

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-54>

УДК 338.2:334.72

ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**FORMATION OF ANTI-CRISIS POLICY OF ENTERPRISE MANAGEMENT****Соболева Ганна Григорівна**кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. БекетоваORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2375-3665>**Sobolieva Hanna**

Kharkiv National University of Municipal Economy A.N. Beketov

У статті, антикризове управління підприємством розглядається невід'ємною частиною об'єднаною системи управління підприємством і системою заходів, які спрямовані не тільки на вихід підприємства з кризи, а й ще на запобігання його входження в таку ситуацію, яка є загрозою фінансової нестабільності підприємства. Нестабільне ринкове середовище вимагає постійної діагностики та впровадження спеціальних антикризових заходів для забезпечення успішної діяльності підприємства. Надзвичайного значення в умовах нестабільного економічного зростання набув процес розробки та застосування ефективних антикризових методів та форм управління підприємством. Тому тема антикризового управління є важливою, оскільки кожне підприємство, яке здійснює комерційну, господарську діяльність, опиняється в середовищі постійних змін, як внутрішніх, так і зовнішніх.

Ключові слова: антикризове управління, механізм управління, підприємство, ефективність, стратегія.

The article considers crisis management as an integral element of a unified enterprise management system and is a system of measures aimed not only at overcoming the crisis, but also at preventing entry into such a situation, which is a prerequisite for successful financial recovery of enterprises. Unsustainable market environment requires constant diagnosis and implementation of special anti-crisis measures as a guarantee of successful operation of enterprises. The process of developing and using effective methods and forms of crisis management has become especially relevant in the context of the recession. Therefore, the topic of crisis management is relevant, because any organization that carries out commercial activities is in a constant transformation of the environment, both internal and external. Sometimes these changes contribute to "unfavorable conditions" for the business, which can eventually lead to the liquidation of the enterprise. The objectives of crisis management are timely detection of signs of crisis, identification of its depth, as well as, if necessary, development and implementation of a set of special measures aimed at preventing bankruptcy, localization of the crisis, restoring the viability of individual entities, creating conditions to prevent recurrence in future. A significant place in solving the problems of enterprises is occupied by the restructuring of the general system of their management. The organizational and economic mechanism of the enterprise in market conditions should begin to work on modern principles of management, which allow to integrate all types of resources for the maximum possible achievement of goals. The main principle of the management system should be the production of the right products at the right time and in the right quantity, and the goal – to reduce the cost of its production and increase competitiveness. Thus, crisis management solves the problem of ensuring economic growth of the enterprise, increasing its competitiveness, current management ensures continuity and synchronicity of all parts of the enterprise, aimed at fulfilling the established operational task.

Keywords: crisis management, management mechanism, enterprise, efficiency, strategy.

Постановка проблеми. Виникнення кризових ситуацій у нашій державі сьогодні пов'язано з кількома факторами: модернізацією ринкових відносин, удосконаленням нормативно-правової бази та розробкою механізму її реалізації, процесами глобалізації та її наслідками, неефективним управлінням

бізнесом та ін. Для запобігання негативним проявам кризи впроваджуються спеціальні діагностики, а також система заходів, що сприяють попередженню та подоланню кризових ситуацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальні аспекти антикризового управління

знайшли відображення у наукових працях І. Булеєва, А. Виноградова, В. Гейца, Л. Ліго-ненка, А. Манойленка, Л. Ситника, П. Сте-цюка, В. Терещенка, А. Шегди та деякі інші. Наукові визначення антикризового управ-ління залишаються спірними та нерозвине-ними, що сприяє ідентифікації прихованих ресурсів та створенню більш гнучкої, адаптив-ної та чутливої організаційної структури для підприємств.

З огляду на досягнення вчених на сьогод-нішній день [1, с. 20], механізм антикризового управління доцільно визначати як сукупність взаємопов'язаних, взаємозалежних та вза-ємодоповнюючих ієрархічних блоків, елемен-тів, інтересів зацікавлених сторін, узгоджена взаємодія яких сприяє виявленню прихованих ресурсів, створенню більш гнучка, адаптивна та чутлива організаційна структура, здатна вчасно реагувати належним чином на зміни і успішно досягати конкретних цілей.

Постановка завдання. Необхідно розгля-нути ключові чинники появи кризових явищ у компаніях: недостатній рівень компетентності у сфері виявлення та прогнозування кризових процесів; низький зв'язок елементів та ієрар-хічних рівнів механізму антикризового управ-ління; відсутність стратегії розвитку; погана виконавська дисципліна; незбалансована організаційна структура управління; низька інноваційна активність; помилки управління та перерахунки (технологічні, управлінські, фінансові); слабкий контроль за використан-ням ресурсів; низький рівень своєчасності планів і прогнозів; відсутність гнучкості в управлінні ризиками тощо.

Проблема полягає в джерелах, які поро-джують кризові явища, і не проводять комп-лексну діагностику діяльності компанії за допомогою сучасних методів антикризового правління.

Невирішені завдання в антикризовому управлінні, в першу чергу, це проведення постійного моніторингу тих параметрів під-приємства, які формують так зване «кризовий поле». Відхилення цих параметрів від вста-новлених значень може свідчити про кризо-вий розвиток підприємства.

Виклад основного матеріалу дослі-дження. Антикризове управління на підпри-ємствах характеризується характеристиками, що впливають із специфіки його функціону-вання: висока мобільність персоналу; необ-хідність розробки та вибору альтернативних сценаріїв розвитку; динамізм у використанні капіталу та ресурсів; впровадження про-

грамних підходів до прийняття управлінських рішень; потреба в постійних інноваціях; під-вищена чутливість до часових обмежень; швидка зміна критеріїв якості та ефективності управлінських рішень і діяльності. Викладене обґрунтовує мету розробки профілю анти-кризового механізму управління компаніями на основі врахування причинно-наслідкових зв'язків між його окремими складовими та інтересів зацікавлених сторін, виявлення при-хованих ресурсів, конфігурація більш гнучкої, адаптивної та чуйної організаційної структури [2, с. 245].

Основні негативні моменти розвитку біз-несу: низька рентабельність; збільшення технологічної та технічної відсталості по від-ношенню до іноземних компаній; зниження інноваційної активності; поїздки за кордон кваліфікованими спеціалістами; моральний і фізичний знос основних засобів; відсутність фінансових ресурсів.

Детальне вивчення окремих негативних тенденцій у компаніях підтверджує склад-ність їх усунення навіть на ранніх етапах їх виявлення.

Механізм антикризового управління має на меті вирішення проблеми, пов'язаної пере-важно з невизначеністю майбутніх процесів, складністю прогнозування розвитку процесів у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Тому варто мати кілька альтернативних сце-наріїв вирішення кризи [3, с. 15].

Крім того, складність визначення стратегії та тактики механізму антикризового управ-ління зосереджується на тому, що стратегічні дії, спрямовані на попередження та нейтралі-зацію кризи, мають здійснюватися та реалізо-вуватися на ранніх етапах розвитку кризових процесів, до моменту їх завершення. явища криз набули деструктивного характеру. У той же час дії, вжиті на ранній стадії, ґрунтуються на слабо виражених симптомах і, отже, можуть бути хибними [4, с. 145].

Основними вимогами до визначення про-філю механізму антикризового управління є: узгодженість; складність; множинні; ефектив-ність; адаптивність; послідовність, гнучкість; адекватність; інновації; ефективність; пряме ефективне керівництво; стратегічний.

Тому профіль механізму антикризового управління на підприємствах повинен вклю-чати: суб'єкт і об'єкт управління, цілі, завдання, керівні вказівки, принципи, функції, критерії та показники управління, ієрархічні рівні управ-ління, ресурси управління, системи підтримки (організаційні, матеріальні, фінансові, кадрові,

нормативні, інформаційні), методи та інструменти управління, фактори впливу. При побудові профілю механізму антикризового управління, необхідне застосувати обставинний та гнучкий підхід, оскільки його блоки, що складають рівні ієрархії залежать від спеціалізації компанії, її розміру, диверсифікації діяльності, організаційної культури та дизайну, властивостей управлінської ієрархії тощо [5, с. 61].

Водночас слід зазначити, що визначення профілю механізму антикризового управління в кожному підприємстві окремо з урахуванням специфіки його функціонування ускладнюється збільшенням кількості, частоти та близькості ділових зв'язків; зростання залежності компанії від впливу зовнішніх факторів, що підвищує ймовірність ризиків і загроз і знижує ефективність механізму; складність диспропорцій та серйозність протиріч, що призводять до синтезу технологічних, економічних, інформаційних, управлінських та комунікаційних аспектів їх вирішення; швидкість, а не передбачуваність коливань у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, що вимагає розробки альтернативних сценаріїв розвитку підприємства.

Система критеріїв ефективності антикризового управління, побудована на багатовимірній ієрархічній основі, повинна визначати рівень якості, ефективності та своєчасності вирішення проблем антикризового управління, впровадження адекватних антикризових заходів та відновлення успішної діяльності підприємства до конкретних критеріїв, критичних контурів та обмежень. Отже, ефективність механізму антикризового управління має визначатися за такими критеріями: швидкість реакції на можливі симптоми кризи; достатність змін, що відновлюють конкурентоспроможність підприємства; підвищення економічної безпеки підприємства; систематичне застосування заходів антикризового управління; швидкість отримання позитивних конфігурацій за одиницю часу; швидкість адаптації компанії до змін; координація антикризових заходів щодо їх реалізації шляхом вибору форм механізму антикризового управління; гармонізація механізму, інструментів і технологій антикризового управління; прибутковість акцій для створення позитивного ефекту; швидкість обробки набору інформації, необхідної для своєчасного вжиття антикризових заходів; кваліфікація підготовки кадрами управлінських рішень [6, с. 345].

Показники ефективності антикризового управління підприємства повинні визначати:

рівень ліквідності та платоспроможності підприємства; структура капіталу та фінансові ресурси; оборотність капіталу; рентабельність виробництва

Крім того, щоб вчасно не допустити розвитку негативних тенденцій на підприємствах, доцільно запровадити механізм превентивного виявлення, ідентифікації та нейтралізації. Запропонований профіль антикризового механізму управління бізнесом, заснований на врахуванні причинно-наслідкових зв'язків між його складовими та інтересами зацікавлених сторін, допомагає виявити приховані ресурси, створює більш гнучку та чуйну організаційну структуру, яка здатна швидко реагувати до змін і викликів та ефективного та своєчасного досягнення конкретних цілей.

Антикризова політика корпоративного управління, заснована на одній із двох моделей стратегічних планів – американській та японській, знайшла найширше застосування в компаніях у всьому світі. Саме ці моделі можуть бути засновані на індивідуальних планах.

Стратегія США базується на наступних умовах: вироблена продукція повинна вигідно відрізнятися від конкурентів; продукція повинна відповідати специфічним потребам конкретної цільової групи; продукти повинні бути дешевими. Модель стратегії має такі відмінності та характеристики: послідовно впроваджуються підготовлені заходи виходу з кризи; топ-менеджмент має найвищий пріоритет у прийнятті рішень; На основі цих умов підбирається оптимальний план. Ефект від реалізації такого плану: швидке прийняття рішень; збільшення обсягів реалізації продукції; план реалізується повільними темпами та з деяким опіром виконавців.

Антикризове управління компанією, подібно до стратегій японських компаній, включає наступні умови: підприємство має отримувати прибуток; необхідно створити спільноту співробітників компанії; в Японії необхідно розвивати наукоємні виробництва; галузі, які не мають наукоємної складової, повинні переміститися в інші країни. Модель стратегії має такі відмінності та характеристики: розроблений план повинен бути позитивно прийнятий договірними сторонами; заплановані заходи відбуваються паралельно; діяльність підприємства оптимізована та доступна для реалізації. В результаті роботи над такою моделлю істина: рішення приймається надовго, але план реалізується за короткий термін; підрядники беруть участь у розробці антикризово-

вого плану та активно підтримують його виконання. Фахівці з антикризового фінансового менеджменту компанії відзначають, що японська модель є найбільш прийнятною в Україні. У наших реаліях кожній компанії не вистачає ресурсів, що значно обмежує можливості «маневрування» при розробці стратегії. Традиційно існує складна ієрархія представлення та прийняття рішень, а часові обмеження не залишають місця для послідовних і прогресивних антикризових заходів. Тому всі антикризові заходи запускаються паралельно, а часові обмеження не залишають місця для послідовних і прогресивних антикризових заходів.

Розробка стратегії повинна спиратися на фінансові можливості підприємства. Для цього необхідно оцінити розмір чистого грошового потоку підприємства під час кризи, а також зрозуміти, чи достатньо цього для подолання ситуації. Необхідно оцінити страхові резерви та ступінь їх покриття потенційних кризових ризиків. Необхідно розробити поточні питання економії витрат, скоротити інвестиційну діяльність та інші витрати, а також визначити додаткові зовнішні джерела фінансування. Крім того, необхідно оцінити потенціал фінансового менеджменту: кваліфікацію менеджерів та ефективність внутрішніх процесів управління грошовими потоками. Якщо підприємство має достатньо внутрішніх резервів для подолання кризи, розробляється комплексний план виходу компанії з неї, який включає перелік антикризових заходів, обсяги виділених коштів та терміни виконання цих

заходів, відповідальних за виконання комплексного плану та очікувані результати. У разі отримання зовнішніх ресурсів складається інвестиційний план фінансового ремонту. Завдяки такому плану компанія може привернути увагу кредиторів, інвесторів та інших зацікавлених осіб для покращення власного бізнесу. План допоможе оцінити фінансовий стан компанії, розкрити план дій і зрозуміти перспективи компанії на майбутнє. Важливою частиною будь-якої стратегії є контроль за виконанням усіх її розділів. Для цього на підприємстві має сенс запровадити оперативний фінансовий контроль, в якому беруть участь головні керівники компанії. Це покращить керованість процесами за рахунок постійного зворотного зв'язку та коригування антикризових заходів, відповідальні за реалізацію комплексного плану та очікувані результати.

Висновки. Отже, антикризове управління підприємством має бути зосереджено не стільки на подоланні існуючого кризового стану, а насамперед на виявленні його симптомів на ранній стадії та на запобіганні кризових явищ, чого можна досягти лише з достатнім рівнем конкурентоспроможності та економічної стабільності. Крім того, криза в компанії є складним і багатограним явищем, і вихід з нього вимагає не лише усунення певних ризиків і загроз, а й трансформації всього організаційно-економічного механізму компанії. Тобто, антикризове управління має бути орієнтоване на підвищення рівня конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Адонін С. Теоретичні підходи до побудова системи антикризового управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 19–22.
2. Пушкар А. І. Антикризове управління: стратегії, моделі, механізми. Харків : ХДЕУ, 2001. 452 с.
3. Трененков Е. М. Діагностика в антикризовому управлінні. *Менеджмент в країні і за кордоном*. 2012. № 1. С. 3–25.
4. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. Київ : КНТЕУ, 2004. 580 с.
5. Воронов О. О., Зябрева Е. А., Соломаха С. І. Спосіб оцінки якості антикризового управління діяльністю промислового підприємства. *Економіка. Управління. Право*. 2011. № 1–3. С. 60–63.
6. Антикризове управління: теорія, практика, інфраструктура: Навчально-практичний посібник / відп. ред. Г. А. Александров. Київ, 2012. 544 с.

REFERENCES:

1. Adonin S. (2012) Teoretychni pidkhodi do pobudova systemy antykrizovoho upravlinnya pidpryyemstvom [Theoretical approaches to building a system of crisis management]. *Economic analysis*, vol. 8, no. 2, pp. 19–22.
2. Pushkar A. I. (2001) *Antykrizove upravlinnya: stratehiyi, modeli, mekhanizmy* [Crisis management: strategies, models, mechanisms]. Kharkiv: KhDEU. (in Ukrainian)

3. Trenenkov E. M. (2012) Diahnostyka v antykryzovomu upravlinni [Diagnosis in crisis management]. *Management at home and abroad*, no. 1, pp. 3–25.
4. Ligonenko L. O. (2004) *Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychnyy instrumentariy* [Anti-crisis management of the enterprise: theoretical and methodological principles and practical tools]. Kyiv: KNTEU. (in Ukrainian)
5. Voronov O. O, Zyabreva E. A, Solomakha S. I. (2011) Sposib otsinky yakosti antykryzovoho upravlinnya diyal'nisty promyslovoho pidpryyemstva [The method of assessing the quality of crisis management of an industrial enterprise]. *Economy. Management. Lawyer*, no. 1–3, pp. 60–63.
6. Aleksandrov H. A. (ed.) (2012) *Antykryzove upravlinnya: teoriya, praktyka, infrastruktura* [Anti-crisis management: theory, practice, infrastructure], Kyiv. (in Ukrainian)