

СУТНІСТЬ ПРОЦЕСУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Вінницький національний технічний університет

Анотація

В роботі розглянуто особливості антикризового управління

Ключові слова: криза, антикризове управління, принципи

Abstract

The work examines the peculiarities of anti-crisis management

Keywords: crisis, anti-crisis management, principles

Вступ

Промислові підприємства функціонують у умовах впливу негативних факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, які впливають на їх операційну та виробничо-збутову діяльність. Для підвищення результативності операційної діяльності використовуються різноманітні інструменти, одним з яких є механізм формування стратегії управління кризовими ситуаціями у виробничій діяльності промислових підприємств.

Збройна агресія росії, втрати виробничих потужностей підприємствами, погіршення логістичної системи постачання та нестабільність курсу національної валюти потребують активного впровадження антикризового управління у всіх підприємствах

Результати дослідження

Антикризове управління, як спосіб управління, здатне передбачати кризові ситуації та запобігати їм, пом'якшувати їх хід, ліквідувати негативні наслідки та перетворювати їх на позитивні зміни, є одним із чинників розвитку економічної системи. Суть антикризового фінансового управління полягає у розробці комплексу заходів для профілактики фінансової кризи та її подолання.

Фінансова криза визначається як період розбалансованої діяльності підприємства, коли керівництво не має достатнього впливу на фінансові відносини [1].

Науковці виділяють дві основні групи факторів, що спричиняють кризу. Перша група - це зовнішні чинники, на які підприємство має обмежений вплив. До них відносять кризу в галузі, негативні тенденції на ринку, перевищення витрат над ціною реалізації продукції та інші. Друга група - це внутрішні проблеми, менш пов'язані з зовнішніми факторами, такі як конфлікти в організації, неправильно обрана стратегія розвитку та інші [2-5].

Управління кризовими ситуаціями, спрямоване на передбачення, пом'якшення та перетворення негативних наслідків кризи на позитивні зміни, є важливим фактором для економічного розвитку системи. Однією з ключових складових антикризового управління є розробка комплексу заходів для запобігання фінансової кризи та її подолання.

Розвиток кризової ситуації на підприємстві відбувається у кілька послідовних етапів, на якому можливо впровадження антикризових заходів за допомогою інструментів антикризового управління. Ця послідовність включає:

- виявлення ознак кризи;
- проява кризової ситуації;
- фінансова реакція на розгортання кризи;
- розгортання (поглиблення) кризи;
- реакція підприємства на кризу.

Залежно від керівництва та ефективності впровадження антикризових заходів може статися або заглиблення кризи, або оздоровлення підприємства – вихід із кризового стану. Кожен етап кризи має свої унікальні ознаки, які дозволяють ідентифікувати цей етап.

Умови кризи можуть змінити цілі діяльності підприємства на певний період. Щоб досягти цілей, необхідна більш гнучка структура розподілу ресурсів, яка відповідає антикризовим пріоритетам.

Умови кризи також вимагають гнучкої організаційної структури управління, чутливої до змін зовнішнього середовища. В антикризовому управлінні акцент часто робиться на непередбачуваних діях, відсутності чіткого розподілу функцій між учасниками на тривалий період, що відрізняє його від традиційного управління.

Визначення ознак кризової ситуації є початковим етапом антикризового управління. Це може включати посилення авторитарного стилю управління, втрату кваліфікованих фахівців, зміни в роботі керівництва та інше. Своєчасна реакція на ці ознаки може допомогти уникнути подальшого розвитку кризової ситуації та забезпечити успішний вихід із неї.

В літературі існують різні підходи до визначення сутності антикризового управління (таблиця 1).

Таблиця 1

Систематизація підходів до визначення сутності процесу антикризового управління

Автор, джерело	Антикризове управління – це
Єпіфанова І., Болотнов Д. [6]	взаємопов'язана послідовність дій щодо забезпечення ефективної господарської діяльності підприємства за умов обмеженості ресурсів та впливу кризових чинників
Воронкова Т. Є., Приймак Я. В. [7]	особливий напрям діяльності менеджменту, характеризується специфікою мети, завдань, інструментарію для подолання кризових явищ на підприємствах
Гой В. В., Васильєв О. В. [8]	особливий вид управління, комплексна система, яка включає діагностування кризових явищ, запобігання їх настанню чи розвитку на основі мобілізації всіх наявних на підприємстві та за його межами ресурсів і виражається в комплексній реалізації системи антикризових процедур з урахуванням оптимального задоволення інтересів учасників корпоративних відносин.
Ладунка І.С., Андрюшина О.І. [9]	комплекс інструментів зовнішнього і внутрішнього впливу на підприємство, яке проявляє ознаки кризового стану або знаходиться в кризі
Мізіна О. В., Криворучко К. О. [10]	менеджмент, націлений на виявлення ознак кризи та застосування необхідних передумов для їх попередження, уникнення, послаблення та подолання, для забезпечення функціонування підприємницьких структур, попередження їх банкрутства
Докуніна К.І. [11]	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

Таким чином, на сьогодні існує значна кількість підходів до визначення сутності антикризового управління. У цілому, це специфічний вид менеджменту, спрямований на запобігання негативних впливів, які можуть виникати як внаслідок внутрішніх, так і зовнішніх факторів, для того щоб протистояти ознакам кризового стану підприємства протягом усього його існування.

