

Фокіна-Мезенцева К.В.,
доктор економічних наук,
доцент кафедри бізнес-економіки та туризму,
Київський національний університет технологій та дизайну

Байда І.В.,
магістр,
Київський національний університет технологій та дизайну

Fokina-Mezentseva Catherine,
Doctor of Economics,
Associate Professor of Business Economics and Tourism
Kyiv National University of Technology and Design

Bayda Inna,
Master,
Kyiv National University of Technology and Design

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Байда І.В., Фокіна-Мезенцева К.В. Удосконалення інструментів антикризового управління на підприємстві. У статті висвітлено вдосконалення інструментів антикризового управління та їх практичну перевірку на підприємствах України. Антикризове управління – постійно діюча система заходів, яка спрямована на забезпечення нормального функціонування підприємства як у коротко-, так і у довгостроковій перспективі. Антикризове управління в широкому розумінні має на меті не тільки подолання наслідків негативних подій на підприємстві, а й запобігання їх появі. Аналіз патологій організаційної поведінки дає змогу виявити передумови формування криз різної морфології. Криза на підприємстві складається внаслідок негативного внутрішнього середовища та неефективного менеджменту за всіма видами діяльності підприємства, а також під впливом зовнішніх чинників, таких як економічна і політична нестабільність, стихійні лиха тощо. Групування інструментів антикризового управління здійснено відповідно до характеру криз.

Ключові слова: антикризове управління, криза підприємства, принципи антикризового управління, інновації, криза, антикризові заходи, фінансова стабілізація підприємства.

Байда И.В., Фокина-Мезенцева К.В. Совершенствование инструментов антикризисного управления на предприятии. В статье освещено усовершенствование инструментов антикризисного управления на предприятиях Украины. Антикризисное управление – это постоянно действующая система мер, направленная на обеспечение нормального функционирования предприятия как в короткой, так и в долгосрочной перспективе. Антикризисное управление в широком смысле имеет целью не только преодоление последствий негативных событий на предприятии, но и предотвращение их появления. Анализ патологий организационного поведения позволяет выявить предпосылки формирования кризисов различной морфологии. Кризис на предприятии складывается вследствие негативной внутренней среды и неэффективного менеджмента по всем видам деятельности предприятия, а также под влиянием внешних факторов, таких как экономическая и политическая нестабильность, стихийные бедствия и тому подобное. Группирование инструментов антикризисного управления осуществлено в соответствии с характером кризисов.

Ключевые слова: антикризисное управление, кризис предприятия, принципы антикризисного управления, инновации, кризис, антикризисные меры, финансовая стабилизация предприятия.

Fokina-Mezentseva Catherine, Bayda Inna. Improving the tools of crisis management in the enterprise. In the article the improvement of crisis management tools and their practical test in the Ukraine. Crisis Management – a permanent system of measures aimed at ensuring the proper functioning of the enterprise both in the short and in the long term prematurely. Crisis management in the broadest sense is intended not only to overcome the consequences of adverse events in the enterprise, but also prevent their occurrence. Analysis pathologies organizational behavior reveals prerequisites for the formation of crises of varying morphology. The crisis at the plant includes negative result of the internal environment and inefficient management of all types of business, as well as by external factors such as economic and political instability, natural disasters, and so on. In an unstable economic system, new challenges for businesses Ukraine need constant study and development of anti-crisis measures, so this process should be continuous, it should be a universal mechanism for overcoming the crisis in the workplace.

The article deals with organizational aspects of production management system of crisis management, the existing approaches to the specifics of the crisis and the crisis in the system of crisis management, systematized modern approaches and tools – crisis management mechanism now in the organization and production management. The role of diagnosis and forecasting system of crisis management. The analysis of approaches to the essence of the crisis allowed us to determine the most appropriate approach to the essence of the crisis as a state enterprise, when it is impossible to him his self-development and functioning. In terms of the main problem now is to prevent the company to crisis. This requires the shift in the dynamic aspect of the crisis as opposed to the prevailing economic science approaches to crises that are konstatuvalnyy character. Therefore, there is need for the introduction and rationale approach to the crisis as a consequence of negative trends. When they reach a certain threshold level company moves from area to area quasi-equilibrium state when the balance between the elements of the enterprise and socio-economic system a higher level is broken. Grouping of crisis management tools implemented according to the nature of crises.

