

Овсак О.П.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності підприємств
Національного авіаційного університету

Кривицька Н.Ю.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та бізнес-технологій
Національного авіаційного університету

Савицька І.А.

магістрант
Національного авіаційного університету

Ovsak Oksana

National Aviation University

Kryvyts'ka Natalija

National Aviation University

Savitskaya Iryna

National Aviation University

СКЛАДНИКИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ СТРУКТУРОЮ

COMPONENTS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTREPRENEURIAL STRUCTURE

У статті розглянуті передумови та особливості антикризового управління бізнесом. Проведена систематизація факторів виникнення криз у підприємницькій діяльності. Приділена увага виокремленню груп зовнішніх та внутрішніх кризових факторів та факторіальних підгруп у межах кожної з них. Обґрунтовано, що адаптація вітчизняних підприємств до сучасного середовища, що постійно змінюється, вимагає всебічного використання інструментів антикризового управління бізнесом. Акцентовано, що залежно від особливостей та глибини прояву кризи у діяльності підприємницької структури керівництво має використовувати такі інструменти антикризового управління: реструктуризацію підприємства, фінансову реструктуризацію, оптимізацію та реінжиніринг бізнес-процесів, реорганізацію, санацію. Останні уособлюють у собі комплекси відповідних засобів стратегічного, організаційного, фінансово-економічного характеру, що дають змогу реалізувати у тому числі відповідні антикризові заходи.

Ключові слова: криза, фактори виникнення криз, антикризове управління бізнесом, реструктуризація, санація.

В статье рассмотрены предпосылки и особенности антикризисного управления бизнесом. Проведена систематизация факторов возникновения кризисов в предпринимательской деятельности. Уделено внимание выделению групп внешних и внутренних кризисных факторов и факториальных подгрупп в рамках каждой из них. Обосновано, что адаптация отечественных предприятий к современной среде, которая постоянно меняется, требует всестороннего использования инструментов антикризисного управления бизнесом. Акцентировано, что в зависимости от особенностей и глубины проявления кризиса в деятельности предпринимательской структуры руководство должно использовать следующие инструменты антикризисного управления: реструктуризацию предприятия, финансовую реструктуризацию, оптимизацию и реинжиниринг бизнес-процессов, реорганизацию, санацию. Последние олицетворяют в себе комплексы соответствующих средств стратегического, организационного, финансово-экономического характера, позволяющие реализовать в том числе соответствующие антикризисные меры.

Ключевые слова: кризис, факторы возникновения кризисов, антикризисное управление бизнесом, реструктуризация, санация.

The article presents the results of the research in the field of preconditions and features of anti-crisis business management. Summarized and systematized are the factors of crisis phenomena 'occurrence in business activities. The optimized list of classification features includes the following: the place of occurrence of crisis factors, the extent of manifestation of individual factors, their degree of influence on the activity of the business structure, duration and reality of occurrence. Special attention is paid to the identification of groups of external and internal crisis factors and factorial subgroups within each of them. Proposed is to define the enterprise' anti-crisis management as the management that enables to prevent the emergence of crisis situations in its economic activity, and in case of crisis to mitigate its consequences, to ensure the functioning of the business and to withdraw it from the crisis with minimal losses through the anti-crisis tools usage. It is proved that depending on the peculiarities and depth of the crisis in the business structures, anti-crisis management should rely on the use of such reforming tools as enterprise restructuring, financial restructuring, optimization and re-engineering of business processes, reorganization, business' remediation. The latter embody complexes of relevant strategic, organizational, financial and economic tools that enable them to make such anti-crisis changes. In conjunction with such radical tools as enterprise reorganization and business' remediation, crisis management uses restructuring that can take place in various directions and scales, such as business restructuring, financial restructuring, including assets, liabilities, etc. The purpose of financial restructuring of the business structure is to ensure the stabilization and improvement of the financial position of the company in the short term. The directions of development of measures for financial restructuring of business structures are formulated. In terms of the content of the measures used, the financial restructuring is carried out reorganization of debts and assets.

Key words: crisis, crisis factors, anti-crisis business' management, restructuring, business' remediation.

Постановка проблеми. Адаптація вітчизняних підприємств до сучасного середовища, що постійно змінюється, вимагає чіткого розуміння переваг, недоліків та закономірностей розвитку ринкової економіки, всебічного використання інструментів антикризового управління бізнесом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем антикризового управління бізнесом присвячена значна кількість наукових праць закордонних та вітчизняних учених, таких як І. Бланк, В. Василенко, А. Градов, С. Іванюта, Е. Коротков, Л. Лігоненко, О. Терещенко, А. Ткаченко, А. Штангрет, О.Г. Денисюк, А.М. Ткаченко, О.Р. Сергєєва, В.М. Рубан, О.О. Хандій та інші. Однак не досить дослідженими лишаються особливості антикризового управління підприємницькими структурами, зважаючи на значну кількість чинників виникнення кризових ситуацій.

Постановка завдання. Метою дослідження є узагальнення основних складників забезпечення антикризового управління підприємницькою структурою.

Виклад основного матеріалу дослідження. Незважаючи на значну кількість наукових праць закордонних та вітчизняних учених, присвячених питанням розвитку підприємництва, не досить дослідженими залишаються особливості антикризового управління підприємницьких структур, зважаючи на значну кількість чинників виникнення кризових ситуацій. Питання стосовно визначення факторів розвитку кризових явищ у підприємстві є одним із найбільш розроблених. Практично кожен дослідник пропонує свій перелік кризових факторів, висуває

цікаві гіпотези та інструментарій їх розгляду [1, с. 81, 2, с. 122, 3, с. 198]. Ми провели узагальнення та систематизацію таких факторів та пропонуємо перелік ознак їх класифікації.

Залежно від місця виникнення кризових факторів розрізняють внутрішні та зовнішні. Внутрішні (ендогенні) фактори, виникнення та інтенсивність прояву яких залежить від діяльності підприємства, провокується певними рішеннями, подіями або його внутрішнім станом. Відповідно, зовнішні (екзогенні) фактори, виникнення та інтенсивність прояву яких не залежить від діяльності підприємства, зумовлюється станом зовнішнього оточення.

Залежно від масштабів прояву окремих факторів можна виокремити загальні, специфічні, та індивідуальні кризові фактори. Дія загальних кризових факторів призводить до погіршення загальних умов здійснення підприємницької діяльності. Специфічні кризові фактори впливають на перспективи діяльності підприємств окремої галузі, спеціалізації. Індивідуальні кризові фактори притаманні конкретним підприємствам.

Залежно від ступеня впливу в межах кожної групи можуть бути визначені основні та другорядні кризові фактори. Критерієм поділу на ці групи є ступінь впливу на виникнення кризових явищ та ситуації банкрутства.

Залежно від ступеня взаємозумовленості можна виділити незалежні та похідні кризові фактори. Незалежні фактори визначаються певними подіями або тенденціями. Похідні фактори є їх наслідком у результаті дії причинно-наслідкового зв'язку.

Залежно від часу дії – постійні та тимчасові кризові фактори. Постійні фактори визнача-

ють загальний рівень загрози появи кризових явищ, тимчасові – посилюють цей рівень внаслідок тих чи інших подій.

Залежно від реальності виникнення – потенційні та фактичні кризові фактори. Перелік потенційних кризових факторів визначається сутністю явищ та процесів, що зумовлюють імовірність виникнення ознак кризи та неплатоспроможність підприємства. Фактичні фактори виникнення кризи є результатом дослідження процесу перебігу кризи на конкретному підприємстві.

Найважливіше значення у процесі дослідження має виокремлення груп зовнішніх та внутрішніх кризових факторів, виділення різноманітних факторіальних підгруп у межах кожної з них.

Під час дослідження зовнішніх кризових факторів виокремлюються зазвичай міжнародні та національні. Міжнародні кризові фактори зумовлюються ситуацією поза межами країни, станом та тенденціями світової економіки. У складі всіх зовнішніх кризових факторів можуть бути виділені такі факторіальні підгрупи, як політичні, макроекономічні, соціальні, демографічні, техніко-технологічні, природно-кліматичні. Вони чинять вплив на підприємство у складі як групи національних факторів, так і міжнародних.

Міжнародні кризові фактори мають найбільше значення для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Вплив цієї групи факторів на їхню діяльність є прямим, оскільки ці підприємства безпосередньо взаємодіють з іноземними суб'єктами господарювання. Водночас, оскільки Україна бере активну участь у міжнародній торгівлі та є імпортером багатьох стратегічних ресурсів масового споживання, усі підприємства опосередковано перебувають під впливом цих факторів. В умовах дефіцитності Державного бюджету та значного зовнішнього боргу міжнародні фактори значною мірою визначають і загальну ситуацію на фінансовому ринку України, а отже, рівень інфляції, стабільність національної валюти, кредитні ставки тощо, що також має суттєве значення для діяльності усіх вітчизняних підприємств [3, с. 200]. Водночас вплив глобалізації на діяльність вітчизняних підприємств зростає в міру підвищення відкритості національної економіки країни, її участі у міжнародних інтеграційних процесах.

Адаптація вітчизняних підприємств до сучасного середовища, що постійно змінюється під впливом зовнішнього середовища, вимагає всебічного використання інструментів антикризового управління бізнесом. На нашу думку, управління такими соціально-економіч-

ними системами, як підприємства різних організаційно-правових форм, має бути антикризовим на всіх етапах їхнього функціонування та розвитку, а вміння передбачати, розпізнавати кризу, що наближається, повинно визначати ефективність управлінських рішень.

Функціональна підсистема антикризового управління підприємницької структури складається з таких етапів, як:

- 1) моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища;
- 2) діагностика стану бізнес-структури;
- 3) планування – вироблення антикризової політики підприємницької структури, що включає в себе розроблення плану та програми його фінансового оздоровлення за необхідності;
- 4) прийняття антикризових управлінських рішень;
- 5) організація виконання антикризових управлінських рішень;
- 6) мотивація виконання рішень;
- 7) облік результатів;
- 8) контроль виконання розроблених рішень з антикризового управління бізнес-структури.

Зі всього вищесказаного випливає висновок, що процес антикризового управління підприємницької структури є циклічним: моніторинг – діагностика – планування – прийняття управлінського рішення – організація його виконання – мотивація – облік результатів – контроль – моніторинг – тощо. Циклічність досягається засобом оберненого зв'язку. Його функція вбачається у безперервній і послідовній адаптації усієї системи антикризового управління до змін кон'юнктури зовнішнього середовища [4, с. 72, 5, с. 110].

У науковій літературі інструменти антикризового управління підприємством часто розглядаються з погляду складників стратегічного управління підприємством, до яких відносять корпоративні та функціональні стратегії [3, с. 190], SWOT-аналіз, PEST-аналіз, Crisis Management Planning тощо [5, с. 111].

На нашу думку, залежно від особливостей та глибини прояву кризи у діяльності підприємницьких структур антикризове управління використовує інструменти, наведені на рис. 1, такі як реструктуризація підприємства, фінансова реструктуризація (заборгованості, власності на активи), оптимізація та реінжиніринг бізнес-процесів, реорганізація, санація. Останні уособлюють у собі комплекси відповідних засобів стратегічного, організаційного, фінансово-економічного характеру, що дають змогу реалізувати у тому числі відповідні антикризові заходи.

Сукупність антикризових заходів підприємницької структури може набирати вигляду



Рис. 1. Зміст та інструменти антикризового управління підприємницькою структурою

постійно діючих планів антикризового управління. Конкретний зміст та часові параметри реалізації останніх залежать від типу, факторів та глибини розвитку кризової ситуації, особливостей макро- та мікросередовища бізнесу.

Передкризове управління підприємницькою структурою зокрема включає в себе забезпечення проведення його адаптації до нових умов господарювання, зумовлених зміною пріоритетів розвитку бізнесу. У сьогоdnішніх умовах розвитку підприємництва спрямованість бізнес-структури на нові напрями діяльності можна вважати достатнім аргументом на користь використання такого інструменту антикризового управління, як реструктуризація. Тому поряд із такими радикальними інструментами, як реорганізація та санація підприємства, антикризове управління використовує реструктуризацію, яка може здійснюватись у різних напрямках та масштабах, таких як реструктуризація бізнесу [7, с. 40], фінансова реструктуризація, зокрема активів, пасивів тощо.

Тож залежно від причин виникнення кризи в діяльності підприємницької структури заходи з фінансової реструктуризації слід спрямовувати в таких напрямках:

- забезпечення здійснення платежів, тобто відновлення платоспроможності;
- проведення реструктуризації кредиторської заборгованості;

- проведення реструктуризації дебіторської заборгованості для забезпечення та достатнього рівня надходження коштів;
- забезпечення економії поточних витрат тощо.

Метою фінансової реструктуризації підприємницької структури є забезпечення стабілізації та покращення фінансового стану компанії у короткостроковому періоді. За змістом використовуваних заходів прід час фінансової реструктуризації здійснюється реорганізація боргів та активів. Останнє відбивається на зміні структури балансу відповідного підприємства. Фінансова реструктуризація впливає на інші сфери діяльності організації і полягає, наприклад, у припиненні інвестування

стратегічно не важливих напрямів – профілів діяльності – за рахунок продажу або надання цих активів в оренду, ліквідації потужностей, звільнення надлишкового персоналу тощо.

Таким чином, упровадження заходів фінансової реструктуризації сприяє реалізації змін у напрямках господарської діяльності підприємницької структури, зокрема до ліквідації збиткових видів бізнесу.

Антикризове управління для стабілізації нестійких ситуацій та забезпечення керованості передбачає використання такого інструменту, як санація. Відповідно до чинного законодавства (Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом») [8], санацію слід трактувати як систему заходів, що здійснюються під час провадження справи про банкрутство з метою запобігання визнання боржника банкрутом та його ліквідації, спрямовану на оздоровлення фінансово-господарського стану боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації підприємства, боргів та капіталу і (або) зміну організаційно-правової та виробничої структури боржника. Також можливе проведення санації за ініціативою самого підприємства (проведення самосанації). Ініціаторами санації можуть виступати власники або кредитори підприємства, що передбачає поглинання підприємницької структури, яка стоїть на

межі банкрутства, іншою компанією, можливістю розширення кредитування (зокрема за рахунок використання довгострокових позик), проведення реструктуризації заборгованості.

Висновки з проведеного дослідження. Проведений аналіз дає змогу узагальнено визначити антикризове управління підприємницькою структурою як управління, яке спроможне запобігти, попередити виникненню кризових ситуацій у його господарській діяльності, а у разі виникнення кризи пом'якшити її наслідки,

забезпечити функціонування бізнес-структури та вивести її з кризового стану з мінімальними втратами завдяки використанню таких антикризових інструментів, як реструктуризація підприємства, фінансова реструктуризація, оптимізація та реінжиніринг бізнес-процесів, реорганізація, санація. Останні уособлюють у собі комплекси відповідних засобів стратегічного, організаційного, фінансово-економічного характеру, що дають змогу реалізувати у тому числі відповідні антикризові заходи.

Список використаних джерел:

1. Денисюк О.Г., Дерев'янку О.Ю. Сутність, класифікація та причини виникнення криз у діяльності підприємств. Вісник ЖДТУ. 2015. № 1 (71). С. 80–87.
2. Ткаченко А.М., Калюжна Ю.В. Криза: сутність, класифікація та причина виникнення. Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. №1 (2). С. 122–126. URL: <http://tra.pstu.edu/article/view/18985/16661>. (дата звернення: 23.08.2019).
3. Орловська О.В. Світові економічні кризи: причини виникнення, наслідки та шляхи подолання. Науковий вісник національного лісотехнічного університету України. Львів: РВВ НЛТУ України. 2015. Вип. 25.2. С. 197–202.
4. Сергеева О.Р. Можливість криз і необхідність антикризового управління на вітчизняних підприємствах. Інвестиції: практика та досвід, 2016. № 1. С. 70–73.
5. Рубан В.М. Антикризові інструменти та основні функції антикризового менеджменту. Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ, 2015. № 1. С. 109–114.
6. Хандій О.О. Антикризові інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2012, № 4. С.186–192.
7. Овсак О.П., Петриченко А.В. Реструктуризація як інструмент антикризового управління підприємством. Економіка, фінанси, право, 2018. №1/1. С.39–41.
8. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом: Закон України від 14.05.1992 № 42343-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2343-12>. (дата звернення: 23.08.2019).

References:

1. Denysyuk O.H., Derev'yanko O.YU. (2015) Sutnist', klasyfikatsiya ta prychny vynyknennya kryz u diyal'nosti pidpryyemstv. [The essence, classification and causes of crises in the activity of enterprises]. ZhSTU Bulletin. 2015. No. 1 (71). P.80–87. (in Ukrainian).
2. Tkachenko A.M., Kalyuzhna YU.V. (2013)/Kryza: sutnist', klasyfikatsiya ta prychna vynyknennya. [Crisis: nature, classification and cause]. Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property. 2013. №1 (2). P. 122-126. (in Ukrainian).
3. Orlovs'ka O.V. Svitovi ekonomichni kryzy: prychny vynyknennya, naslidky ta shlyakhy podolannya. [Global economic crises: causes, consequences and ways to overcome it]. Scientific Herald of National Forestry University of Ukraine. Lviv: RVV NLTU of Ukraine. 2015. Vol. 25.2. P.197–202. (in Ukrainian).
4. Serhyeyeva O.R. (2016). Mozhlyvist' kryz i neobkhydnist' antykryzovoho upravlinnya na vitchyznyanykh pidpryyemstvakh. [The possibility of crises and the need for crisis management at domestic enterprises]. Investments: Practice and Experience, 2016. No 1. P. 70–73. (in Ukrainian).
5. Ruban V.M. (2015). Antykryzovi instrumenty ta osnovni funktsiyi antykryzovoho menedzhmentu. [Anti-crisis tools and basic functions of anti-crisis management]. Galician Economic Bulletin. T.: TNTU, 2015. No 1. P. 109-114. (in Ukrainian).
6. Khandiy O.O. (2012). Antykryzovi instrumenty upravlinnya pidpryyemstvom: praktychni aspekty realizatsiyi. [Crisis management tools: practical aspects of implementation]. Marketing and Innovation Management, 2012. No 4. P.186-192. (in Ukrainian).
7. Ovsak O.P., Petrychenko A.V. (2018). Restrukuryzatsiya yak instrument antykryzovoho upravlinnya pidpryyemstvom. [Restructuring as a tool for crisis management of the enterprise]. Economics, Finance, Law, 2018. No 1 / 1. P.39–41. (in Ukrainian).
8. To restore the debtor's solvency or declare it bankrupt: Zakon Ukrainy vid 14.05.1992 № 42343-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2343-12>. (accessed: 23 August 2019).