.* Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства: [навч. посіб.] / Т. Д. Костенко, Є. Ю. Підгорна. — 2—ге вид. перероблене та доповнене. — К.: ЦУЛ, 2008. — 400 с.
5. *Терещенко О. О.* Антикризовий фінансовий менеджмент: [навч. посіб.] / О. О. Терещенко. — К.: ЦУЛ, 2009. — 156 с.