Key words: crisis management, crisis enterprises, principles of crisis management, innovation, crisis, crisis measures, financial stabilization of the company.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У складних економічних умовах, які склалися сьогодні в Україні, багато підприємств опинилися в кризовому стані, тому пошук нових інструментів антикризового управління, які враховують специфіку українських реалій, необхідний задля недопущення банкрутства вітчизняних підприємств.

У діяльності кожного підприємства періодично виникають ситуації, коли необхідно вживати заходи, спрямовані на запобігання виникненню кризових явищ чи ліквідацію наявних ознак кризи.

В умовах ринкової економіки переважна більшість суб'єктів господарювання є відносно самостійними у прийнятті економічних рішень та самі несуть відповідальність за наслідки їх реалізації. Вказані заходи в сучасній економічній науці прийнято відносити до системи антикризового управління.

Огляд (аналіз) останніх досліджень і публікацій з цієї проблеми, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. В економічній літературі існують різні підходи до визначення поняття антикризового управління підприємством. Одні дослідники вважають його специфічним типом управління, спрямованим на виявлення ознак кризових явищ та створення відповідних передумов для їх своєчасного запобігання, послаблення, подолання з метою забезпечення життєдіяльності суб'єкта підприємницької діяльності, недопущення ситуації його банкрутства.

Значний внесок у розроблення антикризових заходів підприємства зробили багато вітчизняних науковців, таких як Г.З. Базаров, С.Г. Беляєв, Л.П. Белих, З.М. Коротков, В.І. Кошкин, А.Д. Чернявський, І.О. Бланк, Л.О. Лігоненко, О.О. Терещенко, І.Ю. Єпіфанова, Н.О. Оранська та ін.

Формулювання завдання дослідження. Мета статті – дослідити необхідність розроблення підходів і механізмів антикризового управління для підприємств, головна мета яких не ліквідація в процесі конкурсного виробництва, а попередження банкрутства і вихід із неплатоспроможного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Однією з ключових теоретико-методичних і прикладних проблем сучасної економічної науки є проблема уникнення кризових явищ і мінімізація їхніх наслідків. Підвищення динаміки зовнішнього та

внутрішнього середовища, а разом із тим і невизначеності їх майбутніх станів об'єктивно змінює підходи до управління підприємством, висуваючи на передній план його антикризовий аспект.

Кризові явища на підприємстві часто мають загальносистемний характер і далеко не обмежуються фінансовою сферою. Реалії економіки України свідчать про відсутність масового поширення антикризового управління на підприємствах, на що вказує значна кількість підприємств, які опинилися в ситуації кризи за найменших негативних змін у загальноекономічній ситуації. У сучасних умовах жодне підприємство не може працювати стабільно та ефективно, якщо не активізує всі можливі механізми антикризового управління й не використовує їх із максимальною віддачею [5].

Нині стає очевидним, що глибокий економічний спад, неефективна реструктуризація економіки, деіндустріалізація промислового виробництва, високий ступінь зношеності технологічного обладнання та значний відтік фінансового та інтелектуального капіталу за кордон призвели в кінцевому підсумку до падіння рівня конкурентоспроможності українських підприємств. У сучасній Україні в умовах розвитку ринкових відносин слід застосовувати світовий теоретичний і практичний досвід ведення конкурентної боротьби [7].

Зокрема, малодослідженими є сутність кризових явищ у рамках механізму організаційно-виробничого менеджменту підприємства, практичні інструменти їх виявлення та попередження розвитку. Недостатньо дослідженими є й особливості інструментів забезпечення платоспроможності в періоди дефіциту коштів, які об'єктивно виникають унаслідок особливості фінансово-виробничого циклу великих машинобудівних підприємств. Усе це зумовлює необхідність комплексного наукового аналізу процесів, які відбуваються в рамках механізму організаційно-виробничого менеджменту підприємств, щоб максимально ефективно використати цей механізм в антикризовому управлінні підприємством.

Криза в широкому розумінні – зміна тенденції, невід'ємна характеристика ринкової економіки. Виходячи із цього посилення, будь-яке управління є антикризовим, а зміст і методи ефективного (звичайного) та антикризового управління не відрізняються. Очевидно, що, відштовхуючись від нього, складно знайти специфічне визначення антикризового управління, тому необхідно «звузити» поняття кризи та диференціювати його фази.

Виходячи з теоретичних положень як українських, так і зарубіжних авторів, виділяються два напрями пояснення механізму розвитку кризи.

Перше визначає проблеми лінійного розвитку, функціонування підприємства як складної відкритої соціально-економічної системи, що складається з кінцевого числа підсистем менеджменту, які зазнають постійної трансформації на своєму етапі життєвого циклу.

Друге розглядає фінансово-економічний бік розвитку підприємства, де основним параметром ефективності його функціонування є фінансова стійкість [8].

Об'єднавши ці два підходи, можна сформулювати більш точне поняття кризи на підприємстві. Кризу можна представити як фазу розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на економічні відносини, що виникає в результаті загострення протиріч у системі та виводить її зі стану рівноваги і здатне призвести до неможливості функціонування.

Проблемам антикризового управління присвячено значну кількість наукових робіт. Проте, як правило, вони стосуються антикризового управління окремими підприємствами або ж соціально-економічними системами. Незважаючи на те що цей термін сьогодні є одним із найпопулярніших термінів в економіці України, зміст його недостатньо визначений. Дуже часто в низці економічних джерел не фіксуються ознаки розбіжностей антикризового і звичайного управління. Увага зазвичай акцентується на ліквідації криз, а не на заходах щодо їх недопущення в механізмі банкрутства. Оскільки на досягнення цілі спрямована більшість сучасних розробок у сфері теорії і практики управління, саме зміст антикризового управління не розкрито достатньо повно з урахуванням специфічних ознак для України.

Теоретична невизначеність поняття «антикризове управління» є основною причиною різнобічного його трактування. Варто відзначити, що багатозначність антикризового управління розглядається з чотирьох позицій, а саме:

- 1) управління підприємством за умов макроекономічної кризи;
- 2) управління підприємством, яке викликане його кризовим станом через неефективний менеджмент;
- 3) управління підприємством, яке знаходиться на етапі банкрутства;
- 4) управління підприємством, яке визнане банкрутом [6].

Окрім того, сутність антикризового управління виражається у його характерних ознаках, які спрямовані на передбачення і ліквідацію ризикових управлінських рішень. Йдеться, насамперед, про можливість прогнозування і планування кризових ситуацій, регулювання наявних криз через використання специфічних підходів до менеджменту. Саме тому в широкому розумінні антикризове управління розглядається як управління, в якому поставлено передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, а також заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання факторів для його подальшого розвитку.

Антикризове управління включає сукупність знань і результати аналізу практичного досвіду, які спрямовані

на оптимізацію механізмів регуляції систем, виявлення прихованих ресурсів та потенціалу розвитку. Специфіка антикризового управління пов'язана з необхідністю ухвалення складних управлінських рішень в умовах обмежених фінансових коштів, великого ступеня невизначеності та ризику. Менеджер, що вирішує подібні завдання, стикається з необхідністю діяти своєчасно і швидко, підвищується рівень його відповідальності.

Поняття «антикризове управління» можна розглядати як систему управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення й реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, дає змогу усунути тимчасові труднощі, зберегти і примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, спираючись переважно на власні ресурси [1].

Антикризове управління – це система економічних відносин, які виникають у процесі розроблення, затвердження, реалізації та контролю над реалізацією заходів, що спрямовані на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу менеджменту, який дає змогу усунути тимчасові труднощі, зберегти і примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, спираючись на різні види ресурсів.

Основний елемент системи антикризового управління підприємством необхідно активізувати ще на етапі заснування суб'єкта господарювання. Відповідно до особливостей, які закладаються в основу антикризового управління, виділяють декілька видів (рис. 1) [2].

Антикризове управління треба розглядати як більш широке поняття. Воно повинне апіорно випереджати й запобігати неплатоспроможності неспроможного підприємства, а також забезпечувати досягнення підприємством конкурентної переваги. Видову класифікацію антикризового управління визначимо за такими ознаками (рис. 2) [4]:

1. Залежно від масштабів охоплення:
 - локальне – це комплекс заходів, які спрямовані на управління кризовим становищем в одному відділі підприємства;
 - глобальне – це управління діяльністю в організації у цілому.
2. Залежно від заходів, що спрямовуються на пошук шляхів виходу з кризи: тактичні та стратегічні.
3. Залежно від стадії розвитку підприємства: реструктуризація, санація, банкрутство та ліквідація.

