

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Вінницький національний технічний університет

Анотація

Систематизовано підходи до антикризового управління підприємством в сучасних умовах

Ключові слова: антикризове управління, криза, фінансова криза

Abstract

Approaches to crisis management of the enterprise in modern conditions are systematized

Keywords: crisis management, crisis, financial crisis

Вступ

Стратегія попередження банкрутства має досліджуватись як постійна складова загальної стратегії підприємства, яка передбачає обґрунтований вибір стратегічних рішень у межах стратегії забезпечення стійкого розвитку, попередження кризових ситуацій, досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства.

Питання сутності, специфіки завдань та інструментарію антикризового управління на рівні підприємства в умовах ринкової економіки стали предметом наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних економістів Е. Альтмана, І. Ансоффа, Т. Таффлера, В. Василенка, І. Бланка, Л. Лігоненка, М. Пашути, О. Терещенка та інших.

Метою даної роботи є систематизація особливостей антикризового управління підприємством в сучасних умовах.

Результати дослідження

Поняття «криза» є одним з найбільш складних та має значну кількість підходів до визначення сутності та виявлених характеристик. В економіці термін «криза» набув поширення та визнання через розробку концепції циклічності розвитку економічних систем. Криза вважається одним з природних станів життєдіяльності, одним з частих випадків перехідних процесів. Оскільки підприємство є мікроекономічною системою, його розвитку притаманні властивості циклічності. У перебігу своєї життєдіяльності (від створення до ліквідації) підприємство проходить сукупність стадій, кожна з яких має певні особливості формування ресурсного потенціалу.

Під фінансовою кризою розуміють фазу розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей його впливу на фінансові відносини [1].

Будь-яке управління в певній мірі має бути антикризовим або ставати таким в період кризового розвитку системи (організації). На сьогодні існують різні підходи до визначення сутності антикризового управління.

Бланк І. А. розуміє під антикризовим управлінням процес розробки та реалізації заходів, спрямованих на швидке відновлення платоспроможності і відновлення достатнього рівня фінансової стійкості підприємства, яка забезпечує його вихід з кризового фінансового стану [2]. Дж. Банді визначає антикризове управління як процес, за допомогою якого організація має справу з руйнівною та несподіваною подією, яка загрожує завдати шкоди організації чи її зацікавленим сторонам» [3]. Діденко Є. О. та Фесюн А. С. в роботі [4] визначають антикризове управління як процес, що

полягає у використанні комплексу спеціальних методів та прийомів задля забезпечення сталих та економічно безпечних умов розвитку.

Таблиця 1

Систематизація підходів щодо визначення сутності антикризового управління

Автор	Антикризове управління – це
Бланк О. І. [2]	розробка та реалізація заходів, спрямованих на швидке відновлення платоспроможності і відновлення достатнього рівня фінансової стійкості підприємства, яка забезпечує його вихід з кризового фінансового стану
Дж. Банді [3]	це процес, за допомогою якого організація має справу з руйнівною та несподіваною подією, яка загрожує завдати шкоди організації чи її зацікавленим сторонам
Діденко Є. О., Фесюн А. С. [4]	процес, що полягає у використанні комплексу спеціальних методів та прийомів задля забезпечення сталих та економічно безпечних умов розвитку.
Василенко В. О. [5]	різновид управління, що спрямований на попередження, аналізування та ліквідацію факторів кризи, а у разі її виникнення - розроблення та реалізацію заходів, що дадуть змогу упоратися з кризою зазнаючи мінімальних при цьому витрат та втрат для підприємства.
Мартинець В. В. [6]	спеціально організована система управління, яка має комплексний системний характер, спрямована на оперативну діагностику кризи, своєчасне її подолання, недопущення банкрутства підприємства та забезпечення подальшого розвитку і підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства
Шпачук В. В. [7]	управлінська система, заснована на стратегічних засадах і спрямована на підтримання стійкого, стабільного стану будь-якої соціально-економічної системи протягом усього періоду її функціонування, що має комплексний характер, здатна швидко адаптуватися та змінюватись залежно від зовнішніх умов, оточуючого середовища
Кульчій І. О. [8]	система управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації й подолання кризових явищ
Скірка Н.Я., Паславська В. В. [9]	спеціальний, комплексний процес моніторингу впливу негативних факторів на діяльність підприємств з метою забезпечення постійного функціонування у зоні економічної безпеки, вжиття заходів щодо попередження переходу сучасних вітчизняних підприємств до кризової зони, а у критичних випадках з метою максимально швидкого виходу з кризової зони
Бровкова Є. Г, Мартиненко Є. А. [10]	спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створенні відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства

На їх думку процес антикризового управління передбачає [4]:

- пріоритетне попередження кризових явищ в процесі функціонування підприємства;
- зниження рівня проявів кризових явищ у випадку їх реалізації в процесі господарювання суб'єкта ринку;
- недопущення банкрутства підприємства та стабілізацію його становища у випадку настання глибокої кризи;
- впровадження комплексу превентивних дій.

