

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ CONCEPTUAL PRINCIPLES OF CRISIS MANAGEMENT

У статті розглянуто сутність антикризового управління, тенденції розвитку. Визначено антикризове управління як провадження менеджментом підприємства превентивної політики щодо мінімізації негативного впливу екзогенних та ендогенних чинників та імплементація тактики фінансового управління, спрямованого на пошук шляхів виходу з кризи. Окреслено місію антикризового управління, яка полягає у розробленні й реалізації заходів впливу на першопричини виникнення кризових явищ, відновлення платоспроможності та забезпечення фінансової стійкості суб'єкта господарювання. Проаналізовано антикризове управління як алгоритм дій суб'єкта господарювання, метою якого є виведення підприємства зі стану кризи. Репрезентовано антикризове управління як триаду взаємопов'язаних дій із попередження кризових явищ, їх усунення та підтримки стабільності підприємства, виведення підприємства з кризового стану.
Ключові слова: антикризове управління, криза, фінансовий менеджмент, фінансова стабілізація.

В статье рассмотрены сущность антикризисного управления, тенденции развития. Определено антикризисное управление как производство менеджментом предприятия превентивной политики по минимизации негативного влияния экзогенных и эндогенных факторов и имплементация тактики финансового управления, направленного на поиск путей выхода из кризиса. Определена миссия антикризисного управления, которая заключается в разработке и реализации мер воздействия на первопричины возникно-

вения кризисных явлений, восстановление платежеспособности и обеспечение финансовой устойчивости субъекта хозяйствования. Проанализировано антикризисное управление как алгоритм действий предприятия, целью которого является выведение предприятия из состояния кризиса. Представлено антикризисное управление как триада взаимосвязанных действий по предупреждению кризисных явлений, их устранение и поддержание стабильности предприятия, вывод предприятия из кризисного состояния.

Ключевые слова: антикризисное управление, кризис, финансовый менеджмент, финансовая стабилизация.

In the article the essence of crisis management, trends of development is considered. Determined crisis management, enterprise management procedure as a preventive policy to minimize the negative impact of exogenous and endogenous factors and implementation of financial management tactics aimed at finding ways out of the crisis. The mission of crisis management, which consists in the development and implementation of measures to influence the root causes of crisis phenomena, restoration of solvency and ensuring financial stability of the subject of management, is outlined. Analysis of crisis management as an algorithm of actions of an entity whose purpose is breeding company out of crisis. Crisis management represented as a triad of interrelated activities, prevent crises, eliminate them and support stability, enterprise output from crisis.

Key words: crisis management, crisis, financial management, financial stabilization.

УДК 336.71

Канцір І.А.

к.е.н., асистент кафедри теоретичної та прикладної економіки
Національний університет
«Львівська політехніка»

Габер М.М.

магістр спеціальності «Менеджмент»
ВСП «Інститут інноваційної освіти
Київського національного університету
будівництва і архітектури»

Постановка проблеми. В умовах фінансово-політичної нестабільності характерним явищем національної економіки вважається її перманентний кризовий стан, який потребує впровадження політики антикризового менеджменту, місія якого полягатиме у розробленні й реалізації заходів впливу на першопричини виникнення кризових явищ, відновлення платоспроможності та забезпечення фінансової стійкості економічних суб'єктів різних рівнів управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Платформа антикризового управління виступає об'єктом численних досліджень, як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, зокрема: Г. Бірмана, І.О. Бланка, О.Г. Грязновой, О.І. Копилюк, А.М. Штангерт. Незважаючи на численні дослідження, еволюція кризових явищ вимагає постійного моніторингу їхньої сутності та розроблення нових інструментів антикризового впливу.

Постановка завдання. Метою дослідження виступає узагальнення підходів до проведення антикризового управління.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Криза управління – це першопричина кризи під-

приємства, тобто підтвердження моральної непридатності концепцій діяльності підприємства. Криза управління полягає у неспроможності менеджменту підприємства забезпечити стійкий розвиток суб'єкта господарювання. Одним з інструментів виходу з кризи виступає впровадження політики антикризового управління.