Фінансово-економічний стан підприємства в умовах різних видів криз може суттєво відрізнятися. Відповідно, різними є фінансові можливості суб'єкта господарювання, різними мають бути й способи усунення наявних патологій. Кожний із можливих способів боротьби з патологіями передбачає використання певного набору інструментів антикризового управління.

Сучасна економічна наука пропонує достатньо широкий арсенал інструментів антикризового управління. Вказані інструменти можуть суттєво відрізнятися за напрямом дії і силою впливу, за групами суб'єктів антикризового менеджменту, що їх застосовують. Тому групування інструментів антикризового управління дасть можливість наочніше відобразити

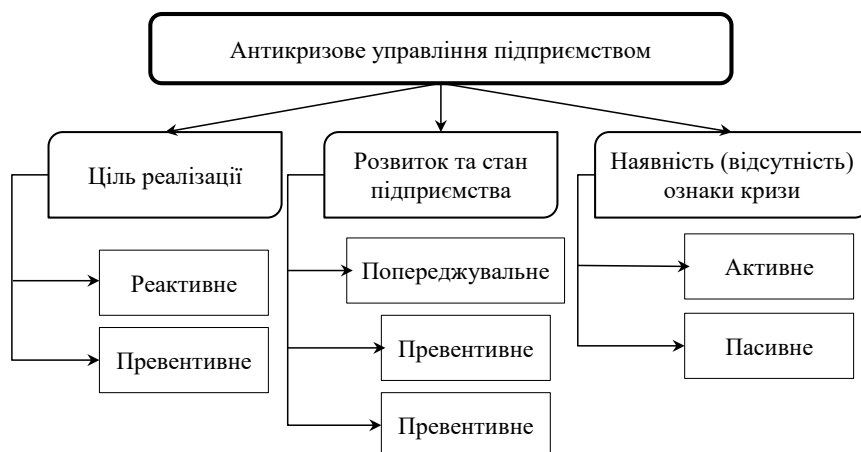


Рис. 1. Видова кваліфікація антикризового управління

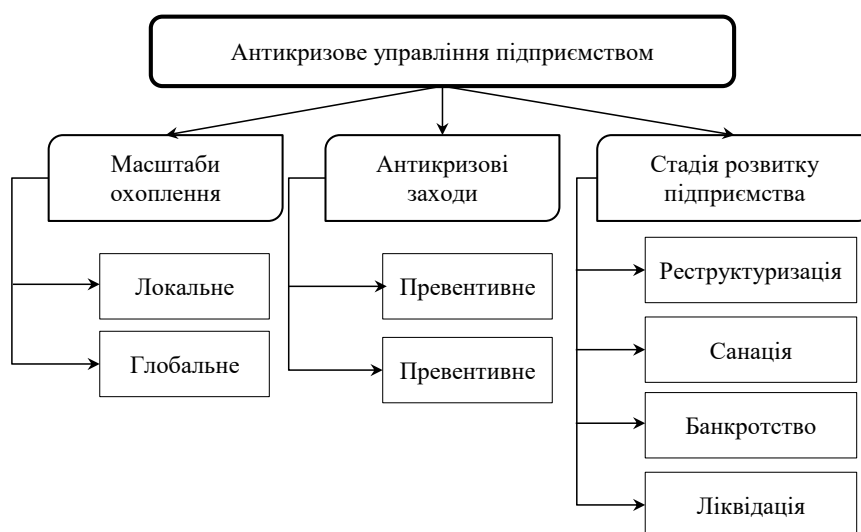


Рис. 2. Видова кваліфікація антикризового управління

їх функціональне призначення та допоможе спростити надання рекомендацій щодо вибору конкретного набору інструментів для подолання певних видів патологій, що призводять до виникнення кризи.

Представлений на рис. 3 перелік інструментів антикризового управління на підприємстві не є вичерпним. Залежно від ситуації на рівні конкретного суб'єкта господарювання, галузі чи регіону може бути розширений перелік інструментів кожної з груп [5].

Крім того, тут не зазначені ті заходи антикризового регулювання, які може застосовувати держава в рамках антикризової політики:

- прийняття законодавства про банкрутство та санацію неплатоспроможних підприємств;
- упровадження державного контролю над процесом створення підприємств та формуванням їх статутного фонду;
- впровадження державного контролю над функціонуванням підприємств та проведенням ними окремих господарських операцій;
- створення рівних умов для ведення бізнесу, захист справедливих вимог та майнових інтересів підприємств, протидія монополістичним тенденціям та недобросовісній конкуренції;

– державний контроль над функціонуванням банківсько-кредитної сфери та фінансових посередників для протидії платіжній кризі і недопущення втрат коштів підприємств під час проведення розрахунків за господарськими операціями;

– створення спеціалізованого державного органу для розроблення методичних засад антикризового управління, надання консалтингової методичної допомоги неплатоспроможним підприємствам, проведення підготовки та перепідготовки кадрів [8].

Прийняття рішення про впровадження тих чи інших інструментів антикризового управління має здійснюватися менеджерами відповідного рівня та компетенції. Чим складнішим за суттю, тривалішим за дією і дорожчим за необхідними витратами є інструмент антикризового управління, тим вищим рівнем менеджменту має прийматися рішення про застосування цього інструменту. На наше переконання, рішення про застосування стратегічних інструментів антикризового управління мають прийматися лише топ-менеджментом підприємства з обов'язковим їх узгодженням із власниками (механізм такого узгодження має передбачатися установчими документами).

Застосування одного чи одночасно декількох інструментів антикризового управління відбувається

на певному етапі процесу такого управління. Концептуальна модель процесу антикризового управління підприємством передбачає проходження підприємством у процесі подолання кризи низки послідовних етапів [2]:

1. Діагностика кризових явищ і загрози банкрутства підприємств, що має надати можливість сформувати необхідне аналітичне підґрунтя для подальшої роботи.
2. Визначення мети і завдань антикризового управління, основними з яких можуть бути: виведення підприємства зі стану юридичного банкрутства; локалізація кризових явищ; фінансова стабілізація; запобігання повторенню кризи тощо.
3. Визначення відповідальних за розроблення і реалізацію антикризових процедур, установлення їхніх повноважень стосовно розроблення та впровадження антикризової програми.
4. Оцінка часових обмежень процесу антикризового управління, які, як правило, визначаються часом, наявним у підприємства до порушення справи про банкрутство й адміністративного обмеження повноважень існуючого керівництва.
5. Оцінка ресурсного потенціалу антикризового управління та прийняття рішень про залучення необхідних для проведення антикризових заходів ресурсів зі сторони.



Рис. 3. Групування інструментів антикризового управління на підприємстві

6. Упровадження антикризової програми і контроль над її виконанням, своєчасне вжиття заходів щодо модернізації або коригування раніше розробленої політики (процедур, заходів) у зв'язку з непрогнозованими процесами у внутрішньому і зовнішньому середовищі, поведінці окремих суб'єктів.

7. Розроблення і реалізація профілактичних заходів, спрямованих на запобігання повторенню кризи, створення або модернізація основних елементів системи протидії банкрутству на рівні підприємства [1].

Пройдення вищезазначених етапів має сприяти виходу підприємства з кризи, що вже має місце у його діяльності. Водночас набагато важливішим, на нашу думку, є створення на підприємстві системи, що дає змогу запобігати виникненню кризових явищ, усувати їх появу ще на стадії кризи зростання. Функціонування такої системи передусім лежить у площині менеджменту, зокрема менеджменту стратегічного.

Саме тому серед усіх інструментів антикризового управління на підприємстві найбільш важливими ми вважаємо стратегічні інструменти, спрямовані на кардинальні довгострокові зміни у сфері менеджменту суб'єкта господарювання. Реалізація цих змін дає змогу підприємству забезпечити нову якість зростання у багатьох сферах: організаційній, управлінській, технологічній тощо. Провівши радикальні зміни у сфері управління певними процесами на підприємстві, його власники (керівники) отримують, по суті, новий тип господарюючого суб'єкта без додаткових юридичних процедур, пов'язаних із ліквідацією, перереєстрацією тощо. Особливо це важливо для підприємств корпоративного типу, коли будь-які публічні юридичні процедури можуть призвести до суттєвого зменшення ринкової ціни акцій чи облігацій підприємства.

