

ТЕПЛІНСЬКИЙ

Геннадій Вікторович  
gteplinsky@gmail.com

УДК 65.011.4

СУЧАСНИЙ ПІДХІД В АНТИКРИЗОВОМУ  
УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

ЖУКОВА

Юлія Володимирівна  
yulia.zhukova.96@gmail.comCURRENT APPROACH TO ANTI-CRISIS  
MANAGEMENT BY ENTERPRISEк.е.н., доцент, Національний  
авіаційний університетстудент, Національний  
авіаційний університет

*У статті визначена роль системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах. Розглянуто основні принципи, напрями та особливості антикризового управління. Визначені фактори, які можуть істотно впливати на антикризове управління підприємством.*

*В статье определена роль системы антикризисного управления на отечественных предприятиях. Рассмотрены основные принципы, направления и особенности антикризисного управления. Определены факторы, которые могут существенно влиять на антикризисное управление предприятием.*

*The article defines the role of the system of crisis management in domestic enterprises. The main principles, directions and features of crisis management are considered. The factors that can significantly affect the crisis management of the enterprise are identified.*

**Ключові слова:** антикризове управління, об'єктом антикризового управління, суб'єкт антикризового управління, механізми фінансової стабілізації

**Ключевые слова:** антикризисное управление, объектом антикризисного управления, субъект антикризисного управления, механизмы финансовой стабилизации

**Keywords:** anti-crisis management, object of crisis management, subject of crisis management, mechanisms of financial stabilization

## ВСТУП

Мінливість ринкової ситуації, особливо в економічно слабких державах, наприклад, як Україна, підприємства все частіше стикаються з кризовими явищами. Щоб запобігти, передбачити, і швидко реагувати на кризи, коли вони стаються, необхідне антикризове управління. Однак якщо неможливо уникнути кризи, то необхідно застосувати відповідні заходи щоб звести до мінімуму її негативні наслідки за допомогою того ж самого антикризового управління.

Все більша кількість зарубіжних і вітчизняних фахівців з економіки наголошують на необхідності розроблення концепції антикризового управління. Цьому питанню віддавали велике значення учені: А.П. Балашов, Р.І. Біловол, І.А. Бланк, Ф.А. Важинський, А.Р. Журавський, О.В. Коваленко, Л.О. Лігоненко, Л.С. Ситник, О.О. Терещенко, Е.О. Уткіна, В.В. Чернишова.

Водночас, не до кінця сформульовано системний підхід щодо антикризового управління та його впровадження на підприємствах.

## МЕТА РОБОТИ

Метою статті є вивчення, аналіз і оцінка сучасного підходу в антикризовому управлінні підприємством.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Антикризове управління – це процес, що складається з чотирьох послідовних фаз: запобігання кризи, підготовка до кризи, реагування на кризу з боку бізнесу і реконструкції (оцінки застосованих антикризових заходів).

Запобігання кризи – це заходи, що застосовуються для запобігання кризи. Менеджер повинен побачити

сигнали, які попереджають про можливість виникнення кризи і вживати заходів для пом'якшення перших симптомів.

Наступний крок у процесі антикризового управління є підготовка до кризи. Ця діяльність проявляється у підготовці антикризових планів, схем, заходів та діагностики антикризових заходів.

Наступним кроком у антикризовому менеджменті є здійснення антикризових дій. На цьому етапі важливо координувати і контролювати застосовані заходи, вжиті під час підготовки до кризи.

Остання фаза це оцінка реакції організації на кризу. На цьому етапі організація оцінює застосовані заходи, перевіряє їх, робить висновки, дізнається про допущенні помилки та накопичує досвід [10, с. 51].

Представлені заходи складають процес, який дозволяє ефективно керувати у разі кризи та забезпечує можливість недопущенні кризи у майбутньому.