Процес антикризового управління охоплює систему заходів управління для виявлення, передбачення, нейтралізації та подолання кризових ситуацій та їх причин на всіх рівнях економіки. Це управління базується на загальних принципах та методах, які властиві управлінським процесам.

Об'єктом антикризового управління є процеси, які викликають або можуть викликати кризу на підприємстві. Відповідно, предметом його є передбачувані та реальні причини, фактори та проблеми, які можуть призвести до загострення ситуації.

Суб'єктами антикризового управління є менеджери підприємства, які здійснюють управлінські рішення та володіють досвідом і навичками для вирішення кризових ситуацій.

Основна мета антикризового управління полягає у забезпеченні стабільного фінансового стану шляхом своєчасної реакції на зміни у зовнішньому середовищі через використання антикризових інструментів, спрямованих на подолання тимчасових фінансових труднощів та запобігання банкрутству.

Основні завдання антикризового управління включають:

- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства для обрання стратегії розвитку;
- виявлення причин кризових ситуацій;
- аналіз фінансового стану для виявлення шляхів його покращення;
- реорганізація сфер діяльності підприємства;
- розробка бізнес-планів для фінансового відновлення;
- впровадження процедур антикризового управління та контроль їх виконання.

Для здійснення антикризового управління принципово важливо визначитися не тільки з причинами виникнення кризи, характером її перебігу, видом, а й із факторами, які ініціюють виникнення кризових ситуацій [12].

Функції антикризового управління на підприємстві включають ті ж основні аспекти, що й у звичайному управлінні, проте кожна з цих функцій проймає значні зміни:

- Планування – включає процес визначення цілей організації та їх змін, розроблення стратегій і програм антикризової стабілізації, а також виділення ресурсів для досягнення цих цілей.
- Організація – передбачає створення оптимальної структури та розміру використання коштів, апарату управління та кадрів для ефективного використання праці, матеріальних і фінансових ресурсів.
- Мотивація – охоплює систему заохочень і санкцій, яка стимулює зацікавленість усього колективу та кожного працівника у збільшенні ефективності підприємства з метою найшвидшого виходу із кризи.
- Контроль – передбачає прогнозування відхилень від заданих цілей для оперативних змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів.

Крім вищезазначених функцій, при антикризовому управлінні особливо важливою стає функція діагностики кризового стану підприємства, яка включає такі етапи: моніторинг, експрес-діагностику та фундаментальну діагностику.

Під час аналізу процесу антикризового фінансового управління важливо визначити межі, що розмежовують його від управління в стандартних, стабільних умовах функціонування суб'єкта господарювання. У період кризи виникає необхідність оперативно адаптувати організаційну структуру управління відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Це відрізняє антикризове фінансове управління від традиційного управління, що застосовується в стандартних умовах функціонування підприємства.

Система антикризового управління включає ряд основних заходів:

- Оцінка та виявлення процесів, що призводять до кризових станів.
- Прогнозування виникнення, розвитку та можливих наслідків кризових ситуацій.
- Проведення антикризового супроводу (виявлення процесів, що призводять до кризових ситуацій).
- Забезпечення готовності та проведення попередньої підготовки на випадок виникнення надзвичайних ситуацій (антикризова профілактика).
- Організація та координація ефективних заходів для подолання кризових ситуацій та їх наслідків.

Система антикризового управління, на відміну від однієї цілі, має на меті досягнення кількох цілей. Комбінація декількох цілей створює складнішу мету, яку можна досягти одночасно, послідовно або методом розміщення. Порядок досягнення цих цілей визначається не лише прийнятими управлінськими рішеннями, але й обумовлений об'єктивними умовами функціонування управлінського об'єкту.

Система антикризового управління підприємством має за мету виведення підприємства з кризового стану шляхом реалізації таких завдань:

1. Аналіз поточного стану підприємства.
2. Оцінка виробничого потенціалу підприємства.
3. Аналіз можливостей підвищення ефективності функціонування підприємства.

4. Розробка стратегічного плану антикризового управління підприємством.
5. Створення системи антикризового управління фінансовими ресурсами підприємства.
6. Впровадження ефективної системи маркетингового управління на підприємстві.
7. Вибір прибуткової продукції та її виробництво.
8. Створення ефективної автоматизованої інформаційної системи управління підприємством.

Створена система антикризового управління підприємством може створювати підрозділи, які утворюють ієрархічну структуру, що робить її більш організованою і системною.

Система антикризового управління підприємством обирає методи та моделі, що відповідають поточним завданням. Якщо вибраний метод не призводить до досягнення мети, система змінює свій підхід з часом.

У випадку переривання процесу вирішення за якихось обставин, система антикризового управління підприємством повертається до розв'язання знову пізніше.

Система антикризового управління підприємством оперує знаннями та уникає повторень, користуючись попереднім досвідом і вивченими прикладами.