Антикризове управління – це управління, у якому під тиском запланованих чи випадкових чинників поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для подальшого стійкого розвитку [1, с. 121].

Антикризове управління – це провадження менеджментом підприємства превентивної політики щодо мінімізації негативного впливу екзогенних та ендогенних чинників та імплементація тактики фінансового управління, спрямованого на пошук шляхів виходу з кризи.

Антикризове управління, як і будь-яка управлінська функція, здійснюється у кілька етапів. Однією із найпоширеніших є структуризація антикризового управління, подана проф. І. Бланком [2, с. 51]:

- 1) діагностика кризового стану об'єкта;
- 2) визначення завдань та цілей антикризового управління;
- 3) погодження суб'єкта розроблення та реалізації антикризової програми;
- 4) періодизація впровадження політики антикризового управління;
- 5) моніторинг ресурсного потенціалу;
- 6) розроблення антикризової програми та її реалізація;
- 7) імплементація превентивних заходів щодо повторення кризи.

Місія антикризового управління полягає у розробленні й реалізації заходів впливу на першопричини виникнення кризових явищ, відновлення платоспроможності та забезпечення фінансової стійкості суб'єкта господарювання. Висока ймовірність виникнення та розвитку кризи в процесі діяльності будь-якого підприємства зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління.

Об'єктом антикризового управління є виникнення та поглиблення кризи розвитку, що має негативні наслідки для діяльності, її усунення та запобігання. Антикризове управління повинно здійснюватися не тільки в період загострення кризи, а й у період її зародження та розгортання [3, с. 364].

У праці О.О. Терещенко антикризове управління зводиться до застосування специфічних методів і прийомів управління фінансами, які дають змогу забезпечити стабільне функціонування підприємства на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками попередження та подолання фінансової кризи [4].

Антикризове управління – це постійно організоване управління, спрямоване на найоперативніше виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення [5].

Головною метою антикризового управління є забезпечення стійкого функціонування суб'єкта господарювання та гарантування його сталої ринкової позиції.

Науковці виділяють основні чинники, які визначають ефективність антикризового управління: професіоналізм антикризового управління та спеціальна підготовка; мистецтво антикризового управління; методологія розроблення управлінських рішень: корпоративність, лідерство; оперативність і гнучкість управління; стратегія та якість антикризових програм: людський чинник (персонал, мотивація цінність), науковий аналіз обставин, прогнозування тенденцій; система моніторингу кризових ситуацій [6, с. 7].

Антикризове управління – це алгоритм дій суб'єкта господарювання, метою якого є виведення підприємства зі стану кризи. Антикризове управління являє собою триаду взаємопов'язаних

дій із попередження кризових явищ, їх усунення та підтримки стабільності підприємства, виведення підприємства з кризового стану.

Антикризове управління – система управління, що спрямована насамперед на раннє виявлення протиріч підприємства із зовнішнім середовищем або у його внутрішньому середовищі з огляду на окремі бізнес-процеси підприємства для запобігання кризовим явищам на підприємстві; під час виникнення ймовірності настання кризового стану – на переорганізацію виконання окремих бізнес-процесів відповідно до поточних умов господарювання; у разі виникнення кризового стану – на розроблення механізму виходу з кризи, що передбачатиме здійснення відповідних процедур та глибоке переосмислення принципів діяльності підприємства [7, с. 159].

Для здійснення антикризового управління принципово важно визначитися не тільки з причинами виникнення кризи, характером її перебігу, видом, а й із чинниками, які ініціюють виникнення кризових ситуацій.

Антикризове фінансове управління – це взаємодія інструментів антикризового управління та фінансового менеджменту, зокрема антикризове управління – це механізм подолання фінансової кризи, а фінансовий менеджмент – превентивний механізм, метою якого є попередження виникнення кризових явищ.