Сучасне антикризове управління містить у собі процедуру банкрутства, заходи для виведення підприємства з кризи та профілактику банкрутства і профілактику фінансової кризи підприємства. Тому сучасний підхід антикризового управління має такі яскраво виражені елементи:

- прогнозування кризи / банкрутства;
- профілактика кризи / банкрутства;
- зупинення просуванню або знешкодження кризи у разі її загострення.

Антикризове управління має певні особливості, до основних з яких Л.О. Лігоненко відносить:

- специфічність мети здійснення управлінського інструментарію; ресурсні та часові обмеження;
- орієнтацію на розв'язання проблем, а не тільки їх

зовнішніх проявів;

орієнтацію та мінімізацію втрат усіх його учасників (власників, кредиторів, персоналу, держави); інноваційний характер [5, с.174].

У сучасному підході антикризового управління підприємством розробляються плани дій і стратегії, які є основою для боротьби з кризою та банкрутством.

Усю сукупність сучасних проблем, які вирішує антикризове управління, можна представити чотирма групами [3, с.42]:

– Проблеми розпізнавання передкризових ситуацій, що передбачає необхідність своєчасно виявити настання кризи, знайти її перші ознаки, зрозуміти її характер, розробити механізми запобігання кризі і впровадити в реалії. І це досягається за допомогою управління, яке вирішує проблеми життєдіяльності підприємства в період кризи, сприяє виходу з кризи і ліквідації її наслідків.

– Проблеми пов'язані з ключовими сферами життєдіяльності підприємства. Це, насамперед, методологічні проблеми його життєдіяльності, у процесах

вирішення яких формулюються місія і мета управління, визначаються шляхи, засоби і методи управління в умовах кризової ситуації. Ця група включає комплекс проблем фінансово-економічного характеру. Існують також проблеми організаційного і правового змісту, безліч соціально-психологічних проблем.

– Проблеми прогнозування криз. Велике значення також мають проблеми аналізу й оцінки кризових ситуацій, оскільки тут існує безліч обмежень за часом, кваліфікацією персоналу, методологією й організацією вирішення проблем в умовах кризового функціонування підприємства, недостатністю інформації й ін. У цій же групі можна розглядати і проблеми розробки інноваційних стратегій, що сприяють виведенню підприємства з кризи.

– Проблеми пов'язані із конфліктологією і селекцією персоналу, що завжди супроводжує кризові ситуації.

Антикризове управління поєднує у собі: антикризовий менеджмент, антикризові рішення та антикризовий процес (рис. 1).

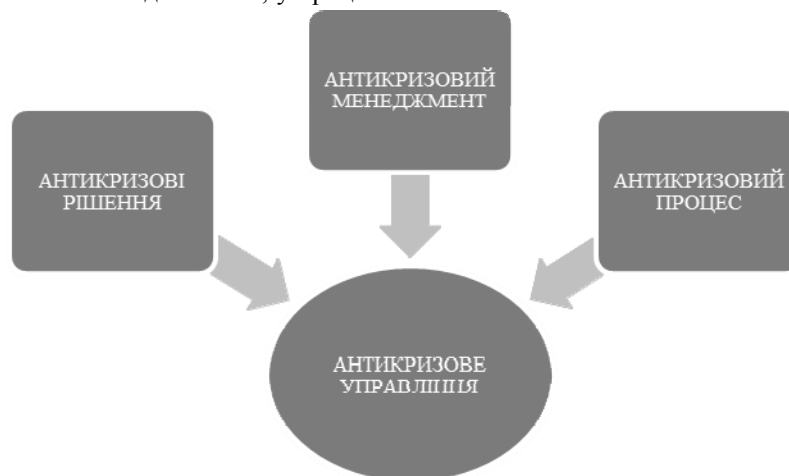


Рис. 1. Елементи що поєднуються в антикризовому управлінні

У сучасному підході до антикризового управління лежить законодавство про банкрутство, податкове законодавство й окремі нормативні акти, що регулюють фінансові відносини між підприємствами та іншими суб'єктами господарювання.

Об'єктом антикризового управління є виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення й запобігання [2, с.127].

