

*Рильський М.О., магістр, науковий керівник: Хаустова Є.Б., д.е.н., доц.
Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ*

УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті досліджено антикризове управління діяльністю підприємства, визначені його сутність і складові елементи. Обґрунтовано, що антикризове управління – це організований процес управління, спрямований на стабільне функціонування та сталий розвиток підприємства на основі використання ефективної системи методів щодо виявлення та попередження кризового стану підприємства й уникнення банкрутства. Розглянуто процес проведення антикризового управління на підприємстві. Визначено складові системи антикризового управління. Представлена узагальнена послідовність антикризових заходів.

Ключові слова: антикризова діяльність підприємства; управління; криза; система антикризового управління.

Rylsky M.O., scientific adviser: Haustova E.B.

Kyiv National University of Technologies and Design

MANAGEMENT OF ANTI-CRISIS ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

Abstract. The article examines the anti-crisis management of the enterprise, defines its essence and components. It is substantiated that anti-crisis management is an organized management process aimed at stable operation and sustainable development of the enterprise based on the use of an effective system of methods for detecting and preventing the crisis of the enterprise and avoiding bankruptcy. The process of anti-crisis management at the enterprise is considered. The components of the crisis management system are determined. The generalized sequence of anti-crisis measures is presented.

Keywords: anti-crisis activity of the enterprise, management, crisis, system of anti-crisis management.

Вступ. Сьогодні більшість підприємств в Україні внаслідок Глобальної фінансової кризи 2020 року перебуває в різних за масштабами впливу на фінансово-господарську діяльність кризових ситуаціях. Це також пов'язано з постійними змінами у бізнес-середовищі, високої залежності від впливу політичних чинників, посилення конкурентної боротьби та ставить вітчизняні підприємства перед необхідністю формування системи антикризового управління підприємством. Саме процес виникнення криз на підприємстві та пов'язані з цим труднощі зумовлюють розробку ефективної системи антикризового управління підприємством.

Тож за сучасного стану вітчизняної економіки актуальне питання впровадження в діяльність українських підприємств на постійній основі кризового менеджменту, що дасть змогу сформувати ефективну підсистему управління підприємством у кризових ситуаціях.

Аналіз існуючих публікацій з тематики дослідження дозволяє стверджувати, що певні аспекти управління антикризовою діяльністю досліджувалися в роботах іноземних та вітчизняних науковців, зокрема таких як І.І. Біломісна [1], В.І. Борзенко [2], О.В. Бондар-Підгурська [3], В.О. Василенко [4], Д.К. Воронков [5], Д.А. Довгань [6], А.В. Коваленко [7], Л.О. Лігоненко [8], Є.Ю. Морозов [9], В.М. Рубан [10], О.О. Терещенко [11]. Проте важливі аспекти управління антикризовою діяльністю не до кінця дослідженими і потребують подальшого вивчення.

Постановка завдання. Метою статті є визначення сутності підходів до антикризового управління, етапів його проведення та обґрунтування антикризових заходів.

Результати дослідження. В сучасних нестабільних економічних умовах існує висока імовірність виникнення і розвитку кризи в процесі діяльності будь-якого

підприємства. У цілому кризовим для підприємства можна вважати не лише такий стан, за якого у нього відсутній прибуток, а й той, за якого зменшується платоспроможність, а також втрачаються або ж взагалі відсутні стратегічні перспективи розвитку. Усе це зумовлює впровадження на підприємствах особливого виду управління – антикризового.

В економічній літературі існують досить різні підходи до визначення сутності поняття антикризового управління підприємством, що дозволяє виділити три основні підходи, а саме, як:

– систему: розглядає антикризове управління як систему принципів, прийомів і методів, спрямованих на проведення діагностики загрози банкрутства та здатних попередити фінансову кризу й уникнути банкрутства (І.І. Біломістна [1], Д.К. Воронков [5], Д.А. Довгань [6], А.В. Коваленко [7]);

– управління: дає визначення такого управління, яке спрямоване на виявлення ознак кризового стану підприємства та створення своєчасних умов і заходів його подолання (О.В. Бондар-Підгурська [3], В.О. Василенко [4], Л.О. Лігоненко [8]);

– процес: розглядає антикризове управління з точки зору процесу досягнення стабільних фінансових результатів підприємства на основі застосування специфічних методів і прийомів управління фінансами (В.І. Борзенко [2], Є.Ю. Морозов [9], В.М. Рубан [10], О.О. Терещенко [11]).

Враховуючі наукові підходи щодо визначення сутності «антикризове управління», вважаємо, що антикризове управління – це організований процес управління, спрямований на стабільне функціонування та сталий розвиток підприємства на основі використання ефективної системи методів щодо виявлення та попередження кризового стану підприємства й уникнення банкрутства.

Основні рисами антикризового управління є:

– орієнтація на виведення підприємства із кризового стану, що засновано на реалізацію програм і заходів щодо фінансового оздоровлення та підвищенню конкурентних переваг;

– здатність підприємства швидко реагувати на зміни, що загрожують його нормальному функціонуванню;

– розробка оптимальних шляхів виходу з кризової ситуації, визначення пріоритетів в умовах кризи, координування діяльності підприємства і його працівників по передбаченню кризи;

– завчасне виявлення можливих кризових ситуацій, розробка заходів протидії, швидкого реагування на будь-які зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Слід зауважити, що ефективність прийнятих рішень і компетентність персоналу у разі настання кризи забезпечує захист від банкрутства та сприяє швидкому та «безболісному» виходу підприємства із кризового стану, а також утриманню та посиленню його позицій на ринку, що є необхідним для нормального функціонування підприємства.

В сучасній спеціальній літературі відсутня єдність поглядів на процес антикризового управління підприємством. На думку Л.О. Лігоненко процес антикризового управління має здійснюватись за такими етапами:

– перший етап – діагностика кризового стану й загрози банкрутства. На цьому етапі фахівці підприємства або зовнішні незалежні експерти здійснюють діагностику кризового стану і загрози банкрутства підприємства;

– другий етап – визначення мети й завдань антикризового управління. Результати проведеної діагностики дозволяють визначити мету та завдання антикризового управління (наприклад, локалізація кризових явищ, фінансова стабілізація);

– третій етап – визначення суб'єкта антикризової діяльності. На цьому етапі роботи необхідно визначити суб'єкт, який бере на себе відповідальність за розробку й реалізацію антикризових процедур, установити його повноваження стосовно впровадження антикризової програми. Наприклад, в країнах з розвинених країнах для виконання цієї роботи використовують антикризових керуючих [8, с. 129];

– четвертий етап – оцінка часових обмежень процесу антикризового управління, які визначаються часом, наявним у підприємства, до порушення справи про банкрутство;

– п'ятий етап – оцінка ресурсного потенціалу. Основними видами використовуваних ресурсів є: технічні, технологічні, кадрові, просторові, ресурси організаційної структури системи управління, інформаційні, фінансові тощо [8, с. 135];

– шостий етап – розробка антикризової програми підприємства, яка є сукупністю заходів, що мають бути вжиті для досягнення визначених цілей і відповідних завдань антикризового управління. Зміст антикризової програми обумовлюється результатами проведеної діагностики, часовими та ресурсними обмеженнями антикризового процесу. В складі такої програми виділяються окремі складові антикризової політики: сукупність дій, засобів та інструментів досягнення певних завдань;

– сьомий етап – впровадження антикризової програми й контроль за її виконанням. Найважливішою управлінською функцією на цьому етапі безпосереднього проведення запланованих заходів є організація контролю за реалізацією антикризової програми для своєчасного вжиття заходів щодо корегування (процедур, заходів) у зв'язку з непередбаченими змінами у внутрішньому і зовнішньому середовищі;

– восьмий етап – розробка й реалізація профілактичних заходів щодо запобігання повторенню кризи. Метою цього етапу процесу антикризового управління є створення основних елементів системи протидії банкрутству на рівні підприємства, реалізація профілактичних заходів щодо запобігання повторенню кризи в майбутньому [8, с. 139].

Зауважимо, що на шостому етапі процесу антикризового управління, а саме: на етапі розробки антикризової програми, необхідно здійснювати:

– постійний моніторинг економічного стану для своєчасного виявлення ознак розвитку кризових явищ;

– діагностику глибини кризових процесів підприємства;

– визначення джерел та чинників, що зумовили розвиток кризових процесів;

– обґрунтування антикризової стратегії, індикаторів та орієнтирів стабілізації підприємства;

– запровадження внутрішніх механізмів стабілізації підприємства;

– розробку заходів та відбір методів антикризового управління підприємством;

– вибір ефективних інструментів антикризового управління [12, с. 87].

Для упередження і подолання кризових явищ в процесі антикризового управління підприємством можуть створюватись:

– групи по системі раннього упередження і реагування (бухгалтери-аналітики, економісти, юристи, аудитори, адміністратори комп'ютерних мереж) та кризис-групи (менеджери кризис ситуацій, економісти, аудитори, юристи);

– державні та відомчі органи, консалтингові служби, Департамент з питань банкрутства, тимчасові, арбітражні керуючі вирішують питання відповідно до діючого законодавства.

Сучасні умови економічної нестабільності змушують керівників підприємства формувати ефективну систему антикризового управління. Тому система антикризового управління передбачає наявність таких підсистем, як:

– підсистеми аналізу фінансової діяльності підприємства;

– підсистеми аналізу та обрання оптимальної методики для проведення процедури діагностики кризового або передкризового стану підприємства;

– підсистеми ранньої діагностики банкрутства підприємства;

– підсистеми аналізу проведених розрахунків та розробки рекомендацій щодо стабілізації фінансового стану та попередження процедури банкрутства з урахуванням здатності підприємства використовувати свій внутрішній потенціал [13, с. 83].

Формування кожної із вищезазначених підсистем потребує наукового обґрунтування та розробки алгоритмів проведення розрахунків. Вважається доцільним здійснювати розрахунки за допомогою спеціального розробленого програмного забезпечення.

Підсистема аналізу фінансової діяльності підприємства формується за рахунок систематизації вже відомих методик оцінки фінансового стану підприємства та адаптується до умов конкретного підприємства.

Підсистему аналізу та обрання оптимальної методики для проведення процедури діагностики кризового або передкризового стану формують із урахуванням виду діяльності бізнесу для конкретного підприємства. Застосування вітчизняних та закордонних методик аналізу фінансового стану підприємства та оцінки ймовірності банкрутства потребує проведення попереднього аналізу. Слід зауважити, що в результаті використання різних методик в розрахунках можна одержати зовсім протилежні результати відносно можливості банкрутства підприємства.

Підсистему ранньої діагностики банкрутства підприємства зазвичай складають із обраної саме для конкретного підприємства методики оцінки ймовірності настання банкрутства.

Підсистему розробки рекомендацій щодо стабілізації фінансового стану підприємства та попередження процедури банкрутства доцільно формувати у вигляді підсистеми стандартних рішень та підсистеми нестандартних рішень. Такий поділ дозволить апарату управління дає змогу прискорити прийняття управлінських рішень та підняти їх ефективність.

Результати розрахунків з аналізу фінансового стану підприємства та аналізу ймовірності банкрутства забезпечує базу для формування ефективних антикризових заходів для конкретного підприємства. В якості антикризових заходів можна рекомендувати наступні:

– економію всіх видів ресурсів та скорочення витрат,

– мобілізацію капіталу для підтримки виробничих, науково дослідних, маркетингових та інших заходів,

– максимальне зростання ефективності діяльності [13, с. 84].

Система оцінки критеріїв ефективності антикризового управління повинна визначати рівень якості, результативності і своєчасності досягнення цілей антикризового управління шляхом здійснення запланованих антикризових заходів та відновлення функціонування.

До критеріїв оцінки системи ефективності антикризового управління відносять :

– досягнення зміни найважливіших фінансового стану підприємства за період антикризового управління (порівняно з початком реалізації антикризових процедур);

– швидкість отримання позитивних змін на одиницю часу;

– економічність отримання позитивного ефекту;

– достатність змін для відновлення життєздатності підприємства;

– швидкість адаптації соціально-економічної системи до змін;

– актуальність оптимізованих методів, принципів, інструментів, технологій, процесів та процедур антикризового управління [14, с. 102].

Слід зауважити, що ефективна система антикризового управління повинна забезпечувати постійний моніторинг кризових явищ, здійснювати планування, організацію та реалізацію антикризових заходів з метою збереження базових позитивних характеристик підприємства, а також відновлення його ефективного функціонування.

Ефективність антикризового управління забезпечується заходами, які покладені в його основу, результат застосування яких сприятиме виходу підприємства з кризового стану, відновлення його ефективної діяльності та недопущення виникнення кризових ситуацій в майбутньому.

В основі формування ефективної системи антикризового управління підприємством повинні лежати не лише заходи щодо подолання та виходу з кризи, але й заходи, метою яких є попередження виникнення кризових ситуацій на підприємстві. Ефективність формування системи антикризового управління підприємством залежить від чіткого визначення суб'єкта, об'єкта антикризового управління, мети та основних завдань системи, її основних принципів, функцій та процесу управління в період кризи, виокремлення методологічної основи попередження та подолання кризових явищ, а також основних критеріїв оцінки ефективності антикризових дій та ефективності проведення відповідних антикризових заходів.

Висновки. Антикризове управління – це організований процес управління, спрямований на стабільне функціонування та сталий розвиток підприємства на основі використання ефективної системи методів щодо виявлення та попередження кризового стану підприємства й уникнення банкрутства. Головною метою антикризового управління є забезпечення стійкого положення та стабільного розвитку підприємства під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Список використаної літератури

1. Біломістна І. І., Біломістний О. М., Крамська М. С. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць*. 2013. № 1 (14). С. 90–96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2013_1_15.
2. Борзенко В. І. Антикризове управління: навч. посібник. Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2016. 232 с.
3. Бондар-Підгурська О. В. Інноваційна активність промисловості в умовах глобальної кризи. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. – Харків, 2013. № 2/2 (10). С. 18–22.
4. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством. К.: ЦУЛ, 2003. 504 с.
5. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Хмельн. ун-ту*. 2009. № 6. Т. 3. С. 7–11.
6. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2013. Вип. 3. С. 152–156.
7. Коваленко О. В., Галь С. В. Методи антикризового управління підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії: збірник наукових праць*. 2014. Вип. 8. С. 107–114.
8. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 824 с.
9. Морозов Є. Ю. Антикризові заходи в системі управління підприємством. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 114–120.
10. Рубан В. М. Типи і види стратегій в антикризовому управлінні. Тактики антикризового управління. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 7. Ч. 2. С. 68–71.
11. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2004. 560 с.
12. Старинець О. Г. Сутність і класифікація методів антикризового управління підприємством. *Регіональна економіка та управління*. 2017. № 3 (16). С. 87–92.
13. Воронкова Т. Є., Грищук К. В. Формування системи антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економічна наука. Економіка та держава*. 2017. № 5. С. 82–84.
14. Маховка В. М. Методолігія формування системи антикризового управління підприємством. *Економіка та конкурентоспроможність підприємств*. 2013. № 1 (39). С. 102–105.