

УДК 65.016.7

Віра РУБАН

## АНАЛІЗ ПІДХОДІВ КОМПОНУВАННЯ ЕТАПІВ ПЕРЕБУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗІ ТА ПРИНЦИПІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

*Резюме.* Продовжено дослідження змісту поняття «антикризове управління». Систематизація запропонованих підходів до визначення етапів кризи на підприємстві дозволяє класифікувати їх за спільними ознаками та сформулювати авторське бачення. Огляд принципів, на яких базується антикризовий менеджмент, від класиків до сучасних вчених спрямований на поглиблення розуміння сутності антикризового менеджменту. Результатом дослідження цих принципів є запропоновані автором принципи антикризового управління.

*Ключові слова:* антикризове управління, криза, етапи кризи, принципи антикризового управління.

Vira RUBAN

## ANALYSIS OF APPROACHES OF CRISIS LAYOUT STAGES OF THE ENTERPRISE AND PRINCIPLES OF CRISIS MANAGEMENT

*Summary.* The main purpose of this article is to continue research of essence of the "crisis management". The article aims to identify and analyze approaches to composing enterprise's crisis stage and to review the principles underlying the crisis management that formed by the classics and modern management scholars. The result of our analysis of scientific and methodological approaches crisis layout stages at the company is the classification of these approaches on common grounds. Approaches to layout stages were classified by common traits: considering the scale of the crisis, targets of the companies that are threatened, considering the reaction of financial flows and psychological, social, political, structural and technological features of the crisis, depending on the period of the crisis as the stage of life cycle of the enterprise, depending on the features of activity of the enterprise. Author's vision of flow of crisis life cycle depending on the scale, severity and period of crisis are: latent crisis, public manifestations of crisis, crisis deepening, elimination of crisis. Review of the principles underlying the crisis management from classics to modern scientists aims to deepen the understanding of crisis management. Summarizing the presented approach we offer the following principles of crisis management: action preventiveness and vision, alternative and integrated, preparedness for reaction and adaptability, speed and centralization, rationality and the adequacy, powers of and responsibilities, discipline and control, communication and image. The results of the study are the author's own conclusions transformed into the proposed interpretation of the studied concepts.

*Key words:* crisis management, crisis, stage of the crisis, the principles of crisis management.

**Постановка проблеми.** Сучасний стан економіки держави не сприяє розвитку підприємництва. Екзогенні чинники, що зумовлюють кризовий розвиток підприємства, а саме спад обсягів національного доходу, зростання інфляції, нестабільність податкової системи, нестабільність регулюючого законодавства, зниження рівня реальних доходів населення та інші призвели до виникнення кризи або передкризового стану на підприємствах. Дані Державної служби статистики свідчать, що фінансовий результат великих і середніх підприємств України в першому кварталі 2014 р. в цілому склав – 128,5 млрд. грн. (до оподаткування) проти прибутку в 1,3 млрд. грн. При цьому кількість збиткових підприємств істотно зросла [1]. В 2013 році прибутки підприємств України в порівнянні з попереднім роком зменшилися в 3 рази. У зв'язку з вищезазначеним, не втрачають своєї актуальності дослідження та удосконалення теоретичних та практичних засад антикризового менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проведене дослідження ґрунтується на наукових доробках Крістека У., Лігоненко Л.О., Чернявського А.Д., Мюллера, Мостенської Т.Л., Бланка І.О., Жарковської О.П., Бродського Б.Є., Айвазяна З., Кириченко В., Яковцева Ю.В., Асаула А.М. та інших.

**Мета статті** – дослідження й систематизація науково-методичних підходів до компонування етапів кризи на підприємстві та принципів антикризового управління.

**Виклад основного матеріалу.** Антикризове управління передбачає втручання в управління організацією на будь-якому етапі перебування підприємства в кризовому стані. В науковій літературі існує багато підходів до визначення етапів та процесу протікання кризи. Результатом проведеного аналізу науково-методичних підходів компонування етапів кризи на підприємстві є класифікація даних підходів за спільними ознаками.

Характеризуючи стадії кризового процесу з огляду на масштаби кризи, а також можливості її подолання, компонують етапи перебування підприємства в кризі такі вчені:

1. Крістек У., що виділяє потенційну кризу, латентну кризу, гостру переборну і гостру непереборну кризи.

2. Чернявської А.Д., що виділяє такі стадії криз:

- Потенційної кризи. Криза підприємства як процес починається на стадії потенційної кризи, тобто можливої, але ще не реальної.

- Прихованої (латентної) кризи. Ця стадія характеризується кризою, що незабаром виникне, її вплив та наслідки необхідно визначити за допомогою стандартного інструментарію.

- Гострої кризи, яку можна подолати. На цій стадії підприємство починає безпосередньо відчувати негативні наслідки кризи.

- Гострої руйнівної кризи. Якщо не вдається подолати гостру кризу, підприємство вступає в останню стадію розвитку кризового процесу, що завершується ліквідацією підприємства [3].

Використовуючи класифікацію етапів кризового процесу за цілями підприємства, що знаходяться під загрозою, Мюллер ідентифікував стратегічну кризу, кризу результату, кризу ліквідності й банкрутства.

Спираючись на теоретичні підходи до антикризового управління, сутність яких полягає у виокремленні психологічної, соціально-політичної та структурно-технологічної ознак кризи, та беручи до уваги факт наявності запізнілої реакції фінансових потоків на процеси, які відбуваються, на думку Мостенської Т.Л. розвиток кризової ситуації на підприємстві проходить кілька послідовних етапів, а саме:

- прояв ознак кризи;
- стадія прояву кризи;
- стадія прояву фінансової реакції на розгортання кризи;
- стадія розгортання (поглиблення) кризи;
- реакція підприємства на кризу [4].

Залежно від періоду проходження та розвитку кризи як етапу життєвого циклу підприємства етапи кризи сформулювали такі вчені:

1. Жарковська О.П. та Бродський Б.Є.:

- 1 фаза – спад (зниження показників, що характеризують результати фінансово-господарської діяльності) через зовнішні фактори ринку;

- 2 фаза – подальше погіршення результатів діяльності під впливом внутрішніх причин в організації (без погіршення зовнішніх умов на ринку);

- 3 фаза – депресія – пристосування організації до нових умов господарювання на нижчому рівні доходів (за умови прийняття першочергових антикризових заходів);

- 4 фаза – відновлення фінансової рівноваги, поживлення виробництва – відновлення виробництва й реалізації продукції до передкризового рівня;

- 5 фаза – зростання виробництва, прискорення економічного розвитку організації, збільшення обсягів продажів і реалізації в короткотерміновій перспективі;

- 6 фаза – підтримка нового економічного рівня розвитку підприємства, його стійкості в тривалій перспективі, створення умов для самофінансування [5].

2. Яковцев Ю.В.:

- латентний прихований період, коли передумови кризи назрівають, але ще не прориваються назовні;

- період обвалу, стрімкого загострення всіх протиріч, різкого погіршення всіх показників динаміки. У цей період набирають силу, відкрито проявляються і вступають в боротьбу елементи наступної системи, що представляє майбутнє. Порушується стійкість і зростає інтенсивність варіантів розвитку підсистеми;

- період пом'якшення кризи, створення передумов для її подолання, переходу до фази депресії, що забезпечує тимчасову рівновагу між системою, яка втратила свою колишню силу, і новою, що затвердилася, показала свою силу.

3. С.Фінк:

- перші сигнали про кризу;

- загострення кризи;

- хронічна криза;

- ліквідація кризи [6].