Суб'єктами системи антикризового управління є певні особи, які володіють знаннями, наділені спеціальною компетенцією та необхідними ресурсами, і які здійснюють цілеспрямовані дії з метою забезпечення виконання завдань даної системи [2, с. 40].

Суб'єктами антикризового управління є:

- власник підприємства;
- фінансовий директор;
- співробітник підприємства;
- співробітник консалтингової служби;
- представник санатора;
- представник кредиторів;
- фахівці Агентства з питань банкрутства та інших державних органів.

Ключовим моментом антикризового управління є антикризова стабілізаційна програма, що представляє

собойо багатоплановий комплекс взаємопов'язаних, взаємообумовлених і своєчасних дій (заходів), що охоплюють всі основні фактори бізнесу, включаючи людський.

Антикризова стабілізаційна програма, включає в себе комплекс заходів, спрямованих:

- 1) на відновлення платоспроможності підприємства;
- 2) на відновлення фінансової стійкості;
- 3) на забезпечення фінансової рівноваги в тривалому періоді.

При розробці комплексу заходів, необхідно акцентувати увагу на те, що терміни їх здійснення вкрай обмежені, особливо при реалізації заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності підприємства, коли резервних фондів у нього вже немає, а фінансові вливання ззовні практично виключені. Саме тут починають проявлятися принципові відмінності антикризового управління від традиційного управління. Ці відмінності полягають в зміні критеріїв прийняття рішень. В рамках традиційного управління даний критерій можна сформулювати як досягнення стратегічних цілей розвитку в довгостроковому аспекті і максимізація прибутку в короткостроковому.

У ситуації, коли підприємство знаходиться в третій або четвертій фазі кризи, – довготривалий аспект втрачає свою актуальність, а в короткостроковому аспекті критерієм стає максимізація грошових коштів. При цьому максимізація грошових коштів може здійснюватися заходами, які є не прийнятними з позицій традиційного управління.

Відповідно до зазначених фаз розвитку кризи підприємства моніторинг показників діяльності підприємства проводиться по блоках, таких як: стратегічний; організаційно-тактичний блок; фінансовий блок; економічний [7, с. 127].

Розробка системи ключових стратегічних фаз: антикризове управління допускає будь-які втрати (в тому числі і майбутні), ціною яких можна домогтися відновлення платіжної здатності підприємства сьогодні.

Сутність антикризової програми, укладається в маневруванні грошовими коштами для заповнення розриву між їх витратами і надходженнями. Маневр здійснюється як вже отриманими і матеріалізованими в активах підприємства засобами, так і тими, що можуть бути отримані. Збільшення грошових коштів засноване на переведення активів підприємства в грошову форму. Слід зазначити, що виконання того або іншого заходу щодо переведення активів в грошову форму може бути пов'язано зі значними втратами.

Незважаючи на те, що в процесі реалізації антикризової програми платіжна здатність підприємства може бути відновлена, причини, що генерують неплатоспроможність, можуть залишатися незмінними, до того моменту, поки не буде відновлена до безпечного рівня фінансова стійкість підприємства.

Резюмуючи все вищесказане, антикризове управління можна визначити як «система управління підприємством, яка має комплексний характер і спрямована на запобігання та усунення несприятливих для бізнесу явищ, за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки і реалізації на підприємстві антикризової стабілізаційної програми, що дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти ринкові позиції за будь-яких обставин, спираючись при цьому, в основному, на власні ресурси».

Внутрішні механізми фінансової стабілізації дозволяють підприємству мобілізувати власні ресурси на основі прийомів і методів антикризового управління. Етапи фінансової стабілізації підприємства в умовах кризової ситуації включають, по-перше, усунення неплатоспроможності [3, с.41].

Для цього необхідно спочатку провести повну фінансову діагностику підприємства. Після чого виявити ознаки кризового стану, враховуючи як зовнішні так і внутрішні середовище функціонування підприємства. Встановити причинно-наслідкові зв'язки появи кризи та їх впливу на фінансову діяльність підприємства.