Василенко В. О. трактує антикризове управління як різновид управління, що спрямований на попередження, аналізування та ліквідацію факторів кризи, а у разі її виникнення – розроблення та реалізацію заходів, що дадуть змогу упоратися з кризою зазнаючи мінімальних при цьому витрат та втрат для підприємства [5].

На думку Кульчій І. О., антикризове управління – це система управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації й подолання кризових явищ [8]. Метою антикризового управління є збільшення ефективності використання ресурсів, максимізація прибутку, ритмічне функціонування організації за рахунок своєчасного уникнення, попередження та усунення ризиків [8].

Скірка Н.Я., Паславська В. В. запропонували удосконалене визначення антикризового управління як спеціального, комплексного процесу моніторингу впливу негативних факторів на діяльність підприємств з метою забезпечення постійного функціонування у зоні економічної безпеки, вжиття заходів щодо попередження переходу сучасних вітчизняних підприємств до кризової зони, а у критичних випадках з метою максимально швидкого виходу з кризової зони [9].

Бровкова Є. Г, Мартиненко Є. А. визначають антикризове управління як спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створенні відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [10].

Антикризове управління розпочинається із ідентифікації ознак кризової ситуації, до яких відносять: посилення авторитарного стилю управління, послаблення роботи менеджменту підприємства, відтік фахівців високої кваліфікації, посилення конфліктності в організації тощо.

Погіршення фінансового стану, зменшення виручки від реалізації, зниження прибутковості – це вже прояв кризи, свідчення її розгортання, а не ознаки кризової ситуації, оскільки грошові потоки на кризову ситуацію реагують із запізненням.

Набір ознак кризи на підприємстві є індивідуальним і проявляється в декілька етапів залежно від причини, яка спонукала її виникнення.

Більшість науковців фактори, які спричиняють кризу, поділяють на дві групи [11]:

- фактори зовнішнього середовища,
- фактори внутрішнього середовища.

Розвиток кризової ситуації на підприємстві відбувається у декілька етапів, на кожному з яких є можливим розроблення та впровадження антикризових заходів за допомогою інструментів антикризового менеджменту. Послідовність проходження цих стадій така:

- поява ознак кризи;
- виявлення кризи;
- фінансова реакція на розгортання кризи;
- розгортання (поглиблення) кризи;
- реакція підприємства на кризу.

Залежно від дій менеджменту та ефективності розроблення та реалізації антикризових заходів відбувається поглиблення кризи або оздоровлення підприємства – вихід із кризового стану. Кожен етап проходження кризи має притаманні лише йому ознаки прояву кризової ситуації на підприємстві, які дозволяють ідентифікувати цей етап.

Основною метою антикризового управління є забезпечення гарних результатів – запланованих чи випадкових – за допомогою здорової організації, що досягається шляхом використання оточення на основі добре поставленого управління людьми і комунікаціями [12]. Одним із головним етапом антикризового управління важаться визначення пріоритетів, для успішного результату, з перерахованих є планування, організації, визначення цілей, мотивації та контролю.

Предметом антикризового управління є передбачувані та реальні причини кризи, фактори кризи, проблеми, тобто всі прояви сукупного загострення суперечностей, які спричиняють загрозу настання та розвитку кризи [13].

Об'єктом антикризового управління виступають процеси розвитку криз на підприємстві.

Суб'єктами системи антикризового управління є кваліфіковані особи які володіють знаннями, інформації, певними ресурсами для впровадження ряд завдань [14, с. 92].

Основними завданнями антикризового управління є [15]:

- аналіз зовнішнього середовища і внутрішнього потенціалу підприємства та вибору стратегії його розвитку на основі прогнозування його майбутнього фінансового стану;
- діагностика причин виникнення кризових ситуацій в економіці і фінансах підприємства;
- аналіз фінансово-економічного стану підприємства для встановлення методів його оздоровлення;
- реструктуризація сфер діяльності підприємства;
- бізнес-планування фінансового оздоровлення підприємства;
- процедури антикризового управління і контроль за їхнім виконанням

Виокремлюють такі принципи антикризового управління [5, с. 503]:

- готовність до зміни фінансової рівноваги на підприємстві;
- об'єктивність, тобто аналіз і оцінка не тільки зовнішнього середовища, а і внутрішніх глибин організації;
- вчасне реагування на кризові ситуації, оскільки зволікання може призвести до погіршення кризової ситуації;
- прийняття управлінських рішень повинно відбуватися на основі оперативної та достовірної інформації;
- компетентність, тобто кризовою ситуацією на підприємстві повинні займатися фахівці професіонали в даній сфері чи проблемі;
- принцип основної ланки, тобто вирішення проблеми повинно орієнтуватися на джерела її походження.

Антикризове управління проводиться за наступними заходами [16, с. 36]:

- виділення пріоритетних підходів у господарській діяльності тобто своєрідних пунктів зростання, які сприяють підвищенню ділової активності;
- обґрунтоване прогнозування ресурсного забезпечення;
- визначення якісних і кількісних критеріїв оцінки проведеної роботи, а також можливості внесення коректив у дії, впроваджені на підприємстві.

Здійснюючи аналіз наявних підходів, описаних в працях вітчизняних та зарубіжних науковців, можна зробити висновок, що переважна більшість поглядів авторів погоджується, що антикризове управління є функцією менеджменту, яка забезпечує [15]:

- уникнення кризових ситуацій;
- зменшення або ліквідацію наслідків фінансової кризи на підприємстві;
- забезпечення належного рівня платоспроможності.

За рахунок певних етапів, методів, можна запобігти або вийти з кризового положення, сам механізм і дозволяє застосувати певну блокаду від порушення роботи підприємства

Антикризовому управлінню підприємством притаманні ті ж функції, що і звичайному управлінню, проте кожна з них зазнає істотних змін [17]:

- планування – це процес визначення цілей організації та їх змін, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення;
- організація – формування оптимальної структури й обсягу використовуваних коштів, апарату управління і кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів;
- мотивація – система заохочень і санкцій, що стимулює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи;
- контроль – прогнозування відхилень від намічених цілей для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів.

Висновки

Таким чином, узагальненні існуючих підходів надало можливість визначити антикризове управління як спеціальне управління, спрямоване на оперативне виявлення та усунення ознак кризового стану з метою забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Отже, антикризове управління крім нейтралізації кризових явищ повинно упереджувати їх виникнення через внутрішньогосподарський механізм, а саме — систему раннього упередження і реагування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю. Фінансовий аналіз та звітність : практикум. Вінниця : ВНТУ, 2017. 143 с.
2. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : учебный курс. Киев : Эльга; Ника-Центр, 2004. 656 с.
3. Bundy J., Pfarrer M. D., Short C. E., Coombs W. T. Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. Journal of Management. 2017. Vol. 43(6). P. 1661–1692.
4. Діденко Є. О., Фесюн А. С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. Економіка та держава. 2018. № 11. С. 90-96.
5. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством. К. : Центр навчальної літератури, 2003. 504 с.

6. Мартинець В. В. Особливості антикризового управління промисловим підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 11. Ч. 4. С. 48-51.
7. Шпачук В. В. Сутність терміну «Антикризове управління». Збірник наукових праць серія «Управління». 2011. Вип. 1. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Nvamu_upravl/2011_1/27.pdf.
8. Кульчій І.О. Антикризове управління: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 120 с.
9. Скірка Н.Я., Паславська В.В. Антикризове управління в Україні в сучасних умовах *Nauka i studia*. 2019. №6(195). 47-51.
10. Бровкова Є.Г., Мартиненко Є.А. Проблеми антикризового управління підприємствами. Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 131. 2017.
11. Невмержицька С. М., Марценюк С. О. Причини виникнення та шляхи подолання фінансової кризи на підприємстві. Ефективна економіка. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2018/68.pdf.
12. Єпіфанова І. Ю. Управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств. Монографія / М. П. Войнаренко, І. Ю. Єпіфанова. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 188 с
13. Батракова Т. І., Щусь Л. В. Фінансова криза: причини, аналіз, шляхи виходу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 10. Ч. 1. С. 143-146.
14. Важинський Ф. А., Колодійчук А. В. Сутність антикризового фінансового управління підприємством. Економіка промисловості. –2009. № 5. С. 127-130.
15. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. 2016. №2. С. 265-269. URL: www.economyandsociety.in.ua
16. Біломістна І. І. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання / І. І. Біломістна, О. М. Біломістний, М. С. Крамська // Фінансово кредитна діяльність: проблеми теорії і практики: зб. наук. праць. – 2013. – № 1 (14). – С. 90-96.
17. Гелеверя Є.М., Сумець Н.В. Антикризове управління підприємством: теоретичні та методичні аспекти. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/54.pdf>

Подольян Дмитро Вікторович — студент групи МФК-18 мі, факультет менеджмент, Вінницький національний технічний університет. Вінниця, e-mail: dima.podolyan.1998@gmail.com

Науковий керівник: **Джеджула В'ячеслав Васильович** — д-р. екон. наук, професор, Вінницький національний технічний університет.

Podolyan Dmitry V. - student of the group of MFC-18, faculty of management, Vinnitsa National Technical University. Vinnytsya, e-mail: dima.podolyan.1998@gmail.com

Supervisor: **Dzhedzhula Viacheslav V.** – Doctor of Economic. Sc., Professor, Vinnytsia National Technical University