При досягненні мети, якою є виведення підприємства з кризового стану, система переходить в інший режим роботи - режим попередження кризових станів на підприємстві, спрямовуючи увагу на попередження подібних ситуацій у майбутньому.

Існують три основні стратегії антикризового управління: активний, реактивний та плановий (прогнозний). Вони відрізняються у способі та часі реагування підприємства на кризові явища.

Малі компанії та компанії, що швидко розвиваються, часто використовують активний підхід. Ці організації оперативно виявляють відхилення в роботі та швидко вживають заходів для подолання причин і наслідків кризи.

Більші підприємства з великою історією успішної діяльності нерідко використовують реактивний підхід. Вони можуть довго ігнорувати сигнали кризи та розпочинати дії лише тоді, коли вона вже набирає вагомого масштабу.

Прогнозний підхід частіше використовується компаніями з сучасними системами управління. Цей підхід базується на постійному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища та передбаченні можливих кризових ситуацій.

Для більшості підприємств, які опинилися у кризовій ситуації, першими методами, які їм допомагають, є санація та реструктуризація. Санація спрямована на швидке виправлення фінансових показників за рахунок зміни структури активів та пасивів підприємства. Результати санації часто є тимчасовими і вимагають структурних реформ.

Реструктуризація, з свого боку, спрямована на створення ефективних суб'єктів у ринковій економіці. Цей процес передбачає зміни в структурі, управлінні та організації підприємства, з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Контролінг важливий на етапі створення підприємства та в умовах фінансової кризи. Він передбачає систему раннього виявлення кризових явищ, розробку санаційних концепцій та планів, а також контроль за їхнім виконанням. На сьогодні існують різні підходи до розуміння сутності процесу «антикризового управління». У цілому, це специфічний вид менеджменту, спрямований на запобігання негативних впливів, які можуть виникати як внаслідок внутрішніх, так і зовнішніх факторів, для того щоб протистояти ознакам кризового стану підприємства протягом усього його існування. Це досягається завдяки використанню ефективних економічних, нормативно-правових та методологічних механізмів.

Мета антикризового управління полягає у розробці та реалізації заходів, спрямованих на запобігання виникненню негативних явищ, що можуть призвести до кризового стану підприємства, забезпечуючи його фінансову стійкість та впевнене положення на ринку. Досліджено принципи, які лежать в основі організації антикризового фінансового управління підприємством у випадку загрози банкрутства.

Висновки

Розгляд сутності антикризового управління показав, що вітчизняні економісти трактують поняття «антикризове управління» по-різному. В цілому, антикризове управління - це ефективний менеджмент, який дає можливість вивести підприємство з кризи; це сукупність заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і

конкурентоспроможності підприємства і які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення.

Визначено, що метою антикризового управління є розробка і реалізація заходів, направлених на запобігання виникненню негативних явищ, що призводять до кризового стану підприємства, забезпечення його фінансової стійкості і міцного положення на ринку.

Досліджено принципи, які слугують основою організації антикризового фінансового управління підприємством при загрозі банкрутства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Тшонковскі, К. (2023). Вплив фінансової кризи на економіку країни. Економіка та суспільство, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-64>
2. Боронос В. Г. Управління фінансовою санацією підприємств : підручник / В. Г. Боронос, І. Й. Плікус. Суми : Сумський державний університет, 2022. 459 с.
3. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Оцінювання ефективності антикризового управління підприємства за умов інноваційного розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 11. С. 10-14.
4. Єпіфанова, І. Ю., Оранська, Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 2. С. 265–269. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/47.pdf
5. Ахновська, І. О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. Молодий вчений. 2015. № 2 (6). С. 914–918.
6. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 3. С. 335–338.
7. Воронкова Т. Є., Приймак Я. В. Трансформація антикризового управління в сучасних економічних умовах. Ефективна економіка. 2021. №10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/98.pdf
8. Гой В. В., Васильєв О. В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. Ефективна економіка. 2018. №8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/157.pdf
9. Ладунка І.С. , Андрушина О.І. Антикризове управління підприємством. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 8. https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/49.pdf
10. Мізіна О. В., Криворучко К. О. Антикризове управління у сучасному менеджменті підприємств. Ефективна економіка. 2018. Вип. 11. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/71.pdf
11. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип.36. С. 113-116.
12. Якубенко Ю. Л., Сірко А. Ю. Сутність кризових явищ в Україні та напрями їх подолання. Агросвіт. 2021. № 24. С. 39–45. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.24.39
13. Хринюк О. С., Бова В. А. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. Ефективна економіка. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/46.pdf.
14. Череп А., Череп О., Огренич Ю. Удосконалення науково-методичного підходу до оцінки впливу факторів на використання механізму формування стратегії антикризового управління операційною діяльністю промислових підприємств у кризових умовах. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2022. 1(42), С. 134–144. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.1.42.2022.3681>.

Поворознюк Сергій Петрович, магістр, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця..

Науковий керівник: **Джеджула Вячеслав Васильович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів та інноваційного менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця.

Povoroznyuk Serhiy P., master, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia.

Supervisor: **Dzhedzula Viacheslav V.** - Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Finance and Innovation Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia