

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ

**ГУРЖІЙ НАТАЛІЯ
МИКОЛАЇВНА**, доктор
економічних наук, доцент,
професор кафедри
підприємництва,
менеджменту організацій та
логістики, Запорізький
національний університет,
м. Запоріжжя

У статті досліджено поняття та принципи антикризового управління. Визначаються пріоритетні проблеми вдосконалення системи антикризового управління. Специфіка управління підприємством в умовах кризи полягає в необхідності прийняття управлінських рішень при великому ступені ризику й обмеженому фінансуванні. Для своєчасного застереження та подолання криз обов'язково потрібно застосовувати в комплексі методи економічного аналізу, прогнозування, розробляти спеціальні антикризові плани і програми.

**КУЛАЧОК НАТАЛІЯ
ПЕТРІВНА**, магістрант
факультету менеджменту,
Запорізький національний
університет, м. Запоріжжя

Причини виникнення криз в організації можуть бути різноманітними. Важливо розпізнати симптоми кризового розвитку, та чинники, що його спричинили, щоб вчасно використовувати програми антикризового управління.

Розглянуто процедуру комплексного аналізу всіх встановлених параметрів і індикаторів, які дозволяють визначити загальну ситуацію щодо роботи підприємства у зовнішньому середовищі.

Кожна криза приносить нові можливості бізнесу, в результаті чого він або змінюється, або зникає. Для того, щоб постійно розвиватися, необхідно ефективно використовувати антикризове управління – воно є дієвим не тільки в розпал кризи. Під антикризовим управлінням на даний час розуміється таке управління, яке спрямоване не тільки на виведення підприємства з кризи, в тому числі зі стану банкрутства, а й на запобігання глибоких кризових явищ та забезпечення успішного розвитку.

Ключові слова: антикризове управління; причини криз; ризик; ризик менеджмент; ризик підприємства.

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

В статье исследовано понятие и принципы антикризисного управления. Определяются приоритетные проблемы совершенствования системы антикризисного управления. Специфика управления предприятием в условиях кризиса заключается в необходимости принятия управленческих решений при большой степени риска и ограниченном финансировании. Для своевременного предостережения и преодоления кризисов обязательно нужно применять в комплексе методы экономического анализа, прогнозирования, разрабатывать специальные антикризисные планы и программы.

**ГУРЖИЙ НАТАЛЬЯ
НИКОЛАЕВНА**, доктор
экономических наук, доцент,
профессор кафедры
предпринимательства,
менеджмента организаций и
логистики, Запорожский
национальный университет,
г. Запорожье

**КУЛАЧЕК НАТАЛЬЯ
ПЕТРОВНА**, магистрант
факультета менеджмента,
Запорожский национальный
университет, г. Запорожье

Причины возникновения кризисов в организации могут быть различными. Важно распознать симптомы кризисного развития, и факторы, которые его вызвали, чтобы вовремя использовать программы антикризисного управления. Рассмотрена процедура комплексного анализа всех установленных параметров и индикаторов, которые позволят определить общую ситуацию работы предприятия во внешней среде.

Каждый кризис приносит новые возможности бизнеса, в результате чего он или меняется, или исчезает. Для того, чтобы постоянно развиваться, необходимо эффективно использовать антикризисное управление - оно является действенным не только в разгар кризиса. Под антикризисным управлением в настоящее время понимается такое управление, которое направлено не только на вывод предприятия из кризиса, в том числе из состояния банкротства, но и на предотвращение глубоких кризисных явлений и обеспечение успешного развития.

Ключевые слова: антикризисное управление; причины кризисов; риск; риск менеджмент риск предприятия.

CRISIS MANAGEMENT

NATALIA HURZHII,
*Doctor of Science (Economics),
Professor at the Department of
Entrepreneurship, Management
of Organizations and Logistics,
Zaporizhzhia National
University, Ukraine*

Purpose. The article explores the concept and principles of crisis management. Priority problems of improving the crisis management system are determined. The specifics of enterprise management in a crisis is the need to make management decisions with a high degree of risk and limited funding. For timely warning and overcoming crises, it is imperative to apply in a complex the methods of economic analysis, forecasting, to develop special anti-crisis plans and programs.

NATALIA KULACHEK,
*Master's degree student of
Management Department,
Zaporizhzhia National University,
Zaporizhzhia, Ukraine*

Design/methodology/approach. The basic principles of the research are historical, systematic and comparative methods, institutional and structural-functional approaches have been used.

Findings. The causes of crises in the organization may be different. It is important to recognize the symptoms of crisis development and the factors that caused it in order to use crisis management programs in time. The procedure for a comprehensive analysis of all established parameters and indicators that will determine the overall situation of the enterprise in the external environment.

Originality/value. Every crisis brings new business opportunities, as a result of which it either changes or disappears. In order to constantly develop, it is necessary to effectively use crisis management - it is effective not only in the midst of a crisis. Anti-crisis management at the present time is understood as such management, which is aimed not only at taking the company out of the crisis, including from a state of bankruptcy, but also at preventing deep crisis phenomena and ensuring successful development.

Key words: anti-crisis management; causes of crises; risk; risk management; business risk.

Постановка проблеми. У міру того, як компанії стають конкурентоспроможними, виникає усвідомлення того, що для задоволення мінливих вимог цього середовища будуть завжди створюватися

нові концепції і нові інструменти. Однією з найскладніших і критичних проблем, яку варто вирішити, є антикризовий менеджмент, який може ефективно

управляти різними ризиками, які впливають на репутацію і доходи організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень та публікацій підтвердив, що антикризове управління є предметом інтересу багатьох сучасних науковців. Теоретичні, методологічні засади та практичний інструментарій антикризового управління досліджували: Е.П. Жарковська, Б.Е. Бродський [1], Н. Корягін [2], А., Кочеткова, П. Кочетков [3], Е.А. Кулікова [4], Н.Н. Дворець [5], І.А. Галімов [6] та інші.

Кожна організація стикається з питаннями управління ризиками. Однак прагнення до нових можливостей отримання прибутку означає, що організація повинна приймати на себе цілий ряд ризиків. Всі ці ризики повинні бути ефективно виміряні і повинні контролюватися на всіх підприємствах.

Кожне ділове рішення пов'язане з елементом ризику. Існують ризики, пов'язані із здійсненням інвестицій, з наданням кредиту роздрібному клієнтові або бізнес суб'єкту.

Існують також ризики, пов'язані з розробкою і ціноутворенням нових продуктів, наймом і навчанням нових співробітників [5].

Постановка завдання. Метою наукової статті є підкреслення важливості управління ризиками на підприємствах і виявити, в чому

полягає недолік відсутності належної структури управління ризиками підприємства.

Виклад основних результатів. Організації, які вже впровадили антикризовий менеджмент, мають значно більшу цінність, ніж компанії, які його ще не використовують.

Антикризовий менеджмент – це комплексна система управління, спрямована на запобігання та усунення фінансової кризи організації, а також на ліквідацію його негативних наслідків.

Для керівників організацій важливо зрозуміти, чому виникають кризові ситуації, коли відбудеться кризова ситуація, як це станеться, що можна зробити, щоб впоратися з нею, і в якій мірі її можна запобігти або як її мінімізувати. Щоб краще зрозуміти кризи, керівники організацій повинні бути орієнтовані на стратегічне управління кризою. Крім того, вони повинні бути постійно готові міняти свої управлінські концепції, рішення і дії, готуючись до соціальної відповідальності при управлінні кризовими ситуаціями [1].

Історія знає безліч криз як міжнародного характеру, так і галузевого, який впливає на частину організації. За цей час було вироблено ряд принципів, який дозволяє ефективно працювати з кризовими явищами як на рівні економіки окремого підприємства, так і на рівні держави. До цих принципів належать (рис. 1) [7].

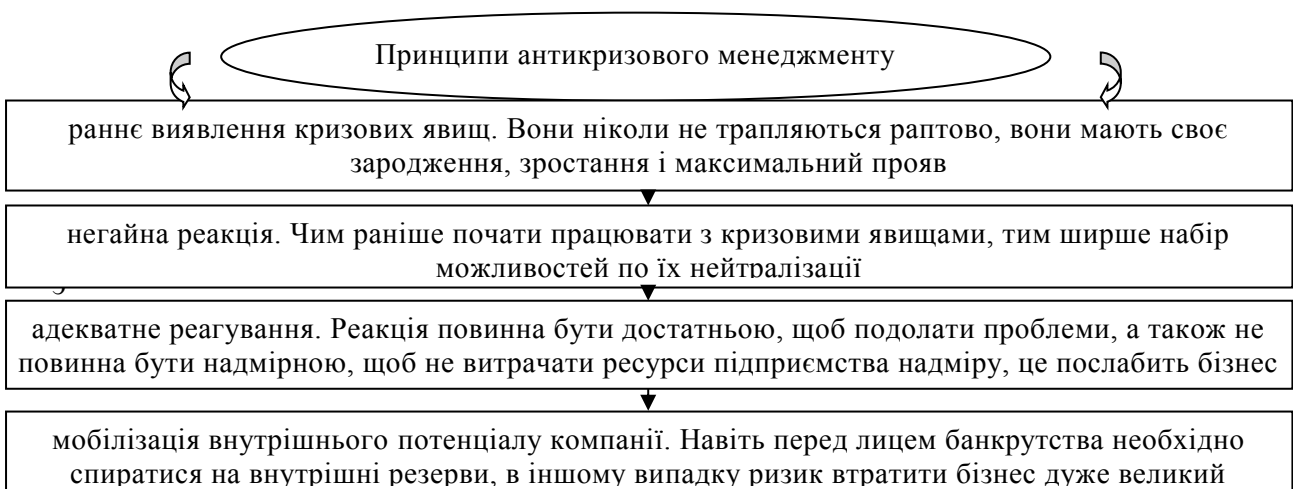


Рис. 1. Принципи антикризового менеджменту

Антикризовий менеджмент підприємства - це процес, який повинен бути запущений постійно, а не тільки в момент, коли криза почалася і стрімко розвивається.

Попередити його початок набагато простіше і легше, ніж болісно виходити з нього, паралельно вирішуючи масу проблем, що накопичилися [2].

Першочергове завдання в антикризовому менеджменті - постійний моніторинг тих

параметрів підприємства, які формують так зване «кризове поле». Відхилення цих параметрів від встановлених значень може свідчити про кризовий розвиток підприємства. Їх можна розділити на зовнішні і внутрішні. До зовнішніх відносяться ті, на які компанія вплинути не в силах, відповідно до внутрішніх факторів належать ті, на які компанія може впливати (рис.2).

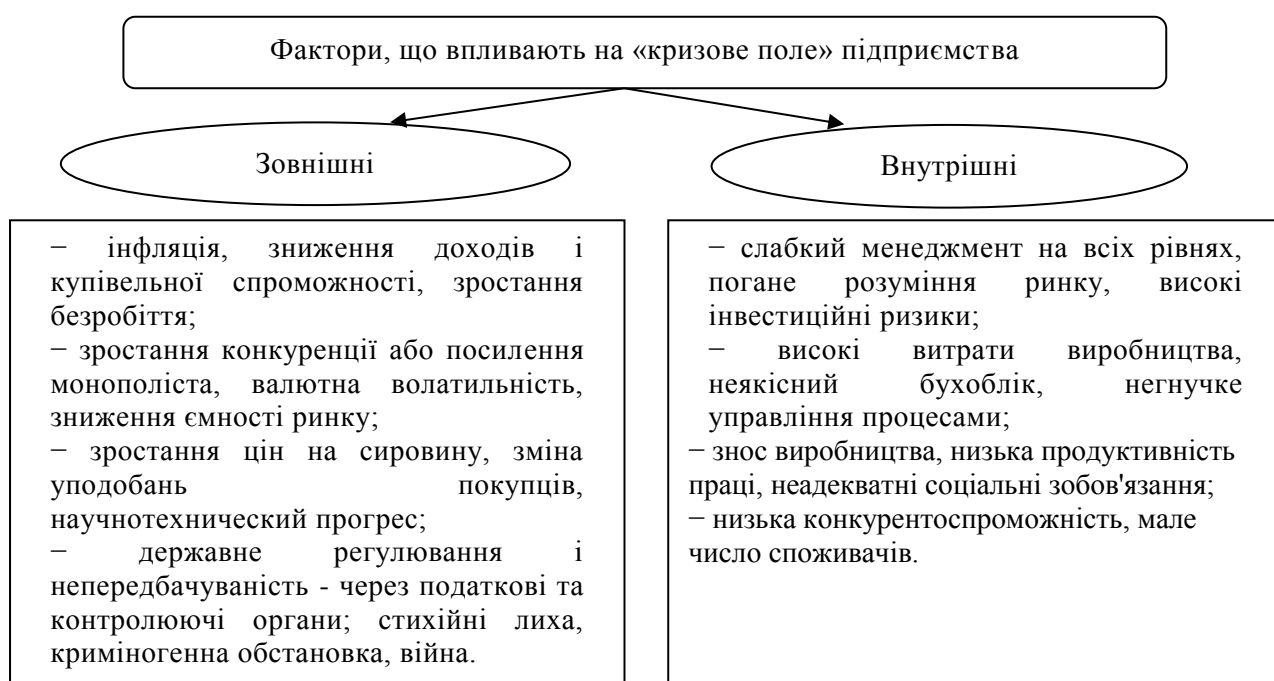


Рис. 2 Фактори, що впливають на «кризове поле» підприємства

Отже, спостерігати необхідно за всіма параметрами. Зміна зовнішніх параметрів говорить про те, що компанія також повинна змінитися, щоб продовжити розвиток. Зміна внутрішніх параметрів показує, що треба виправити ситуацію всередині виробництва.

Для наочного представлення практичного значення проаналізованих вище підходів з них було обрано ПАТ «Мотор Січ» [10]. ПАТ «Мотор Січ» в останні роки займає монополістичні позиції у власному сегменті ринку та отримує значний економічний ефект, що проявляється через показники фінансової стійкості та рентабельності. На думку аналітиків інвестиційної компанії «NRG Capital», підприємство має

антикризовий потенціал, а отже, викликає зацікавленість в процесі дослідження [1].

Варто відзначити, що економічні показники «Мотор Січі» сильно відрізняються від тієї ситуації, що склалася в промисловості на зорі незалежності України. Спад, викликаний розривом зв'язків з Росією, на даний час, вже пройдено. Спад спостерігався у коефіцієнтах ліквідності та платоспроможності підприємства. Також була позитивна тенденція до підвищення швидкості обігу оборотних коштів та дебіторської заборгованості ПАТ «Мотор Січ». Період обігу товарно-матеріальних запасів в 2013 р. складав 405 днів, 2014 р. дорівнював 470 днів, в 2015 р. був 630 днів. Натомість, період обігу кредиторської

заборгованості (в 2013 р. – 161 день, 2014 р. – 191 день, в 2015 р. – 266 днів), що свідчить про її підвищення, а це є негативною тенденцією. Незважаючи на прибутковість діяльності АТ «Мотор Січ», у перспективі, спостерігається погіршення платіжних можливостей та зниження рівня його кредитоспроможності, що підвищує ризик втрати ним інвестиційної привабливості [11].

Отже, у 2014-му, після Майдану, чистий дохід підприємства знизився з \$ 1,07 млрд в 2013 році до \$ 680,5 млн, 2015-му цей показник склав \$ 576 млн і знову знизився в 2016-м - до \$ 387,9 млн. Однак вже в 2017 році завод наростив прибуток на 52% до \$ 589 млн, показавши зростання не тільки в порівнянні з провальним 2016 м, а й з більш успішним 2015-м роком.

Сьогодні завод на підйомі, у 2018 році укладено багато держконтрактів. Наприклад: виділено 400 млн грн на ремонт і модернізацію вертольотів, чим і займається «Мотор Січ».

Акції заводу впевнено зростають з початку 2016 року. В кінці березня 2018 акції заводу продали за ціною 6005 грн за штуку - при тому, що початкова вартість акцій в момент їх випуску становила всього 10 грн.

У такій ситуації навіть продаж технологій не ставить хрест на роботі заводу, адже він забезпечений замовленнями. Але китайці пішли на такі масштабні витрати. Одні тільки інвестиції в китайський завод склали \$ 3 млрд.

Для цих цілей використовуються статистичні дані, маркетингові дослідження, висновки експертів ринку, моделювання розвитку ситуації і інші способи отримання інформації.

Перш ніж криза розгорнеться на повну силу, важливо вловити її слабкі сигнали і відпрацювати їх. Комплексний аналіз всіх встановлених параметрів і індикаторів дозволить сформулювати загальну картину роботи ПАТ «Мотор Січ» у зовнішньому середовищі.

Головними загрозами в діяльності ПАТ «Мотор Січ» є переважно загрози, пов'язані з: підняттям ризику ліквідності та платоспроможності; невисоким попитом на провідну продукцію на ринку; конкуренцією

з боку закордонних виробників, у т.ч. таких як "General Electric", "Pratt&Whitney", "Snecma"; втратою частини споживачів внаслідок переходу російських авіакомпаній на ремонт та обслуговування двигунів на підприємствах у Росії через наявність воєнного конфлікту на Сході; прогалинами діючого законодавства (складність митного оформлення, труднощі із своєчасним та повним наданням документів, тривала процедура отримання дозволів на виконання експортних контрактів); відсутністю державної фінансової підтримки стимулювання авіаційної промисловості; втратою кваліфікованого персоналу; відтоком важливої інформації; аваріями на виробництві; коливанням курсу іноземних валют; підняттям відсоткових ставок за кредитами; невиконання боржниками фінансових зобов'язань; збільшенням рівня інфляції тощо.

Безперервна робота ПАТ «Мотор Січ» з підвищення якості продукції, налагодження мережі сервісного обслуговування в тих регіонах, де експлуатується його техніка, проведення комплексу заходів зі зниження витрат та підвищення доходів дозволяє зробити висновок про середній рівень загроз банкрутства.

Аналіз цих показників та загроз в динаміці дозволяє зробити прогноз розвитку ситуації і в разі несприятливого прогнозу на основі цих слабких сигналів - усунути виникаючі проблеми до того, як вони приймуть незворотного характеру.

Перший крок - компанія повинна оцінити свій потенціал і визначити, чи достатньо у неї ресурсів для подолання кризових явищ на всіх етапах розвитку при збереженні негативної динаміки розвитку цих явищ.

Другий крок пов'язаний з типом загроз. Деякі загрози неможливо усунути, а тільки мінімізувати, пом'якшити їх вплив. Спроба їх нейтралізувати призведе до безглуздої витрати ресурсів компанії. Наприклад, компанія може витратити величезні кошти на відкриту боротьбу з конкурентом, який має більш конкурентоспроможну продукцію на ринку.

Кошти будуть витрачені, але компанія не отримає нових клієнтів.

Третій крок - розробка системи антикризових рекомендацій і заходів. До них можна віднести:

- антикризове фінансове управління ПАТ «Мотор Січ» - підвищення фінансової стійкості за рахунок реалізації непрофільних активів;

- зниження ризикованих інвестицій в інновації, заморожування таких об'єктів;

- хеджування найбільш значимих фінансових операцій, які можуть привести до кризи;

- скорочення витрат на виробництво, зниження соціального навантаження на підприємство;

- акумулювання грошових коштів, закриття дебіторської заборгованості [6].

Заключний етап після реалізації заходів, передбачених третім кроком - аналіз ситуації. Необхідно зрозуміти, наскільки ефективно проведена робота по нейтралізації або пом'якшення загроз. Якщо компанія знаходиться в керованому та передбачуваному режимі роботи, значить, можна перейти до повсякденної діяльності відповідно до раніше прийнятого плану розвитку.

Висновки. Розробка стратегії повинна ґрунтуватися на фінансових можливостях підприємства. Для цього необхідно оцінити обсяг чистого грошового потоку підприємства під час кризи, а також зрозуміти, чи вистачить його для подолання виниклої ситуації. Потрібно оцінити страхові резерви і наскільки вони покривають можливі загрози, пов'язані з кризою.

Проведений аналіз ПАТ «Мотор січ» засвідчив, що підприємство являється фінансово стійким та в змозі швидко та повністю покрити свої поточні зобов'язання за рахунок активів. З огляду на орієнтацію підприємства на закордонних постачальників і покупців рекомендуємо проводити наступні кроки, які повинні включатися в програми ризикозахищеності ПАТ «Мотор Січ», а саме: диверсифікація грошових потоків за розрахунками з іноземними покупцями; диверсифікація ринків збуту продукції; створення умов для залучення інвестиційного капіталу; залучення кваліфікованого персоналу; страхування

кредитного та інфляційного ризиків; реалізація зайвих або невживаних активів; ощадливість інвестиційних ресурсів, ліквідація безпідставних витрат; здійснення оперативного контролю за розподілом фінансових ресурсів підприємства.

Список використаних джерел:

1. Жарковская Е.П., Бродский Б.Е., Бродский И.Б. Антикризисное управление: учебник. Омега-Л, 2011. С. 467.

2. Корягин Н. Антикризисное управление. Учебник и практикум для академического бакалавриата. Москва: Издательство Юрайт, 2015. С. 367.

3. Кочеткова А., Кочетков П., Основы управления в условиях хаоса. Антикризисное управление. В 2-х частях. Часть 1. Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. Москва: Издательство Юрайт, 2016. С. 383.

4. Куликова Е.А. Антикризисное управление: пособие. Екатеринбург: УрГУПС, 2013. 279 с.

5. Дворец Н.Н. Основы антикризисного управления. пособие. Москва: Изд-во МАРТИТ, 2012. 66 с.

6. Галимов И.А., Ардеева Л.Н. Актуальность антикризисного управления для России. Молодой ученый, 2014. №9. С. 263.

7. Файншмидт Е.А., Юрьева Т.В. Зарубежная практика антикризисного управления. Учебно-методический комплекс. Москва: Изд. центр ЕАОИ, 2008. 235 с.

8. Сметанюк О.А. Діагностика фінансового стану підприємства в системі антикризового управління: Автореф. дис... канд. екон. Наук. Хмельниц. нац. ун-т. Хмельницький, 2006. 20 с.

9. Олександренко В.П. Влияние Діагностика ліквідності та платоспроможності підприємства. Актуал. проблеми економіки, 2014.

10. Офіційний сайт ПАТ «Мотор січ». URL: <http://www.motorsich.com/rus/>

11. Череп А. В. Корженевська В.М. Використання економічних інструментів в системі антикризового управління

підприємством. Актуальні проблеми економіки, 2017. № 1. С. 177-187.

REFERENCES:

1. Zharkovskaya, Ye.P., Brodskiy, B.Ye. and Brodskiy, I.B. (2011), *Antikrizisnoye upravleniye* [Crisis management], Omega-L, 467 p.
2. Koryagin, N. (2015), *Antikrizisnoye upravleniye* [Crisis management], M.: Yurayt, 367 p.
3. Kochetkova, A. and Kochetkov, P. (2016), *Osnovy upravleniya v usloviyakh khaosa. Antikrizisnoye upravleniye. V 2-kh chastyakh. Chast' 1*, [Basics of management in chaos. Crisis management], M.: Yurayt, 383 p.
4. Kulikova, Ye.A. (2013), *Antikrizisnoye upravleniye: posobiye*. Yekaterinburg: UrGUPS. 279 p.
5. Dvoretz, N. N. (2012), *Osnovy antikrizisnogo upravleniya*, [Basics of crisis management], M.: MARTIT, 66 p.
6. Galimov, I.A. and Ardeyeva, L.N. (2014), "The relevance of crisis management for Russia", *Molodoy uchenyy*, №9, P. 263.
7. Faynshmidt, Ye. and Yur'yeva, T.V. (2008), *Zarubezhnaya praktika antikrizisnogo upravleniya* [Foreign practice of crisis management], M.: Tsentr YEAOI, 235 p.
8. Smetanyuk, O.A. (2006), *Diahnostyka finansovoho stanu pidpryyemstva v systeme Antykryzove upravlinnya* [Diagnostics of the financial condition of the enterprise in the system of crisis management]: Abstract of Ph.D. dissertation, Khmel'nyts. nat. un-t, Khmel'nyts'kyy, 20 p.
9. Oleksandrenko, V.P. (2014), "Diagnostics of liquidity and solvency of the enterprise", *Aktual. problemy ekonomiky*.
10. Official website of PJSC "Motor sich". URL: <http://www.motorsich.com/rus/>
11. Cherep, A. V. And Korzhenevs'ka, V. M. (2017), "Use of economic instruments in the system of crisis management enterprise", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, № 1, P. 177-187.