У фінансовому менеджменті управління, що спрямоване на фінансове оздоровлення підприємства, являє собою систему принципів і методів розроблення й реалізації комплексу спеціальних управлінських рішень, що спрямовані на попередження та подолання фінансової кризи, а також на мінімізацію її негативних наслідків. Головною метою такого управління, на думку І.О. Бланка, є відновлення фінансової рівноваги підприємства і мінімізація зниження його ринкової вартості, що викликано фінансовою кризою [8, с. 589].

Для досягнення цієї мети в рамках системи фінансового оздоровлення потрібно вирішити завдання фінансової стабілізації (табл. 1).

Науковці виокремлюють стратегічний, оперативний та тактичний механізми фінансової стабілізації.

Стратегічний механізм фінансової стабілізації – це система заходів фінансового забезпечення економічного зростання підприємства.

Оперативний механізм фінансової стабілізації – це система заходів, спрямованих на мінімізацію зобов'язань та максимізацію фінансових активів, які гарантують виконання цих зобов'язань.

Зменшення поточних зовнішніх і внутрішніх фінансових зобов'язань підприємства досягається за рахунок таких основних заходів [9, с. 40–41]:

– скорочення суми постійних витрат (включючи скорочення управлінського персоналу, витрат на поточний ремонт тощо);

Завдання та механізм забезпечення фінансової стабілізації

№	Завдання	Механізм реалізації
1	Своєчасне діагностування передкризового фінансового стану підприємства й ужиття необхідних превентивних заходів щодо попередження фінансової кризи	Завдання реалізується шляхом здійснення постійного моніторингу внутрішнього середовища підприємства і чинників зовнішнього середовища, що здійснюють найвагоміший вплив на фінансові результати господарської діяльності підприємства. Своєчасне виявлення кризових явищ за допомогою системи моніторингу здебільшого дає змогу уникнути фінансової кризи або зменшити її негативні наслідки і пом'якшити характер прояву. Здійснення превентивних заходів із попередження фінансової кризи підприємства є найбільш економічно обґрунтованим напрямом антикризового фінансового управління, що забезпечує найбільший ефект (у вигляді зменшення майбутніх втрат) на одиницю використаних у цих цілях фінансових ресурсів.
2	Подолання неплатоспроможності підприємства	Завдання є першочерговим у системі заходів щодо фінансового оздоровлення підприємства. Іноді реалізація тільки цього завдання дає змогу унеможливити поглиблення фінансової кризи підприємства, відновити його репутацію серед контрагентів та отримати запас часу, що необхідний для реалізації інших заходів. Неплатоспроможність – це лише один із зовнішніх проявів фінансової кризи підприємства, тому відновлення платоспроможності повинне здійснюватися не стільки за рахунок ліквідації зовнішніх проявів, скільки за рахунок усунення причин, що зумовили неплатоспроможність підприємства.
3	Відновлення фінансової стійкості підприємства	Забезпечує реалізацію головної мети та потребує найбільших зусиль і затрат фінансових ресурсів. Дане завдання реалізується шляхом фінансової реструктуризації, якою повинно бути забезпечено оптимізацію структури капіталу, оборотних та необоротних активів, грошових потоків та інвестиційної діяльності підприємства.
4	Попередження банкрутства та ліквідації підприємства	Для попередження банкрутства та ліквідації підприємства потрібно виробити механізми та способи зовнішньої санації підприємства з подальшим розробленням плану зовнішнього фінансового оздоровлення (інвестиційного проекту санації).
5	Мінімізація негативних наслідків фінансової кризи підприємства	Реалізується шляхом стабілізації якісних структурних змін його фінансової діяльності з урахуванням довгострокової перспективи. Ефективність заходів із подолання негативних наслідків фінансової кризи оцінюється за критерієм мінімізації втрати ринкової вартості підприємства і порівняння з докризовим періодом.

