

Сова О.Ю.

кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет біоресурсів і природокористування України

Морозов Є.Ю.

аспірант,
Київський університет ринкових відносин

Sova Olena

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

Morozov Yevhenii

Kyiv University of Market Relations

СУЧАСНА ПАРАДИГМА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

За умов нестабільного економічного середовища ймовірність несприятливих подій та невизначеності в галузях господарювання підвищується, і діяльність суб'єктів може виявитися неефективною, що зумовить кризові процеси на підприємствах. У зв'язку із цим виникає необхідність дослідження актуального складника сучасного менеджменту – антикризового управління підприємством. Кризова ситуація на підприємстві вимагає прийняття керівництвом надзвичайних стратегічних заходів. У статті уточнено сутність антикризового управління та визначено засади успішного застосування антикризових стратегій на підприємстві. Підкреслено важливість урахування стадії життєвого циклу підприємства та необхідність класифікації чинників, які спричинили кризові явища в організації. Виділено основні типи антикризових стратегій на підприємстві з урахуванням параметрів криз; отримані результати зведено у матрицю. Надано перелік типових антикризових рішень для подолання або попередження негативних наслідків певних подій внутрішнього або зовнішнього характеру.

Ключові слова: антикризове управління підприємством, криза, фінансова стабільність, антикризові стратегії, ризик-менеджмент, антикризові заходи.

Постановка проблеми. Необхідність формування та впровадження ефективної системи антикризового управління є ключовим питанням для підприємництва на будь-якому історичному чи циклічному етапі його розвитку. Поточна економічно-соціальна ситуація в країні вимагає адекватної та швидкої реакції суб'єктів господарювання на так звані «кризові хвилі» за допомогою використання прогресивних технологій ризик-менеджменту. Очевидно, що умови діяльності сучасних установ у багатьох аспектах є несприятливими. Таким чином, антикризове управління стає все більш популярним серед вітчизняних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління підприємствами, що знаходяться в кризовому стані, є однією з головних проблем фінансового менеджменту. У працях О.А. Сметанюк, І.В. Причепи, А.В. Вітюк [10], В.З. Бугая [2] висвітлено зв'язок схем антикризового управління зі стадіями життєвого циклу підприємства. Застосування стратегій ризик-менеджменту для відновлення платоспроможності підприємств описано такими авторами, як С.О. Ареф'єв [1], А.А. Олешко [9]. Формуванню інструментарію антикризового управління суб'єктами господарювання в умовах розвитку цифрових технологій та прискорення науково-технічного прогресу присвячено роботи

О.Є. Гудзь [4], Л.А. Зверук [6].

Але глобалізаційні та інтеграційні економічні процеси ставлять нові виклики перед менеджерами під час формування управлінських заходів на підприємствах, що знаходяться у кризовому стані.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження напрямів і пріоритетів під час постановки стратегічних завдань антикризового управління підприємством у сучасних економічних умовах.

Виклад основного матеріалу. Антикризове управління – трудомісткий, але необхідний процес, який дає змогу підприємству бути ефективним і конкурентоспроможним протягом усього часу свого існування.

Виникнення ознак кризового стану на підприємстві спостерігається залежно від інтенсивності впливу на цей суб'єкт внутрішніх і зовнішніх чинників.

«Процес протидії та подолання криз не може носити хаотичний характер, він має бути ретельно структурованим, що дасть змогу оптимізувати використання ресурсів. Для цього суб'єктом антикризового управління розробляється антикризова стратегія» [5, с. 93].

Можна підкреслити, що антикризова стратегія є найбільш ефективним інструментом у системі антикри-

зового менеджменту. «Антикризова стратегія визначає поведінку підприємства в умовах непрогнозованих змін зовнішнього середовища та визначає напрями і параметри діяльності підприємства» [8, с. 69].

Успішність застосування стратегії антикризового управління залежить від своєчасності виявлення причини, що стала початком розвитку кризи на підприємстві. Антикризове управління охоплює значну кількість принципів і правил, які можуть розглядатися у різній послідовності залежно від економічних обставин та фінансового стану підприємства. Обґрунтування вибору антикризової стратегії діяльності та розвитку підприємства передбачає врахування взаємозалежних, різновекторних ендо- та екзогенних чинників, стадії життєвого циклу підприємства.

Своєчасна реакція на сигнали про можливе виникнення кризи на підприємстві передбачає розроблення відповідних управлінських рішень, спрямованих або на посилення сильних сторін ведення бізнесу суб'єкта, або на послаблення негативних впливів, зумовлених економічними явищами і процесами, що відобразилися на результатах діяльності підприємства в бік погіршення.

Вчасне та систематичне виконання функцій, покладених на кожного із суб'єктів антикризового управління, забезпечує оптимальні умови для їх реалізації та сприяє перетворенню теоретичних постулатів антикризового управління на інструмент стратегічного ризик-менеджменту.

Під час підготовки до можливих криз підприємство може розробляти плани антикризових дій та стратегій, що знаходяться в площині поточних рішень ризик-менеджменту.

Найбільш типовими антикризовими рішеннями для суб'єктів господарювання можна назвати такі:

1) пропозиції суттєвих змін щодо діяльності підприємства, наприклад переосмислення місії та цілей компанії, переорієнтація на нові ринки збуту товарів і послуг або постачання сировини та матеріалів, упровадження новітніх концепцій управління та формалізованого довгострокового планування, аутсорсинг;

2) зміни в організації фінансового менеджменту, включаючи диверсифікацію діяльності підприємства, реорганізацію форми ведення бізнесу через злиття або поглинання, залучення додаткового капіталу, відстрочення та пролонгація погашення фінансових зобов'язань, зниження витрат, придбання нових технологій для виробничого процесу, здійснення реінвестицій, зміни цінової політики;

3) перегляд мотиваційних заходів персоналу в напрямках створення нових заохочувальних схем для працівників, підвищення рівня компетенції менеджерів, модульна система компенсації вільним часом, формування корпоративної культури, стимулювання командної роботи, зміни організації праці, а також застосування непопулярних кроків: скорочення зайнятості та зниження зарплати;

4) посилення контрольних функцій на підприємстві, а саме: здійснення додаткового фінансового

моніторингу, систематичний контроль над виконанням поставлених завдань, упровадження системи управління якістю товарів та послуг, посилення відповідальності кожного працюючого за кінцевий результат, ревізія діяльності виробничих одиниць незалежно від ступеня їх самостійності тощо.

Запропоновані заходи є основою для визначення типу подальшої антикризової стратегії підприємства. Щоб вибрати відповідну стратегію, треба правильно визначити причини і ступінь кризи, способи організаційної адаптації до середовища, методи й джерела залучення ресурсів до подолання кризових явищ.

Беручи до уваги тривалість та інтенсивність кризової перебудови, можна виділити такі типові стратегії для підприємств:

- реструктуризація;
- зростання;
- ліквідація.

Стратегія реструктуризації орієнтована на стабілізацію фінансового стану кризового суб'єкта з отриманням у перспективі конкурентних переваг.

Стратегія зростання полягає у застосуванні агресивних заходів щодо поліпшення або посилення конкурентних позицій підприємства, що має відобразитися у збільшенні ринкової вартості організації. «У часи кризових нелінійних періодів частіше виникають вікна можливостей, тож сучасні непрості процеси в країні та світі можуть грати роль не перешкод, а мотиваторів розвитку» [7].

Ліквідаційна стратегія – це стратегія, яка допускає банкрутство підприємства за умови обґрунтованої неможливості відновити платоспроможність боржника.

Антикризові стратегії є відповіддю на причини кризи і повинні відповідати їхнім параметрам. Підприємства можуть реагувати на зміни навколишнього середовища у проактивний чи реактивний спосіб. Поєднання причин та реакції організації може утворити матрицю, яка показує чотири можливі антикризові стратегії: реорганізація, інвестування, обмеження та консолідація (табл. 1).

Практика антикризового управління показує, що криза може мати прихований характер, її витоки можуть формуватися як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі підприємства. Тому важливим інструментом стратегічного антикризового управління є превентивна діагностика кризової ситуації на підприємстві, яка дає змогу своєчасно виявити можливі та існуючі проблеми, чинники кризи. Основою для розроблення антикризової стратегії можна назвати і SWOT-аналіз як ефективний спосіб діагностики поточної ситуації на підприємстві, рівня його фінансового потенціалу.

Метою превентивної діагностики кризової ситуації в стратегічному управлінні підприємством є своєчасне попередження про відхилення від плану реалізації антикризової стратегії, про загрози зриву стратегічних планів через дію непередбачуваних чинників, які можуть призвести до поглиблення кризи.

Матриця типів антикризових стратегій підприємств

Способи проведення рішень	Реакція на зміну середовища	Реактивне адаптування	Проактивне адаптування
Засоби оздоровлення		реорганізація	інвестування
Засоби виведення		обмеження	консолідація

Джерело: сформовано авторами

«Превентивне антикризове управління базується на завчасній підготовці до настання кризи разом з оцінкою ймовірності їх настання і передбачає постійний моніторинг кількісних та якісних, зовнішніх і внутрішніх параметрів функціонування підприємства з метою виявлення їх своєчасної зміни для переходу у більш сприятливий стан, який характеризується кращими показниками» [3, с. 31].

У результаті складності заходів антикризового управління керівники повинні:

- пояснювати колективу цілі та очікувані результати застосування інструментів ризик-менеджменту на підприємстві з ознаками кризової діяльності;
- поширювати ідеї нової антикризової стратегії серед працівників;
- залучати адекватні джерела фінансових ресурсів для впровадження антикризової програми;
- приймати рішення, спрямовані на узгодження організаційної структури підприємства з новою стратегією його розвитку, для виходу з кризи.

Вибір та реалізація антикризової стратегії діяльності підприємства дасть змогу зменшити ймовірність виникнення кризових ситуацій у майбутньому, зменшити розмір можливих утрат унаслідок поглиблення кризових явищ, збільшити стратегічний потенціал протидії кризовим явищам, посилити адаптаційні можливості підприємства.

Висновки. Глобальний характер нестабільності умов господарювання потребує від керівників підприємств зміни принципів антикризового управління та вдосконалення стратегічних підходів до нівелювання несприятливих чинників на діяльність організацій.

У сучасній практиці ризик-менеджменту пріоритет часто надається механізмам та інструментам негайного реагування, які усувають та пом'якшують негативні наслідки кризи, але не створюють умов для подальшого розвитку підприємства.

Основними завданнями керівництва під час опрацювання стратегічних рішень в антикризовому управлінні підприємством є:

- упровадження загальних принципів та методів управління підприємством у кризових ситуаціях;
- активне використання антикризового характеру менеджменту;
- оптимізація процесів відновлення і збереження стійкого фінансового стану підприємства;
- обґрунтоване застосування інструментів відповідних типів антикризової стратегії на підприємстві;
- максимальне використання наявного економічного потенціалу суб'єкта господарювання;
- зміцнення конкурентних позицій підприємства у мінливому ринковому середовищі.

Особливості перебігу кризових процесів вимагають використання нових підходів до розроблення та реалізації стратегії антикризового управління, які дадуть змогу запобігти негативним наслідкам кризи та використувати її можливості для управління підприємством після відновлення нормальних умов діяльності. Виходячи з того, що кризи слід розглядати як циклічну закономірність, властиву ринковій економіці, будь-яке підприємницьке управління повинно бути антикризовим, тобто воно має містити відповідні інструменти для планування, аналізу, контролювання та прогнозування дій підприємства в кризових ситуаціях.

Список літератури:

1. Ареф'єв С.О., Цзіфань Ч. Особливості антикризового управління підприємством в системі стратегічних імператив. URL : https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7425/1/20170330_Cluster_P314-325.pdf (дата звернення: 05.03.2020).
2. Бугай В.З., Бурка М.Г. Життєвий цикл як інструмент антикризового управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 198–202.
3. Гой В.В., Васильєв О.В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. № 8. С. 26–34.
4. Гудзь О.С. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4–10.
5. Діденко Є.О., Фесюн А.С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 90–96.
6. Зверук Л.А., Давиденко Н.М. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. *Інтернаука*. 2017. № 1(2). С. 69–75.

7. Ломійчук В. Навіщо компаніям антикризове управління. URL : <https://nv.ua/ukr/biz/experts/navishcho-kompaniyam-antikrizove-upravlinnya-2456597.html> (дата звернення: 05.03.2020).
8. Мостенська Т.Л., Юрій Е.О. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 1. С. 64–72.
9. Олешко А.А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. С. 12–20.
10. Сметанюк О.А., Причепя І.В., Вітюк А.В. Трансформація антикризових управлінських реакцій в процесі еволюції підприємства. URL : <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/monographs/issue/view/tmafmsoid.ed-1> (дата звернення: 05.03.2020).

References:

1. Aref'jev S.O., Czifanj Ch. (2017) Osoblyvosti antykrizovogho upravlinnja pidpryjemstvom v systemi strategichnykh imperativ [Features of anti-crisis management of the enterprise in the system of strategic imperatives]. Available at: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7425/1/20170330_Cluster_P314-325.pdf (accessed 05.03.2020).
2. Bughaj V.Z., Burka M.Gh. (2017) Zhyttjevyj cykl jak instrument antykrizovogho upravlinnja pidpryjemstvom [Life cycle as a tool of enterprise anti-crisis management]. *Ekonomika i suspiljstvo*, no. 12, pp. 198-202.
3. Ghoj V.V., Vasylyjev O.V. (2018) Antykrizove upravlinnja korporativnymy pidpryjemstvamy: teoretychni aspekty [Anti-crisis management at corporate enterprises: theoretical aspects]. *Efektivna ekonomika*, no. 8, pp. 26-34.
4. Ghudzi O.Je. (2019) Formuvannja strateghiji antykrizovogho upravlinnja pidpryjemstv [Formation of anti-crisis management strategy of enterprises]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 2, pp. 4-10.
5. Didenko Je.O., Fesjun A.S. (2018) Teoretyko-metodychni zasady antykrizovogho upravlinnja pidpryjemstvamy [Theoretical and methodological principles of anti-crisis management of enterprises]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 11, pp. 90-96.
6. Zveruk L.A., Davydenko N.M. (2017) Antykrizove upravlinnja pidpryjemstvom v umovakh innovacijnogho rozvytku [Anti-crisis management company in terms of innovative development]. *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal «Internauka»*, no. 1(2), pp. 69-75.
7. Lomijchuk V. (2018) Navishho kompanijam antykrizove upravlinnja [Why do companies need crisis management?]. Available at: <https://nv.ua/ukr/biz/experts/navishcho-kompaniyam-antikrizove-upravlinnya-2456597.html> (accessed 05.03.2020).
8. Mostensjka T.L., Jurij E.O. (2019) Instrumenty antykrizovogho upravlinnja [Anti-crisis management tools]. *Ukrainsjkyj zhurnal prykladnoji ekonomiky*, vol. 4, no. 1, pp. 64-72.
9. Oleshko A.A. (2018) Mekhanizm antykrizovogho upravlinnja finansovymy korporacijamy [The mechanism of crisis management of financial corporations]. *Efektivna ekonomika*, no. 2, pp. 12-20.
10. Smetanjuk O.A., Prychepa I.V., Vitjuk A.V. Transformacija antykrizovykh upravlinsjkykh reakcij v procesi evoluciji pidpryjemstva [Transformation of anti-crisis management reactions in the process of enterprise evolution]. Available at: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/monographs/issue/view/tmafmsoid.ed-1> (accessed 05.03.2020)

СОВРЕМЕННАЯ ПАРАДИГМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В условиях нестабильной экономической среды вероятность неблагоприятных событий и неопределенности в отраслях хозяйствования повышается, и деятельность субъектов может оказаться неэффективной, что запустит кризисные процессы на предприятии. В связи с этим возникает необходимость исследования актуальной составляющей современного менеджмента – антикризисного управления предприятием. Кризисная ситуация на предприятии требует определения руководством ряда стратегических мероприятий. В статье уточнена сущность антикризисного управления и определены принципы успешного применения антикризисных стратегий на предприятии. Подчеркнута важность принятия во внимание стадии жизненного цикла предприятия и необходимость классификации факторов, повлекших кризисные явления в организации. Выделены основные типы антикризисных стратегий на предприятии с учетом параметров кризисов. Полученные результаты сведены в матрицу. Подан перечень типичных антикризисных решений для преодоления или предотвращения негативных последствий определенных событий внутреннего или внешнего влияния.

Ключевые слова: антикризисное управление предприятием, кризис, финансовая стабильность, антикризисные стратегии, риск-менеджмент, антикризисные меры.

THE MODERN PARADIGM OF ENTERPRISE'S ANTI-CRISIS MANAGEMENT

In the unstable economic environment, the probability of adverse events and uncertainty of the economic sectors increases, and the activities of the entities may be inefficient, which will cause crisis processes at the enterprises. In this regard, there is a necessity to study the current component of modern management – anti-crisis management of the enterprises. The crisis at the enterprise requires management to take extraordinary strategic measures. The article is clarified the essence of anti-crisis management and defined the principles of successful application an anti-crisis strategies at the enterprise. The importance of taking into account the stage of the life cycle of the enterprise is underlined. The necessity to classify the factors, that caused the crisis at the organization, is accented. In order to develop effective anti-crisis measures, it is important to systematize the managerial functions of employees for optimization the sequence of tasks. The important role of the head of the enterprise in implementation of anti-crisis programs is emphasized. A list of typical anti-crisis solutions is provided to overcome the negative consequences of certain internal or external events. It is established that an important tool of strategic crisis management is also preventive diagnostics of crisis situation at the enterprise, which allows timely identification of possible and existing problems and factors of crisis. The authors highlight the main types of anti-crisis strategies at the enterprise, taking into account the parameters of crises; the results are summarized in a matrix. The combination of causes and the organization's response to a crisis can form a matrix, that shows four possible anti-crisis strategies: reorganization, investment, restriction and consolidation. The measures of risk management are suggested: introduction of general principles and methods of enterprise management in crisis situations; active using of crisis management tools; optimization of processes of restoration and preservation of stable financial condition of the enterprise; maximizing the economic potential of the entity; strengthening the competitive position of the enterprise in a changing market environment.

Key words: crisis management, crisis, financial stability, crisis strategies, risk management, crisis management.