Необхідно своєчасно розпізнавати і забезпечувати прийняття управлінських рішень, які зумовлюватимуть зниження впливу негативних процесів на стан

фірми, можливо, не для повного запобігання кризі, а хоча б часткової локалізації найбільш істотних її проявів. Зміст і результати діагностичних досліджень дають змогу зробити висновок, що вони є одним із найбільш універсальних засобів отримання достовірної інформації про стан і відхилення у розвитку досліджуваного підприємства. Вони особливо важливі, оскільки за допомогою даних інструментів можна заздалегідь, навіть до моменту прояву негативних тенденцій у діяльності підприємства, виявити моменти, які породжують подібні темпи роботи, й ужити відповідних заходів щодо їх ліквідації або зниження ступеня негативних впливів. Також слід розуміти, що позитивний ефект у системі антикризового управління від проведення досліджень із використанням ефективних фінансових інструментів досягається в тому разі, якщо він носить комплексний характер.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. На основі узагальнення світового та вітчизняного досвіду визначено, що в умовах нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища головною проблемою в контексті антикризового управління є недопущення підприємства до кризового стану. Це потребує перенесення акценту на динамічний аспект кризових явищ на відміну від переважаючих в економічній науці підходів до кризи, які носять констатувальний характер. Тому з позицій управлінського впливу все більшої ваги набуває динамічний аспект розвитку кризових явищ як наслідок розвитку негативних тенденцій, які можуть розвиватися тривалий час, не створюючи кризових ситуацій. Переломною точкою в їх розвитку є досягнення такого рівня, за якого підприємство переходить із квазірівноважної сфери до зони станів. Коли рівновага між елементами підприємства як соціально-економічної системи та підприємством і соціально-економічною системою більш високого рівня порушується, настає розвиток кризи.

Список використаних джерел:

1. Бурій С.А., Мацеха Д.С. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу : монографія. Хмельницький : Триада-М, 2006. 93 с.
2. Дубинська О.С. Організація моніторингу організаційно-виробничої сфери в антикризовому управлінні підприємством. *Економіка промисловості*. 2010. № 2(50). С. 121–126.
3. Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О. Сутність антикризового управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2016. № 2. С. 265–269.
4. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2008. 366 с.
5. Старостіна А.О. Ризик-менеджмент : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2018. 200 с.
6. Розумчук О.О. Концепція антикризового управління на засадах толінгу. *Інституціональний вектор економічного розвитку*. 2015. Вип. 8(2). С. 297–305.
7. Фокіна-Мезенцева К.В. Конкурентоспроможність промислового підприємства: економічні основи її управління. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 11. С. 67–73. URL : <http://www.market-infr.od.ua/uk/11>.
8. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Київ : Знання, 2007. 335 с.

References:

1. Buryy, S.A., Matsekha D.S. (2006) Antykryzove upravlinnya ta upravlins'ki rishennya – problemy pidpryyemstv maloho biznesu [Bury, S.A., Matekha D.S. Crisis management and management solutions are problems of small business enterprises]. Khmelnytsky: Triad-M (in Ukraine).
2. Dubyn's'ka O.S. (2010) Orhanizatsiya monitorynhu orhanizatsiyno-vyrobnychoyi sfery v antykryzovomu upravlinni pidpryyemstvom [Dubinskaya O.S Organization of monitoring the organizational and production sphere in the crisis management of the enterprise]. *Ekonomika promyslovosti* [Economics of industry], pp. 121-126.
3. Yepifanova I.Yu., Orans'ka N.O. (2016) Sutnist' antykryzovoho upravlinnya pidpryyemstvom [The essence of crisis management enterprise]. *Ekonomika promyslovosti* [Economics of industry], pp. 265-269.
4. Kryvov'yazyuk I.V. (2008) Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom [The essence of crisis management enterprise]. Kiev: Condor (in Ukraine).
5. Starostina A.O. (2018) Ryzyk-menedzhment [Risk management]. Kiev: Condor (in Ukraine).
6. Rozumchuk O. O. (2015) Kontseptsiya antykryzovoho upravlinnya na zasadakh tolinhu. [Concept of crisis management on the basis of tolling]. *Instytuttsional'nyy vektor ekonomichnoho rozvytku* [Institutional vector of economic development], pp. 297-305.
7. Fokina-Mezentseva K.V. (2017) Konkurentospromozhnist' promyslovoho pidpryyemstva: ekonomichni osnovy yiyi upravlinnyam. [Competitiveness of industrial enterprise: economic bases of its management]. *Infrastruktura rynku* [Market infrastructure] electronic journal no. 11 pp.67-73. Available at: <http://www.market-infr.od.ua/uk/11-2017> (accessed 16.10.2019)
8. Shtanhret A.M. (2007) Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom [Crisis management by the entity], Znannya, Kyiv: (in Ukraine).