Залежно від особливостей перебігу виробничо-господарської діяльності підприємства komponують етапи кризи такі науковці:

1. Артем Євсєєв і Йосип Кац:

- рання стадія. Характеризується окремими випадками прояву неефективності у виробництві та збуті, які виражаються в збільшенні товароматеріальних запасів при стабільних або темпах, що знижуються, зростанні обсягів продажів, прискоренні оборотності кредиторської заборгованості, виникненні проблем з поставками і якістю виробленої продукції;

- проміжна стадія. Відрізняється браком матеріалів (як наслідок економії грошових ресурсів за допомогою скорочення рівня товароматеріальних запасів), частішими проблемами, пов'язаними з якістю продукції, припиненням постачальниками продажу в кредит та вимогами оплати готівкою, несвоєчасною видачею заробітної плати;

- на пізніх етапах кризи компанія в цілому знаходиться в стані хаосу. Виробничі графіки не виконуються, часті повернення продукції через низьку якість, виробництво стримується хронічним недоліком матеріалів, збільшується період збору дебіторської заборгованості. Крім того, постачальники вимагають негайної оплати, а кредитори – зміни умов кредиту. Нарешті, у компанії спостерігається серйозна нестача власних оборотних коштів [7].

2. Айвазян З. і Кириченко В.:

- перша фаза – зниження рентабельності й обсягів прибутку (криза в широкому розумінні). Наслідком цієї фази є погіршення фінансового стану підприємства, скорочення джерел і резервів його розвитку. Проблеми можуть вирішуватись як у сфері стратегічного управління (зміна стратегії, реструктуризація), так і тактичного (зменшення витрат, підвищення продуктивності);

- друга фаза – збитковість виробництва. Наслідком її є зменшення резервних фондів підприємства (якщо вони є, а якщо немає, відбувається перехід до третьої фази). Проблеми полягають у сфері стратегічного управління і вирішуються, як правило, через реструктуризацію підприємства;

- третя фаза – виснаження або брак резервних фондів. Підприємство спрямовує частину обігових коштів на покриття збитків і, отже, переходить до режиму скорочення виробництва. У цьому разі реструктуризація вже не вирішить проблем, оскільки на неї немає коштів. Коли події набирають такого розвитку, необхідно вдаватися до оперативних заходів, спрямованих на стабілізацію фінансового стану підприємства і пошук коштів для реструктуризації. Якщо нічого не можна вдіяти, ця фаза переходить у четверту;

- четверта фаза – неплатоспроможність. Підприємство перебуває в такому критичному стані, коли немає коштів навіть на фінансування скороченого виробництва і/або сплати за попередніми зобов'язаннями. Виникає загроза припинення виробництва і банкрутства [8].

Усе зазначене вище можна узагальнити авторським баченням перебігу життєвого циклу кризи на підприємстві, що складається з наступних етапів кризи залежно від масштабу, ступеня важкості та періоду проходження:

- латентна криза;
- відкриті прояви кризи;
- поглиблення кризи;
- ліквідація кризи.

Як будь-яка система антикризовий менеджмент базується на ряді принципів, що сформовані багатьма науковцями. Родіонова пропонує такі:

- системність – взаємопов'язаність і підпорядкованість антикризових процедур;
- безперервність протягом усього періоду дії антикризового менеджменту, тобто коригування й уточнення рішень на всіх його стадіях;
- гнучкість – стійкість до впливів зовнішнього середовища;
- мобільність – сприйнятливість до всіх змін зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства і миттєва адекватна узгоджена реакція всіх елементів антикризового управління;
- адекватність об'єктивним закономірностям – облік імовірнісного характеру панівних тенденцій реальних процесів при розробленні антикризових процедур;
- єдність – охоплення всіх рівнів функціональних підрозділів підприємства, координація антикризових заходів у часі, інтеграція в рамках управлінської ієрархії;
- точність – конкретність і деталізація антикризових процедур;
- участь – урахування інтересів усіх учасників діяльності підприємства;
- унікальність – кожен випадок неспроможності підприємства унікальний і неповторний у своєму роді, і відповідно схеми фінансового оздоровлення підприємств неможливе комплексно типізувати;
- багатоваріантність – усі антикризові процедури здійснюються в умовах підвищеного ризику, тому в програмі з фінансового оздоровлення підприємств доцільно паралельно з основним планом заходів передбачати додаткові плани страхування;
- науковість – застосування існуючих наукових методів на всіх етапах антикризового менеджменту [9].

Асаул А.М. сформулював такі принципи здійснення антикризових заходів:

- принцип адаптивності, який полягає в гнучкості стратегій, здатності системи управління змінювати свої стани в результаті зміни умов функціонування. Принцип

адаптивності можна реалізувати за допомогою постійного аналізу станів середовища й вироблення адекватних ним змін на стратегічному й тактичному рівнях.

- принцип синергії, який полягає в тому, що деякі працівники, підрозділи, проблеми або події можуть бути перегруповані для отримання сумарного синергетичного ефекту від об'єднання;

- принцип випереджувального управління, що орієнтує працівників і керівництво організації на профілактику, прогнозування й ранню діагностику криз;

- принцип оперативного реагування, який полягає у своєчасному реагуванні на зміну ситуації, проведенні антикризових заходів у термін, необхідний для найефективнішого вирішення проблеми;

- принцип раціональності – витрати на вирішення проблеми не повинні перевищувати можливих втрат або збитків, які можуть виникнути в процесі реалізації антикризових заходів [10].

Основні вимоги до побудови єдиної системи антикризового фінансового управління господарюючими організаціями сформулював Большаков О.С. так:

- система повинна бути інтегрованою й об'єднувати в собі оперативний, тактичний, стратегічний і попереджувальний механізми фінансової діагностики, стабілізації та виведення підприємств із можливої кризи;

- система повинна бути автоматизованою і підтримуватися ззовні регулярними потоками інформації у вигляді бізнес-даних і фінансових показників;

- система повинна бути централізованою, тобто управлятися з єдиного центру; взаємодія машини й обслуговуючого її персоналу має проводитися за допомогою чітких уніфікованих команд, правил і процедур [11].

Спираючись на роботи Бланка І.О., можна виділити основні принципи системи антикризового фінансового управління, на яких вона базується:

- Принцип постійної готовності реагування.
- Принцип превентивності дій.
- Принцип терміновості реагування.
- Принцип адекватності реагування.
- Принцип комплексності прийнятих рішень.
- Принцип альтернативності дій.
- Принцип адаптивності управління.
- Принцип пріоритетності використання внутрішніх ресурсів.
- Принцип оптимальності зовнішньої санації.
- Принцип ефективності [12].

Неможливо залишити поза увагою принципи виходу компанії з кризи, сформовані Едвардсом Демінгом:

1. Безперервно вдосконалювати товар або послуги для досягнення конкурентоспроможності, збереження бізнесу і створення робочих місць.

2. Прийняти нову філософію.

3. Виключити залежність від контролю при досягненні якості. Усунути необхідність у масовому контролі, в першу чергу, зробивши якість невід'ємною характеристикою товару.

4. Припинити практику надання замовлень на підставі цінкових показників.

5. Постійно і незмінно вдосконалювати систему виробництва й обслуговування, щоб підвищувати якість і продуктивність і таким чином постійно знижувати витрати.

6. Створити систему підготовки кадрів на робочих місцях.

7. Створити систему ефективного керівництва. Заснувати лідерство.

8. Знищити страх, щоб дати можливість ефективно працювати на компанію.
9. Зруйнувати бар'єри між відділами.
10. Відмовитися від гасел, проповідей і завдань для робітників, які закликають до нульового браку і досягнення нових рівнів продуктивності.
11. Виключити норми (квоти) на виробництві. Змінити керівництво.
12. Усунути перешкоди, які не дозволяють кадровому робітнику, адміністрації та інженерним працівникам пишатися своєю майстерністю.
13. Впровадити ширшу програму підвищення кваліфікації та самовдосконалення.
14. Зробити так, щоб кожен у компанії брав участь у програмі перетворень. Перетворення — справа кожного [13].

Узагальнюючи представлені підходи ми пропонуємо такі принципи антикризового управління:

1. Превентивність дій та візія – випередження кризи та вживання заходів для пом'якшення наслідків кризи, бачення організації в майбутньому за обраної стратегії.
2. Альтернативність та комплексність – необхідність формування паралельних функціональних і корпоративних антикризових стратегій та системність у застосуванні заходів на організацію в цілому.
3. Готовність реагування та адаптивність – прогнозування стану організації за різних умов та обставин; підготовка застосування необхідних інструментів антикризового менеджменту у разі настання будь-яких обставин; здатність кризового менеджменту пристосовуватися до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищах.
4. Оперативність і централізованість – швидкість реагування та управління з єдиного центру.
5. Раціональність та адекватність – застосування адекватних загрозам заходів та ефективність обраних інструментів менеджменту.
6. Повноваження та відповідальність – визначення й надання чітких меж та глибини повноважень і відповідальності менеджменту всіх ланок.
7. Дисципліна та контроль – безперервний контроль за ходом антикризового управління й забезпечення дисципліни у його виконанні.
8. Комунікація та імідж – підтримка зв'язку з внутрішнім та зовнішнім середовищами, відкритість у антикризовій політиці задля збереження репутації.

**Висновки.** Результатами дослідження є власні висновки автора, трансформовані в запропоновані етапи перебігу кризи на підприємстві та принципи антикризового управління. В подальших дослідженнях плануємо провести дослідження компонування етапів антикризового управління різними науковцями та систематизувати їх.

**Conclusions.** The results of the study are the author's own conclusions transformed into the proposed interpretation of the studied concepts. In future studies, we plan to conduct research of layout stages of crisis management by various scholars and methodize them.

#### **Використана література**

1. <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Быков, А.А. Антикризисный менеджмент: учебн. пособие для слушателей программы Master of Business Administration [Текст] / А.А. Быков, Т.Н. Беляцкая. – Мн.: Изд.центр БГУ, 2003. – 256 с.
3. Чернявський, А.Д. Антикризове управління підприємством: навч. посібн. – К.: МАУП, 2006. – 256 с
4. Мостенська, Т.Л. Антикризове управління на етапах ранньої діагностики кризи [Текст] / Т.Л. Мостенська // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – №4.
5. Жарковская, Е.П. Антикризисное управление: учебник [Текст] /Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский. – М.: Омега-Л, 2004. – 336 с.

6. Fink, S. Crisismangement. PlanningfortheInevitable. – Chicago: «AMACOM AmericanManagementAssociation». – 246 p.
7. Евсеев, А. Стратегии реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации [Текст] / А. Евсеев // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – №3. – С.109–113.
8. Айвазян, З. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти [Текст] / З. Айвазян // Менеджмент и маркетинг. – 1999. – №4. – С.94–103.
9. Родионова, Н.В. Антикризисный менеджмент. учебн. пособие для вузов [Текст] / Н.В. Родионова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА 2002. – 223 с.
10. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса [Текст] / А.Н. Асаул, И.П. Князь, Ю.В. Коротаяева под ред. А.Н. Асаула.– СПб: АНО «ИПЭВ», 2007. – 224с.
11. Большаков, А.С. Антикризисное управление: финансовый аспект [Текст] / А.С. Большаков. – СПб.: СПбГУП, 2005. – 132 с.
12. Бланк, И.А. Управление финансовой стабилизацией предприятия [Текст] / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2003. – 496с.
13. Деминг, Э. Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами [Текст] / Э. Деминг; пер.с англ. – М.: Альпина бизнес букс, 2007. – 370 с.