Наступними діями є визначення обсягу кризи та прогнозування можливих напрямів її розвитку. Це встановлюється на основі порівняння значень планових показників із нормативними. Також визначається масштаб впливу кризи на фінансову діяльність підприємства. Дана оцінка допоможе визначити проблемні місця в діяльності підприємства, а також підго-

туватися до можливих критичних ситуацій. Завдяки цьому можливе коригування діяльності, посилення контролю за підприємством.

Повна оцінка зазначених факторів дає можливість сформулювати цілі та задачі антикризового управління підприємством. Відповідно до цього здійснюють необхідні дії для покращення ситуації на підприємстві. Важливим в сучасному підході антикризового управління є його інтегрування антикризового в загальну систему управління підприємством.

Також сучасний підхід до антикризового управління неможливий без управління персоналом. Модель управління людськими ресурсами повинна містити такі компоненти: наявність на підприємстві відповідного персоналу із необхідною кваліфікацією у потрібній кількості; навчання працівників відповідно до прийнятих технологій та реалізації виробництва; об'єктивна оцінка можливостей виконання певної роботи кожного працівника; ефективної мотивації праці; права та гарантії соціального захисту кожного працівника; забезпечення безпеки.

Антикризове управління поєднує в собі діяльність із попередження виникненню кризи, підтримання стабільного стану на підприємстві, а також виведення із кризи. Бланк І.А. називає антикризове управління «Постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізацію генерального плану недопущення поширення кризових явищ й стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування»[4, с.57].

Слід зазначити, що в будь-якій організації є небезпека появи кризової ситуації, навіть коли вона і не спостерігається, оскільки діяльність організації (у виробничій, фінансовій, інвестиційній сферах) завжди пов'язана з ризиками (підприємницькими, фінансовими, процентними, економічними і т.д.) . Це залежить від того, що організація існує в соціально-економічній системі, яка розвивається циклічно, по спіралі, бо змінюються люди і їхні потреби, інтереси суспільства, техніка і технологія, з'являються нові продукти.

Виходячи з цього прояв кризових ситуацій в організації вимагає ухвалення керівництвом (власниками) радикальних заходів, щоб зберегти себе на ринку, так як в протилежному випадку організацію чекає ліквідація.

Як писав Ю.М. Осинів «... В хворобі, якщо вона не летальна, завжди є момент одужання. Так, у всіх своїх поганих проявах і наслідках кризи знешкоджує правильне антикризове управління. Причому не повернення економіки в колишнє нормальне положення, а її входження в нове нормальне положення» [6, с. 12].

Розглядаючи вплив криз на організації, К. Роу-Дюфорт зазначає, що кризи мають не тільки негативний і руйнівний характер, але і несуть в собі потенціал змін і є для організацій основою для навчання; кризова ситуація характеризується різким переломом у діяльності організації, наслідки якого можна виміряти. У цьому плані криза відкриває те, що в нормальній ситуації невидимо, і підвищує ефективність організації, приводячи в рух трансформуючі сили, що сприяють еволюції. Даний автор визначає кризу як «накопичення в організації або її частини потенцій-

них чинників, здатність перервати поточні і майбутні операції підприємства, зачіпаючи індивідів та спільноти на фізичному, психологічному та екзистенційному рівні» [8, с. 34].

Багатьма вченими-економістами особлива увага у кризових ситуаціях приділяється ролі керівника. Так, наприклад, П. Лагадек зазначає, що більшість керівників сприймають кризу так само як надзвичайну ситуацію, для виходу з якої існують розроблені процедури, тоді як криза – це зіткнення з проблемами, що виходять за звичні рамки; відсутність орієнтирів для подальших дій. За словами П. Лагдека «... криза – це надзвичайна ситуація, супроводжувана дестабілізацією» [9, с. 21].

Антикризове управління дає можливість правильно діяти при проявах кризи та бере від неї максимальну корисність.

