

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Анотація

Розглянуто сутність антикризового управління, принципи та складові.

Ключові слова: криза, антикризове управління

Abstract

The essence of anti-crisis management, principles and components are considered.

Keywords: crisis, anti-crisis management

Одним зі способів запобігання кризовим явищам, їх вирішення та мінімізації збитків під час кризи є створення ефективної антикризової системи на промисловому підприємстві. Антикризове управління на промислових підприємствах займається управлінням передкризовими, кризовими та післякризовими процесами. Існують різні підходи до антикризового управління, які систематизовано в таблиці 1.

Отже, антикризове управління – це управління, спрямоване на вчасне виявлення, реагування на фінансову кризу та запобігання подібним кризовим ситуаціям у майбутньому.

Система антикризового управління на промисловому підприємстві складається з різних компонентів.

Об'єктами антикризового управління є процеси, пов'язані з запобіганням, розвитком і усуненням кризових явищ на підприємстві.

Суб'єкти антикризового управління включають внутрішніх та зовнішніх спеціалістів, які реалізують цілі антикризового управління.

Внутрішніми суб'єктами є менеджмент підприємства, спеціалісти відділу антикризового управління та антикризова команда.

Зовнішні суб'єкти включають антикризових менеджерів, які запрошуються на підприємство для вирішення кризових завдань, представників банківських установ або інших кредиторів, представників державних контрольних органів, аудиторів та інших фахівців.

Цілі антикризового управління включають організаційні, виробничі, фінансові, кадрові, збутові, маркетингові та інноваційні.

Організаційні цілі спрямовані на вдосконалення системи та організаційної структури підприємства, заміну менеджменту або зміну організаційно-правової форми.

Виробничі цілі включають зменшення виробничих витрат, розширення асортименту продукції, зниження відсотку браку.

Фінансові цілі пов'язані з забезпеченням платоспроможності, прибутковості, ліквідності та ефективним управлінням грошовими потоками.

Кадрові цілі спрямовані на створення сприятливих умов праці для персоналу та зниження соціальної і психологічної напруги під час кризи.

Збутові цілі включають оптимізацію системи логістики, зменшення збутових витрат і оптимізацію трансакційних витрат.

Маркетингові цілі спрямовані на удосконалення комплексу маркетингу, таких як товар, ціна, розподіл та просування.

Інноваційні цілі передбачають інноваційний розвиток підприємства у всіх сферах його діяльності.

Таблиця 1 – Підходи до сутності процесу антикризового управління

Автор	Антикризове управління – це
Ладунка І.С., Андрюшина О.І. [1]	комплекс інструментів зовнішнього і внутрішнього впливу на підприємство, яке проявляє ознаки кризового стану або знаходиться в кризі
Спіфанова І. Ю. Оранська Н. О. [2]	управління направлене не лише на попередження розвитку криз та кризових ситуацій, проте і на адаптацію системи управління до змін в зовнішньому середовищі підприємства, що сприятиме сталому розвитку
Балаш Л.Я., Бінерт О.В., Лисюк О.В. [3]	комплекс заходів стратегічного спрямування, які допомагають усувати проблеми, що виникають у його діяльності.
Кривов'язюк І.В. [4]	це таке управління, де вже поставлено передбачення небезпеки кризової ситуації, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи та використання його факторів для наступного розвитку
Докуніна К.І. [5]	система заходів, спрямованих не лише на попередження виникнення кризової ситуації, а й на адаптацію системи управління підприємства до умов зовнішнього середовища за допомогою специфічних методів, способів та прийомів для забезпечення стабільного його функціонування та недопущення банкрутства
Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. [6]	попереджуваче управління, яке попереджає або мінімізує вірогідність настання криз в діяльності підприємства, забезпечуючи при цьому підвищення ефективності роботи підприємства та ефективність використання наявних в нього ресурсів
Шатайло О. А. [7]	система управління підприємством, спрямована на попередження або подолання криз, що базується на принципах і функціях традиційного менеджменту, видозмінених відповідно до кризових умов і поставлених цілей, з ресурсним забезпеченням, сформованим зі складових наявного потенціалу та трансформованим у антикризовий потенціал

Для досягнення поставлених цілей системи антикризового управління необхідно визначити основні функції, які вона виконує:

1. Передкризове управління підприємством - це своєчасна діагностика негативних тенденцій розвитку підприємства з метою запобігання кризі.
2. Управління в умовах кризи - метою цієї функції є відновлення прибутковості, платоспроможності та конкурентоспроможності підприємства під час кризових умов.
3. Управління процесами виходу з кризи - спрямоване на мінімізацію витрат та втрачених можливостей під час кризових процесів і після них.
4. Післякризове управління підприємством - це відновлення життєздатності соціально-економічної системи та подальший розвиток підприємства після кризи.
5. Фінансова функція - спрямована на формування ефективної фінансової політики, забезпечення прибутковості, фінансової стійкості та ліквідності підприємства.
6. Соціальна функція - включає дії, спрямовані на збереження трудового потенціалу підприємства та врахування соціальної складової в антикризовій програмі діяльності підприємства.

Основні відмінності, характерні для антикризового управління, можна узагальнити наступним чином [8-9]:

1. Специфічна мета здійснення – антикризове управління спрямоване на збереження підприємства як господарюючого суб'єкта та відновлення його платоспроможності. Це вимагає використання специфічного управлінського інструментарію, спрямованого на вирішення кризових проблем.
2. Відокремлення суб'єктів здійснення – антикризове управління включає спеціалістів з відповідною фаховою підготовкою, повноваженнями, знаннями та навичками, які беруть на себе

відповідальність за результати своєї діяльності. Це передбачає наявність команди експертів з різних областей, які спільно працюють над вирішенням кризових ситуацій.

3. Висока вартість управлінського впливу – забезпечення високої ефективності антикризового управління вимагає більших фінансових та інтелектуальних витрат порівняно з нормальними умовами господарювання. Реалізація антикризових заходів і програм може бути витратною, але необхідною для відновлення діяльності та подальшого розвитку підприємства.

Для відновлення діяльності та подальшого розвитку підприємства суб'єктам антикризового управління необхідно визначити чітку послідовність дій, що охоплюють всі етапи антикризового управління.

Процес антикризового управління можна розбити на наступні етапи:

1. Постановка мети антикризового управління - основна мета полягає у відновленні життєздатності та стратегічного розвитку підприємства після кризової ситуації.

2. Виявлення причин, масштабу та фази прояву кризи - необхідно проаналізувати фактори, що спричинили кризу, визначити її масштаб і стадію розвитку.

3. Визначення видів кризи та їх характеристик - розрізняються різні види кризи, включаючи фінансову, виробничу, ринкову тощо. Необхідно встановити характеристики конкретної кризи.

4. Визначення наслідків кризи - розглядаються наслідки, що виникають внаслідок кризової ситуації. Залежно від наслідків, можуть бути застосовані різні інституційні процедури, такі як санація або банкрутство підприємства, або ж формування корпоративної антикризової стратегії.

5. Проведення інституційних процедур антикризового управління - в разі необхідності, згідно з відповідним законодавством, можуть бути вжиті санаційні чи банкрутні заходи для відновлення платоспроможності підприємства.

6. Формування корпоративної антикризової стратегії - розробляється стратегія, що включає незалежні антикризові інструменти, які будуть використовуватись менеджментом підприємства для відновлення фінансового стану та конкурентоспроможності.

7. Визначення антикризових інструментів - вибір та практична реалізація антикризових інструментів залежить від причин, масштабів та стадії кризи.

8. Оцінка ефективності реалізації корпоративної антикризової стратегії - проводиться оцінка досягнення поставленої мети антикризового управління, що є показником ефективності стратегії.

Таким чином, антикризове управління – це управлінський процес, спрямований на своєчасне виявлення, реагування та запобігання фінансовим кризам, а система антикризового управління включає об'єкти, суб'єкти, цілі та функції, що забезпечують ефективне вирішення кризових ситуацій на промислових підприємствах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ладунка І. С., Андрушина О. І. Антикризове управління підприємством. Економіка і суспільство. 2017. №8. С. 278-281.

2. Єпіфанова І. Ю. Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка та суспільство. 2016. №2. С. 265-269. [URL:www.economyandsociety.in.ua](http://www.economyandsociety.in.ua)

3. Балаш Л. Я., Бінерт О. В., Лисюк О. В. Особливості антикризового управління підприємствами. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 3(14). С. 136-140.

4. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім "Кондор", 2020. 396 с.

5. Докуніна К. І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 36 (1). С. 113-116.

6. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. Проблеми і перспективи розвитку підприємства: зб. наук. пр. 2020. No 2 (25). С. 137-145

7. Шатайло О. А. Змістова характеристика системи антикризового управління. Бізнес Інформ. 2019. No5. С. 217–226.

8. Єпіфанова І. Ю., Болотнов Д. Г. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. №3. С. 335-338.

9. Соболева, Г. Формування антикризової політики управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2022. (41). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-54>

Валовський Вадим Олександрович – студент групи МФК-19, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця

Науковий керівник: Дзеджула В'ячеслав Васильович – д-р екон. наук, проф., проф. каф. фінансів та інноваційного менеджменту Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця.

Valovskyi Vadim O. - student of the IFC-19 group, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia

Supervisor: Dzhedzula Vyacheslav V. - Doctor of Economics. Sciences, prof., prof. café of Finance and Innovative Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia