

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ

ANTI-CRISIS MANAGEMENT BY THE ENTERPRISE: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS

Сиволап Л.А.

кандидат економічних наук, доцент,
Донецький державний університет управління

У статті визначено сутність поняття «антикризове управління». Представлено фінансові результати великих та середніх підприємств до оподаткування за видами економічної діяльності. Наведено основні задачі антикризового управління. Зазначено основні види антикризового управління підприємством. Розкрито методи антикризового управління підприємством та його механізм.

Ключові слова: антикризове управління, підприємство, фінансові результати, методи, механізм.

В статье определена сущность понятия «антикризисное управление». Представлены финансовые результаты крупных и средних предприятий до налогообложения по видам экономической деятельности. Приведены основные задачи антикризисного управления. Указаны основные виды антикризисного управления предприятием. Раскрыты методы антикризисного управления предприятием и его механизм.

Ключевые слова: антикризисное управление, предприятие, финансовые результаты, методы, механизм.

The article defines the essence of the concept of "crisis management". The financial results of large and medium-sized enterprises before tax on types of economic activity are presented. The main tasks of the crisis management are given. The main types of anti-crisis management of the enterprise are noted. The methods of crisis management of the enterprise and its mechanism are revealed.

Keywords: anti crisis management, enterprise, financial results, methods, mechanism.

Постановка проблеми. Важливість та актуальність дослідження питання антикризового управління сьогодні набуває великого значення. Це пов'язано з сучасним станом соціального, економічного, політичного розвитку, який характеризується нестабільністю та кризовим становищем. Тому в таких умовах підприємство повинно швидко реагувати та, навіть, передбачати негативні загрози зовнішнього середовища, які можуть привести до зниження результативності діяльності підприємства, або його банкрутству.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Враховуючи значну актуальність теми статті, сьогодні багато науковців присвячують свої статі проблемам антикризового управління в різних аспектах. Серед науковців, які займаються вивчення антикризового управління можна визначити таких як: І.Ю. Єпіфанова, Н.О. Оранська [1], А. Р. Журавська [2], К.І. Пендак [3], О.О. Добишева [4], А.М. Ткаченко, А.В. Михайленко [5], І. І. Біломістна, О.М. Біломістний, М. С. Крамська [6].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак, враховуючи складність категорії антикризового управління, дане питання потребує глибшого дослідження

у різних аспектах. Тому як науковці по-різному визначають сутні антикризового управління, пропонують різні методи подолання антикризових явищ та інше.

Мета статті полягає у теоретико-методологічному дослідженні сутності антикризового управління підприємством в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу. Антикризове управління є структурною складовою загальної системи управління підприємством, яке відповідає з стабільний та ефективний розвиток підприємства. Враховуючі, складне та кризове зовнішнє середовище відчинянні підприємства стикаються з фінансовою кризою, яка може призвести до негативних наслідків у діяльності підприємства. Так у табл. 1 представлено фінансові результати великих та середніх підприємств до оподаткування за видами економічної діяльності за січень-вересень 2013-2015 рр., які свідчать про загострення фінансово-економічного стану багатьох вітчизняних підприємств та негайного впровадження антикризових заходів в межах антикризової стратегії підприємства.

Для забезпечення дієвої системи антикризового управління необхідно дослідити та охарак-

теризувати сутність та особливості антикризового управління. Дуже розгорнуто сутність даної категорії представлено у науковій праці Єпіфанової І.Ю., Оранської Н.О., де представлено основні підходи науковців до поняття «антикризове управління» (табл.2)

Враховуючи, різноманітність сучасних підходів переважна більшість науковців вказує на те що

антикризове управління є однією зі стратегічних функцій менеджменту підприємства. Дана функція забезпечує: недопущення кризових ситуацій на підприємстві; у разі виникнення на підприємстві фінансової кризи зменшення або ліквідацію її наслідків; достатній рівень платоспроможності.

До головних елементів системи антикризового управління підприємством доцільно відне-

Таблиця 1

Фінансові результати великих та середніх підприємств до оподаткування за видами економічної діяльності за січень-вересень 2013-2015 рр.

Роки	Фінансовий результат (сальда), (млн. грн.)	Підприємства, які одержали прибуток, (млн. грн.)		Підприємства, які одержали збиток, (млн. грн.)	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат
2013	22844,4	59,8	130269,6	40,2	107425,2
2014	-168026,1	55,8	215506,5	44,2	383532,6
2015	-183894,0	60,2	233243,5	39,8	417137,5

Таблиця 2

Визначення сутності поняття «антикризове управління» різними науковцями [1]

Автор	Антикризове управління – це
Уткін Е.А.	складова загального менеджменту на підприємстві, використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного успішного господарювання»
Бланк І.А.	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
Дж. Кейнс	система заходів з боку держави, спрямованих на забезпечення відновлення і стабілізацію розвитку економічної системи
Кошкін В.І.	механізм уникнення банкрутства та покращення фінансового стану підприємства
Балашов А.П., Ільїн С.С., Ситник Л.С.	система заходів з відновлення платоспроможності підприємства
Біловол Р.І., Лігоненко Л.О., Терещенко О.О.	частина загальної системи менеджменту на підприємстві під час виникнення кризової ситуації
Коротков Е.М.	управління, в якому належним чином налагоджено передбачення кризи, аналіз її симптомів, заходи по мінімізації негативного впливу і використання позитивних факторів для подальшого розвитку підприємства
Маховка В.	- як специфічна функція повинна реалізовуватися через виконання антикризових дій, процедур, направлених на попередження, подолання кризових явищ, оздоровлення господарської діяльності та відновлення стабільного розвитку підприємства, взаємодіючи з іншими основними функціями управління; як процес полягає у взаємозв'язку всієї управлінської діяльності, направленої на підготовку та реалізацію антикризових рішень щодо відновлення та стабілізації функціонування підприємства в умовах кризи;
	- як структура полягає у визначенні апарату управління підприємством, що дозволяє визначити ієрархію рівнів управління та зв'язки між ними, рівень централізації та децентралізації в процесі розподілу функцій, повноважень, обов'язків і відповідальності працівників підприємства всіх рівнів у період реалізації заходів, направлених на подолання кризи;
	- як кваліфікований і професійний управлінський персонал, який має відповідну професійну підготовку, головним завданням якого є здійснення постійного моніторингу за станом підсистем підприємства, раннє виявлення ознак кризи та недопущення її розгортання (оперативна локалізація), проведення профілактичних оздоровчих заходів.

сти: предмет, мету, принципи, функції, нормативно-правове та методичне забезпечення, а також процес його здійснення [2].

Враховуючи, багатоваріантність підходів до визначення сутності антикризового підприємства науковці тлумачать головну мету антикризового управління у різних аспектах. Однак ми вважаємо, що головною метою антикризового управління є забезпечення стабільного розвитку підприємства, яке досягається шляхом постійного дослідження зовнішнього середовища та оперативного реагування на негативний фінансово-економічний результат у процесі діяльності підприємства.

Таким чином, антикризове управління спрямовується на передбачення проблем, виведення підприємства з кризового стану та його подальший розвиток і захист від подібних негативних явищ. Так основними завдання такого управління є:

- передбачення кризового стану та кризових наслідків;
- усунення неплатоспроможності, створення фінансової стійкості підприємства, мінімізація наслідків кризи;
- збільшення інвестиційної привабливості;
- аналіз на моніторинг кадрової політики підприємства;

- аналіз інноваційної діяльності підприємства;
- динаміка збиткової діяльності та її постійне дослідження [3].

Досліджуючи сучасну наукову літературу в галузі антикризового управління було визначено основні її положення:

- кризу можна викликати та передбачити;
- кризу можна перетворювати і призупинити;
- криза повинна наставати тоді, коли підприємство повністю підготовлене;
- криза має тенденцію пом'якшуватись;
- спеціальні навички, знання, та творчий підхід – головна умова управління кризою;
- криза може бути керована;
- управління кризовим станом здатне мінімувати втрати в цей період [3].

Антикризове управління як і будь-яке управління поділяється на кілька видів, які представлені на рис. 1

Таким чином, з рис. 1 видно, що антикризове управління поділяється на два основних види: стабілізаційне антикризове управління та превентивне антикризове управління. Перший вид антикризового управління відповідає за стабілізацію ситуації при умові вже існуючих негативних явищ у діяльності підприємства. Другий вид антикризового управління передбачає можливі кризові явища та заздалегідь дає можливість впровадити певні заходи, які не дадуть змогу розвинути кризовому становищу на підприємстві.

Таким чином, головними складовими процесу антикризового управління мають бути:

- мобільність та динамічність у використанні ресурсів та проведенні змін;
- здійснення програмно-цільових підходів у технологіях розроблення та реалізації антикризових рішень;
- підвищена чутливість до чинника часу в процесах управління,
- здійснення своєчасних дій;
- використання антикризового критерію якості рішень під час їх розроблення та реалізації [5].

Враховуючи складність та різноманіття кризових явищ не можливо визначити загальний метод антикризового управління, тому як прояви та наслідки кризових ситуацій дуже різноманітні. Так у науковій праці Погребняк А.Ю дуже вдало проведено систематизацію методів антикризового управління (табл. 3). Представлені методи поділяються

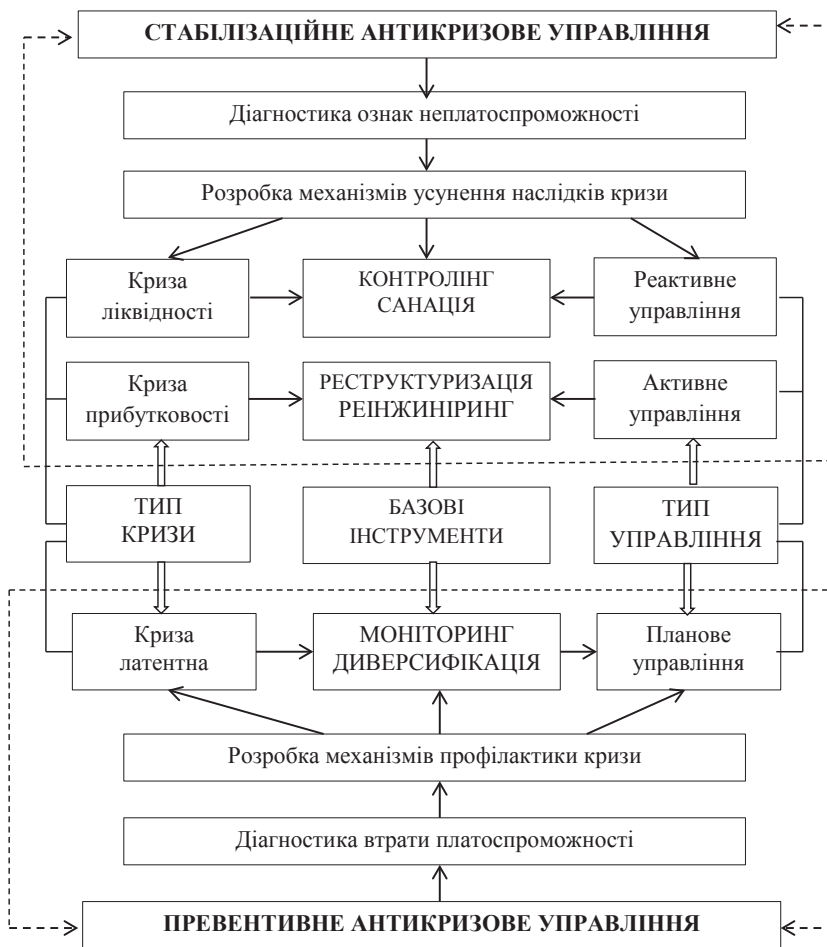


Рис. 1 Антикризове управління підприємством [4]

на тактичні та стратегічні. Тактичні методи, як правило, застосовуються для подолання вже існуючих негативних тенденцій розвитку підприємства, а стратегічні використовуються з метою недопущення виникнення кризових явищ.

Для обрання того чи іншого методу антикризового управління необхідно визначитись з його напрямками:

– виділення пріоритетних підходів у господарській діяльності тобто своєрідних пунктів

Таблиця 2

Систематизація методів антикризового управління

Назва методу	Сутність	Мета
Тактичні		
Даунсайзинг	можливості підприємства адаптуватися до умов внутрішнього та зовнішнього середовища шляхом зменшення виробничих потужностей та чисельності персоналу підприємства відповідно до реального попиту та ринкових можливостей.	значне скорочення постійних витрат, зменшення собівартості продукції
Санація	сукупність заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, спрямованих на швидке покращення фінансових показників підприємства за рахунок зміни структури активів та пасивів підприємства	відновлення ліквідності та платоспроможності, а також, як і при реструктуризації, на відновлення прибутковості та конкурентоспроможності
Моніторинг	дослідження, оцінка та прогноз стану навколишнього середовища в зв'язку господарчою діяльністю підприємства	раннє виявлення кризи, яка насувається, та «слабких її сигналів»
Контролінг	функція у системі управління підприємством, яка аналізує та координує систему виконання виробничих програм у порівнянні з плановими показниками	прискорення виявлення кризових явищ
Стратегічні		
Диверсифікація	розширення сфери діяльності суб'єкта господарювання в будь-якому напрямі, щоб не бути залежним від одного ринку, застосовується на початку створення підприємства, при перших ознаках кризи	об'єднання у межах однієї організації різних стадій виробництва та розподілу, різних видів діяльності задля суттєвої економії витрат.
Регуляризація	формування системи стратегічного планування та управлінського обліку; створення комплексної системи фінансового контролю та планування; створення автоматизованої системи обліку; впровадження повноцінних маркетингових служб тощо	формування систем управління, спроможних вирішувати великий обсяг складних задач, пов'язаних із роботою в ринкових умовах, виходом на міжнародні ринки
Реінжиніринг	перепроєктування бізнес-процесів підприємства за рахунок скорочення зайвих ланок та операцій в бізнеспроцесах, зайвих витрат часу та інших ресурсів	різке підвищення показників ефективності діяльності, таких як продуктивність праці, час обслуговування чи виготовлення продукції, собівартість тощо
Реструктуризація	здійснення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм господарювання, які можуть забезпечити підприємству фінансове оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва	подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості
Злиття	об'єднання підприємств (шляхом створення нової юридичної особи або приєднання підприємств до головного підприємства), у результаті якого власники (акціонери) підприємств, що об'єдналися, здійснюватимуть контроль над усіма чистими активами об'єднаних підприємств	досягнення подальшого спільного розподілу ризиків та вигод від об'єднання
Ліквідація	припинення діяльності підприємства, виключення його з реєстрів, зняття з обліку в ДПІ та фондах соціального страхування	задоволення кредиторських вимог

зростання, які сприяють підвищенню ділової активності;

– обґрунтоване прогнозування ресурсного забезпечення;

– визначення якісних і кількісних критеріїв оцінки проведеної роботи, а також можливості внесення коректив у дії, впроваджені на підприємстві [6].

Процес подолання кризи на підприємстві супроводжується формуванням та впровадженням механізму антикризового управління який визначає процедуру поліпшення ситуації на підприємстві.

Механізм антикризового управління представлений сукупністю послідовних етапів: [1]

1. Обґрунтування мети і завдань антикризового управління, спрямованого на подолання поточної нестабільної ситуації або запобігання її погіршенню у майбутньому.

2. Визначення об'єкта і суб'єкта антикризових втручань, а також часового фактору у вирішенні соціально-економічних проблем.

3. Діагностика ресурсних можливостей об'єкта антикризового управління для форму-

вання бажаного рівня ефективності господарських рішень.

4. Розроблення і реалізація антикризової програми підприємства, спрямованої на подолання проблем в умовах ресурсних і часових обмежень.

5. Формування пропозицій щодо запобігання кризовим явищам у майбутньому.

Висновки. Отже, підприємство функціонує у відкритому зовнішньому середовищі під впливом цілої низки негативних тенденцій соціального, економічного, правового характеру. Тому необхідно приймати такі управлінські рішення які давали б можливість як оперативно так й стратегічно реагувати на зміну зовнішнього середовища. Система антикризового управління повинна охоплювати всі складові діяльності підприємства: фінансову, технічну, операційну, стратегічну, маркетингову та кадрову. Механізм антикризового управління повинен спрямовуватись не тільки для подолання вже існуючих кризових явищ на підприємстві але й в якості розробки заходів недопущення негативних наслідків впливу зовнішньої та внутрішньої середовища.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Єпіфанова І.Ю. Сутність антикризового управління підприємства / І.Ю. Єпіфанова, Н.О. Оранська // Економіка і суспільство. 2016. №2. – С. 265 – 269.

2. Журавська А. Р. Теоретичні засади антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами / А. Р. Журавська // Вісник Житомирського національного агроекологічного університету. 2013. № 1-2(2). – С. 227-235.

3. Пендак К.І Складові антикризового управління промисловим підприємством. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/6_pendak.htm

4. Добишева О.О. Антикризове управління як інструмент запобігання банкрутства промислових підприємств в сучасних умовах: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О.О. Добишева. – Кремечуг, 2015. – 23 с.

5. Ткаченко А.М. Антикризова складова управління промисловим підприємством / А.М. Ткаченко, А.В. Михайленко. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_119.pdf

6. Біломістна І. І. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання / І. І. Біломістна, О. М. Біломістний, М. С. Крамська // Фінансово кредитна діяльність: проблеми теорії і практики: зб. наук. праць. 2013. № 1 (14). – С. 90-96.