Джерело: сформовано та узагальнено на основі [8, с. 591]

– скорочення рівня змінних витрат (включаючи скорочення виробничого персоналу основних і допоміжних підрозділів);

– зниження обсягу виробництва продукції, що не користується попитом, з відповідним скороченням необхідного обсягу фінансових ресурсів тощо;

– продовження термінів кредиторської заборгованості по товарних операціях (одержаному комерційному кредиту) та ін.

Збільшення суми грошових активів у поточному періоді досягається за рахунок таких основних заходів, як:

– ліквідація портфеля короткострокових фінансових вкладень;

– реалізація окремих високоліквідних грошових і фондових інструментів портфеля довгострокових фінансових вкладень;

– рефінансування дебіторської заборгованості (з використанням усіх форм цього рефінансування) для зменшення загального її розміру;

– прискорення обороту дебіторської заборгованості, особливо по товарних операціях, за рахунок скорочення термінів комерційного і споживчого кредиту, що надається.

Тактичний механізм фінансової стабілізації – це система заходів, яка базується на забезпеченні довгострокової фінансової рівноваги.

Механізм використання моделей фінансової рівноваги, спрямований на відновлення фінансової стійкості підприємства в умовах його кризового розвитку, пов'язаний зі збільшенням обсягу позитивного грошового потоку за скорочення обсягу споживання додаткових фінансових ресурсів (тобто зі зниженням інвестиційної активності). Збільшення обсягу позитивного грошового потоку в майбутньому періоді досягається за рахунок таких основних заходів [9, с. 44]:

– зростання суми чистого доходу підприємства за рахунок проведення ефективної цінової політики;

– здійснення ефективної податкової політики, спрямованої на зростання суми чистого прибутку підприємства;

– здійснення дивідендної політики, адекватної кризовому розвитку підприємства, для збільшення суми чистого прибутку, спрямованого на виробничий розвиток;

– своєчасної реалізації основних засобів, що вибувають, у зв'язку зі зносом або невикористаного майна;

– здійснення ефективної емісійної політики за збільшення суми власного капіталу за рахунок додаткового випуску акцій тощо.

Висновки з проведеного дослідження.

Антикризове управління полягає у забезпеченні фінансової стабільності підприємства у коротко- та довгостроковому періодах. Фінансова стабілізація підприємства має здійснюватися за такими етапами: усунення неплатоспроможності, відновлення фінансової стійкості та зміна фінансової стратегії для прискорення економічного зростання з використанням оперативного, тактичного та стратегічного механізмів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник ; вид. 2-е, перероб. та доп. Київ : Центр навч. літ-ри, 2005. 507 с.

2. Бланк И.А. Управление прибылью ; изд. 4-е, перераб. и доп. Киев : Ника-Центр, 2007. 768 с.

3. Финансовый менеджмент: теория и практика : учебник / под. ред. Е.С. Стояновой ; 6-е изд. Москва : Перспектива, 2006. 656 с.

4. Станіславик Є.Н. Основи фінансового менеджменту. Москва : Ось – 89, 2008. 128 с.

5. Ларка М.І., Лісовські Г.О. Аналіз фінансового стану підприємства як засіб підвищення ефективності його діяльності. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія «Технічний прогрес і ефективність виробництва»*. 2013. № 22(995). С. 168–174.

6. Беляев А.А., Коротков З.М. Антикризисное управление: учебник ; 2-е изд., перераб. и доп. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. 311 с.

7. Мехович С.А., Костенко А. О. Сутність антикризового управління підприємством. *Енергосбережение. Энергетика. Энергоаудит*. 2011. № 5(87). С. 45–48.

8. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента : в 2-х т. Киев : Ника-Центр, 1999. 512 с.

9. Ковалюк О.М. Фінансовий механізм організації економіки України (проблеми теорії і практики) : монографія. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2002. 396 с.