Стратегічні заходи, сукупність яких утворює «антикризовий менеджмент», складаються в розробці загальних цілей, довгострокових завдань менеджменту: аналіз і оцінка стану підприємства, вивчення виробничого потенціалу, розробка інноваційної стратегії, загальної концепції фінансового оздоровлення підприємства. Слід сказати, що особливості антикризових процедур для кожного підприємства специфічні. Однак в загальних рисах хотілося б приділити даному аспекту увагу і узагальнити спостереження:

1. Для підприємства, що знаходиться в кризовій ситуації, максимум прибутку (рентабельності) перстає бути цільовою функцією. Метою може стати збереження підприємства, персоналу, мінімізація збитків.

2. Зниження питомих умовно-постійних витрат. Якщо це неможливо (наприклад, немає попиту на продукцію підприємства), то слід піти по шляху його «стиснення» (законсервувати частину виробничої потужності, передати в оренду частину основних фондів і т.д.).

3. Пріоритети в розвитку змінюються на користь поточних результатів, навіть якщо це пов'язано з втратами в досягненні стратегічних цілей, але дозволяє підприємству протриматися (стратегія «вичавлювання») до зміни економічної, правової кон'юнктури.

За аналізом наведених даних можна зробити власне трактування антикризового управління. Антикризове управління – це система управління, яка спрямована на визначення та не допущення появи вузьких місць на підприємстві та вміння швидко реагувати на розгортання кризової ситуації.

Розглянемо деякі форми реагування які застосовуються на сучасних підприємствах для регулювання кризової ситуації (рис. 2.).



Рис. 2. Форми (альтернативи) усунення неплатоспроможності підприємства [1, с. 581]

Можна зробити висновок, що у сучасному підході до антикризового управління підприємством важливим є забезпечення стабільного функціонування підприємства за умов своєчасного виявлення загроз та швидкого реагування на них, а у разі погіршення ситуації, застосування термінових дій для подолання кризи. У межах даного підходу потрібно прогнозувати різні варіанти розвитку подій при реагуванні на кризову ситуацію.

### ВИСНОВКИ

В умовах затяжної фінансової кризи в нашій країні одним із основних завдань є створення ефективної стратегії антикризового управління. Антикризове управління – це управління яке забезпечує: передбачення кризової небезпеки, налагодження необхідного рівня платоспроможності, зниження або усунення негативних наслідків кризи і використання цих факторів для подальшого розвитку. Саме від ефективного підходу антикризового управління буде залежати майбутнє існування підприємства. На основі цього у даній роботі сформовано підхід щодо сучасного антикризового управління.

### Список використаних джерел

1. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И.А. Бланк. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2006. – 672 с
2. Важинський Ф.А. Сутність антикризового фінансового управління підприємством / Ф.А. Важинський, А.В. Колодійчук // Економіка промисловості. – 2009. – № 5. – С. 127-130
3. Коваленко О.В. Деякі аспекти сучасного антикризового управління промисловими підприємствами / О.В. Коваленко // Економіка и управление. – 2013. – № 4. – С. 46.
4. Ковалевська А.В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» А.В. Ковалевська; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2016. – 140 с.
5. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: [Текст] навч. посіб. / Л.О. Лігоненко, М.В. Тарасюк, О.О. Хіленко // Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К., 2005. – 376 с.
6. Осипов Ю.М. Мировой кризис и мир // Философия хозяйства. – 2010 – № 1.
7. Михаленя М.А. Стратегия антикризисного развития предприятия / М.А. Михаленя // Сибирская финансовая школа. – 2009. – № 3. – С. 124-128.
8. Rouh-Dufort Ch. Crises des possibilite iapreu tissage pour. Entreprise. Paris, 1996. № 108. В. 81.
9. Logadec P. Un ouveau champ de responsabilite pourles dirigeants. Paris, 1996. № 108. В. 110.
10. Krzakiewicz K. (2008), Zarzadzanie anty-kryzysowe w organizacji, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznan.