

УДК 658.5:005.334

Бліннікова К.Є.
магістрант*Київського національного університету технологій та дизайну*

Шацька З.Я.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри бізнес-економіки*Київського національного університету технологій та дизайну*

ПІДХОДИ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто антикризове управління як важлива складова управління сучасним підприємством. Обґрунтовано основні підходи до трактування сутності антикризового управління вітчизняними науковцями. Визначено основні проблеми, а також узагальнено методи впровадження антикризового управління в діяльність сучасного підприємства.

Ключові слова: підприємство, антикризове управління, проблеми антикризового управління, підходи до антикризового управління.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрено антикризисное управление как важная составляющая управления современным предприятием. Обоснованы основные подходы к трактовке сущности антикризисного управления отечественными учеными. Определены основные проблемы, а также обобщены методы внедрения антикризисного управления в деятельность современного предприятия.

Ключевые слова: предприятие, антикризисное управление, проблемы антикризисного управления, подходы к антикризисному управлению.

ANNOTATION

The article considers crisis management as an important component of modern enterprise management. The basic approaches to the interpretation of the essence of crisis management by the national scientists are substantiated. The basic problems and generalized methods of introduction of crisis management in the activity of the modern enterprise are determined.

Key words: enterprise, anti-crisis management, problems of crisis management, approaches to crisis management.

Постановка проблеми. В сучасних умовах господарювання, що характеризуються політичною та економічною нестабільністю в Україні, більшість вітчизняних підприємств щороку потерпає від погіршення результатів своєї діяльності. Неспроможність підприємства підвищити ефективність свого функціонування призводить до виникнення кризового стану спочатку в окремих процесах, які потім перекидаються на все підприємство, призводячи його до банкрутства. Знайти вихід з кризового стану дуже складно, тому необхідно запровадити таку превентивну систему заходів, яка буде спрямована на недопущення настання банкрутства, забезпечення виходу зі скрутного фінансового становища підприємства. Саме цьому сприяє система антикризового управління, яка повинна бути створена на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основні концептуальні положення антикризового управління викладені в працях С.А. Бурого, В.О. Василенко, К.О. Горової, Д.А. Горового, Д.А. Довгань, В.Г. Крижановського, П.А. Покритана, Л.А. Москаленко, В.М. Маховки, О.О. Мельни-

ченко, С.К. Рамазанова, В.О. Супруна, Е.А. Уткіна, Т.А. Чернявської, О.Й. Шевцової, О.О. Шапурова, В.В. Шпачука та багатьох інших науковців.

Найбільш послідовно і повно сутність антикризового управління розкрита в монографіях таких вчених, як О. Бланк, Л.О. Лігоненко, О.Л. Стоянова, І.В. Ситник.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством широко розглянуті в працях провідних вчених. У більшості праць розкриваються питання активізації діяльності підприємства або вже після настання банкрутства, або коли підприємство знаходиться в кризовому стані на межі банкрутства.

Аналіз наукових праць свідчить про недостатній рівень розгляду проблем впровадження системи антикризового управління на підприємстві, своєчасної та правильної оцінки факторів впливу, що зумовлюють виникнення кризи і дають можливість визначити шляхи уникнення підприємством кризової ситуації.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз проблем впровадження та розробка концептуальних підходів до антикризового управління з урахуванням сучасних умов господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Структурні зрушення та кризові процеси в економіці, нестабільність та непередбачуваність зовнішнього середовища, розрив налагоджених виробничих зв'язків, зміна форм власності і реструктуризація підприємств та інші дестабілізуючі чинники негативним чином впливають на ефективність діяльності вітчизняних підприємств. Усе більша кількість вітчизняних підприємств з кожним роком потерпає внаслідок кризових явищ у суспільстві та економіці. Невизначеність майбутнього, неможливість прогнозування на тривалу перспективу основних показників діяльності, нестабільність цін та курсів валют спричиняють погіршення фінансового стану підприємств та несуть загрозу їх банкрутства. Так, у 2015 р. в Україні кількість збиткових підприємств становила 282,17 тис., що у 1,39 рази більше, ніж у 2000 р. Таким чином, з 1991 р. до 2015 р. кількість збанкрутілих підприємств становила середньому 37,4% від загальної кількості зареєстрованих підприємств за рік [7, с. 56].

Нині однією з головних проблем вітчизняних підприємств є відсутність або нерозвиненість адекватної системи реагування на вплив дестабілізуючих чинників та запобігання проявам кризових явищ. Такою системою повинна бути система антикризового управління.

Існує три основні підходи до визначення сутності антикризового управління. Прихильники першого вважають, що антикризове управління має здійснюватися, коли підприємство вже опинилося в кризовому стані, а показники його господарської діяльності значно погіршилися. В.І. Кошкін зазначає, що антикризове управління становить сукупність форм та методів реалізації антикризових процедур відповідно до конкретного підприємства-боржника [6, с. 34]. Д.А. Довгань стверджує, що антикризове управління – ефективний менеджмент, який дає можливість вивести підприємство з кризи, сукупність заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства, а також здатних привести підприємство до фінансового оздоровлення [6, с. 155]. Перший підхід розглядає проблему настання кризового стану підприємства вже як факт. Відповідно до цього антикризове управління має на меті подолання негативних наслідків неефективного управління та неправильної оцінки стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що призвело до глибоких проблем у його діяльності.

На думку прихильників другого підходу, доцільніше підтримувати діяльність підприємства у стабільному стані, незважаючи на загрози і ризики. В.В. Шпачук вважає, що антикризове управління – управлінська система, заснована на стратегічних засадах, а також спрямована на підтримання стійкого, стабільного стану будь-якої соціально-економічної системи протягом усього періоду її функціонування, що має комплексний характер, здатна швидко адаптуватися та змінюватися залежно від зовнішніх умов, оточуючого середовища [18]. С.А. Бурий, Д.С. Мацега зазначають, що антикризове управління – це система постійних системних дій менеджерів, спрямованих на всі елементи організації з метою швидкого і вчасного реагування на можливі зовнішні та внутрішні загрози за ефективного функціонування чи розвитку організації [2, с. 21]. Застосування другого підходу забезпечує збереження підприємства в рівноважному стані з належною реакцією на загрози зовнішнього середовища.

Третій підхід дає змогу попереджувати настання кризових процесів на підприємстві. Так, Е.С. Мінаєв, В.П. Панагушин вважають, що під антикризовим управлінням слід розуміти не тільки управління, орієнтоване на виведення підприємства зі стану кризи, але й управління, яке має заздалегідь прогнозувати та попередити неплатоспроможність згідно з виробленою програмою підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення [1, с. 35]. Е.А. Уткін зазначає, що антикризове управління –

це управління, спрямоване на попередження можливих важких ускладнень у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання з орієнтацією на розширене відновлення на найсучаснішій основі та власних заощадженнях [13, с. 122]. В.М. Маховка називає антикризовим управлінням особливий його вид, спрямований на попередження, максимальне оперативне та ефективне усунення можливих ускладнень, загроз і негативних наслідків кризових явищ, а також відновлення стабільного функціонування соціально-економічних систем і створення передумов для стійкого розвитку [8, с. 31–32]. В.О. Василенко під антикризовим управлінням розуміє управління, в якому здійснюються передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для подальшого розвитку [3, с. 42]. П.А. Покритан зазначає, що антикризове управління займається вивченням системи економічних відносин, що пов'язані з виникненням кризових явищ у процесі функціонування суб'єктів економіки [11, с. 17].

На сучасному підприємстві система антикризового управління повинна забезпечувати його стабільне функціонування завдяки своєчасному виявленню загроз зовнішнього та внутрішнього середовища та реагуванню на них, а в разі погіршення діяльності підприємства терміново вживати заходів з подолання кризових явищ. У межах антикризового управління необхідно здійснювати аналіз різних сценаріїв розвитку подій та розробляти порядок дій у разі ймовірних загострень протиріч всередині підприємства або із зовнішнім середовищем.

Водночас під час впровадження системи антикризового управління вітчизняні підприємства стикаються з двома групами проблем, такими як функціональні та системні. Функціональні проблеми пов'язані з виникненням кризи (так звана локальна криза) в окремих підсистемах підприємства, наприклад криза збуту, виробнича криза, криза управління персоналом. Локальні кризи можна своєчасно усунути, якщо вжити відповідних антикризових заходів. Поеднання локальних криз спричиняє ланцюгову реакцію, що приводить до утворення системної кризи на підприємстві (табл. 1).

Таблиця 1

Проблеми антикризового управління на підприємстві

Проблеми підприємства	окремих бізнес-процесів	всього підприємства
Вид кризи	локальна	системна
Глибина кризи	початкова, неглибока	повна, критична
Вид антикризового управління	превентивне та поточне	запізніле
Методи антикризового управління	функціональні та стратегічні	тактичні та системні

Таблиця 2

Методи впровадження антикризового управління у діяльність підприємства

Назва моделі антикризового управління	Сутність	Автор	Джерело
З використанням різноманітних інструментів управління	Заснована на використанні контролінгу, реінжинірингу, фінансової діагностики, санації, інвестиційного менеджменту, менеджменту персоналу, консалтингу, інноваційного антикризового управління.	В.О. Супрун	[12, с. 401]
На основі системного підходу	Передкризове управління, що містить розробку та реалізацію попереджувальних стратегій, управління за умов кризи, що має на меті розробку та реалізацію тактичних планів реагування на кризу та усунення кризових ситуацій, а також післякризове управління, що характеризується розробкою та реалізацією стратегій збільшених та покращених відновлених результатів.	Т.А. Чернявська	[14, с. 251]
Як складова частина системи управління підприємством	Антикризове управління є частиною системи управління підприємством через його взаємозв'язок з фінансовим менеджментом.	О.Й. Шевцова	[17, с. 135]
На основі аутсорсингу	Розглядає роль аутсорсингу в антикризовому управлінні.	К.О. Горова	[4, с. 15]
З урахуванням форм економічних відносин	Антикризове управління сучасним підприємством має враховувати не лише матеріальні, але й віртуальні форми економічних відносин.	Д.А. Горовий	[5, с. 16]

Залежно від виду проблем використовують різні методи антикризового управління, а саме:

1) функціональні методи, спрямовані на вирішення кризи через внесення змін у певні дії менеджерів і персоналу підприємства;

2) системні методи, завдання яких полягає у вирішенні кризи шляхом корінної реструктуризації підприємства [16].

Залежно від глибини кризи використовують превентивне, поточне та запізніле антикризове управління. Л.А. Москаленко та О.С. Хринюк пропонують всі методи антикризового управління поділити на дві групи, а саме тактичні та стратегічні, де серед тактичних методів перш за все виділяють санацію та даунсайзинг.

Аналіз фахових джерел показав існування різноманітних підходів до впровадження системи антикризового управління у діяльність підприємства (табл. 2).

Вибір тих чи інших методів залежить від причини, глибини кризи та прийнятих підходів до антикризового менеджменту на підприємстві [10]. Однак застосування вищезгаданих методів сприяє швидкому покращенню фінансових показників підприємства, прискорює процес виходу з кризового стану.

Висновки. Таким чином, ефективна система антикризового управління має своєчасно сигналізувати про настання проблем на підприємстві та залежно від виду та глибини проблем вживати заходів з попередження виникнення кризи, підтримання функціонування підприємства у стабільному стані та в разі необхідності виведення підприємства з кризового стану.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Антикризисное управление : [учеб. пособие] / [В.Г. Крыжановский и др.] ; под ред. Е.С. Минаева, В.П. Панагушина. – М. : ПРИОР, 1998. – 432 с.
2. Бурий С.А. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу : [монографія] / С.А. Бурий, Д.С. Мацеха. – Хмельницький : Тріада-М, 2006. – 93 с.
3. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : [навч. посібник] / В.О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.
4. Горова К.О. Застосування аутсорсингу в антикризовому управлінні підприємством / К.О. Горова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2012. – Вип. 2. – Т. 1. – С. 21–40.
5. Горовий Д.А. Віртуальний капітал підприємства: проблеми і перспективи його використання : [монографія] / Д.А. Горовий. – Х. : ХНАДУ, 2013. – 280 с.
6. Довгань Д.А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації / Д.А. Довгань // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2013. – С. 152–156.
7. Ефективність діяльності підприємств в умовах глобалізаційних процесів : [монографія] / [за ред. О.В. Ольшанської, А.О. Мельник, Т.М. Янковець]. – К. : КНУТД, 2016. – 390 с.
8. Маховка В.М. Формування системи антикризового управління туристичними підприємствами : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / В.М. Маховка. – Полтава, 2015. – 277 с.
9. Мельниченко О.О. Визначення економічної сутності кризи підприємства та основних її видів / О.О. Мельниченко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. – 2015. – № 2(9). – С. 16–18.

10. Москаленко Л.А. Методи антикризового управління підприємством / Л.А. Москаленко, О.С. Хринюк // Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. – 2011. – Вип. 5. – С. 114–118.
11. Покрытан П.А. Теория антикризисного управления : [учебно-практическое пособие] / П.А. Покрытан. – М. : изд. центр ЕАОИ, 2007. – 237 с.
12. Супрун В.О. Моделі антикризового управління машинобудівним підприємством в умовах довготривалої економічної кризи / В.О. Супрун // Фінансовий простір. – 2015. – № 2(18). – С. 399–403.
13. Уткин Э.А. Антикризисное управление / Э.А. Уткин. – М. : Тандем ; ЭКМОС, 1997. – 400 с.
14. Чернявська Т.А. Антикризове управління підприємств транспорту в умовах турбулентності / Т.А. Чернявська // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2010. – Вип. 18. – Ч. II. – С. 247–252.
15. Шапунова О.О. Політика антикризового управління при загрозі банкрутства / О.О. Шапунова // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 8. – С. 147–153.
16. Шапунова О.О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління / О.О. Шапунова // Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво: зб. наук. праць. – № 1. – Запоріжжя, 2009. – С. 228–232.
17. Шевцова О.Й. Антикризове управління щодо системи фінансового менеджменту підприємства / О.Й. Шевцова // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». – 2013. – Вип. 7(4). – С. 132–236.
18. Шпачук В.В. Сутність терміну «Антикризове управління» / В.В. Шпачук // Збірник наукових праць. Серія «Управління». – 2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.suem.edu.ua/documents/journal_2_10_2011.pdf.
5. Gorovii D.A. (2013) Virtualnii capital padpriemstva: problem i perspektivi ego vikoristania [Virtual capital of an enterprise: problems and prospects of its use], XNADY, Kyiv, Ukraine.
6. Dovgan D.A. (2013) "Antikrizove upravlinnya yak sposib zapobigania ta yperedgenia neplatospromognosti korporatsii", Visnik Chernivetskogo torgovelnno-ekonomachnogo instyuty. Ekonomachni nauki, Kyiv, Ukraine.
7. Olshanska O.V., Melnik A.O., Yankovets T.M. (2016) Efektivnost diyalnosti pidpriemstv v ymovax globalizatsionnix protsesov [Efficiency of activity of enterprises in the conditions of globalization processes], KNUTD Kyiv, Ukraine.
8. Makhovka V.M. (2015) "Formyvania sistemi antikrizisnogo upravleniia turistichnimi padpriemstvami", Abstract of Ph.D. dissertation, Economics and management of enterprises (by types of economic activity), Poltavski National University, Poltava, Ukraine.
9. Melnichenko O.O. (2015) "Visnachenia ekonomachnoi sytnosti krisisa predpriatia ta ix osnovnix vidov", Problemi i perspektivi pozvityk pidpriemnitstva: zbirnik naykovix prats Kharkivskogo natsionalnogo avtomobilno-doroznogo yversitetu, no 5, pp. 16–18.
10. Moskalenko L.A. (2011) "Metodi antikrizovogo upravleniia pidpriemstvom", Aktyalni problemi ekonomiki ta upravliniia: zbirnik naykovix prats molodix vchenix, no 5, pp. 114–118.
11. Pokritan P.A. (2007) Teoria an tikrizisnogo upravleniia [Theory of crisis management], EOAI, Moskov, Russia.
12. Suprun V.O. (2015) "Modeli antikrizisnogo upravleniia mashinobudivnim pidpriemstvom v ymovax dovgotrivaloi ekonomachnoi krizi", Finansovii prostir, no 2(18), pp. 399–403.
13. Ytkin E.A. (1997) Antikrizisnoe upravlenie [Anticrisis management], EKMOС, Moskov, Russia.
14. Cherniavskaya T.A. (2010) "Antikrizisnoe upravle predpriatiami transporta v ymovax tyrbulentnosti", Naykovi pratsi Kirovogradskogo natsionalnogo texnichnogo yversitetu, Kirovograd, Ukraine.
15. Sharupova O.O. (2008) "Politika antikrizovogo upravlinniia pri zagrozi bankrutstva", Aktyalni problemi ekonomiki: naykovopraktichnii zshyrnal, no 8, pp. 147–153.
16. Sharupova O.O. (2009) "Sytnist, zavdania ta printsipi antikrizovogo upravlinniia", Derzhava ta regioni. Ser. Ekonomika ta pidpriemnitstvo, no 1, pp. 228–232.
17. Shevtsova O.Y. (2013) "Antikrizisnoe upravle schodo sisitemi finansovogo menegmenty pidpriemstva", Visnik Dnepropetrovskogo yversitetu, Dnepropetrovsk, Ukraine.
18. Shpachuk V.V. (2011) "Sutnist terminy "Antikrizove upravliniia"", Zbirnik naykovix prats. Seria Ypravliniia, available at : http://www.suem.edu.ua/documents/journal_2_10_2011.pdf.

REFERENCES:

1. Krizhanovski V.G. (1998) Antikrizisnoe upravlenie [Anti-crisis management], PRIOR, Moskov, Russia.
2. Vyrii С.А. (2006) Antikrizisnoe upravlinniia ta upravliniski rishe-niya [Anti-crisis management and management solutions], Triada-M, Kyiv, Ukraine.
3. Vasilenko V.O. (2003) Antikrizisnoe upravlenie padpriemstvom [Anticrisis management of enterprises], ZHUL, Kyiv, Ukraine.
4. Gorova K.O. (2012) "Zastosuvannia aytorsorsingy v antikrizisnom upravlinni pidpriemstvom", Teoretichni i praktichni aspekti ekonomiki ta intelektualnoi vlasnosti, no 2, pp. 21–40.

Blinnikova K.Ye.

*Graduate Student at Department of Business Economics,
Kyiv National University of Technologies and Design*

Shatska Z.Ya.

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Business Economics,
Kyiv National University of Technologies and Design*

APPROACHES TO THE IMPLEMENTATION OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN THE ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

The article considers anti-crisis management as an important component of modern enterprise management. It is proved that every year more and more domestic enterprises are suffering from crises in society and economy. It is determined that today one of the main problems of domestic enterprises is the lack or underdevelopment of an adequate response system to the effect of destabilizing factors and the prevention of manifestations of crisis phenomena. Such a system should become the anti-crisis management. Three existing approaches to the definition of the essence of anti-crisis management are analysed: the use of crisis management at a stage when an enterprise is already in a crisis condition; constant support of the enterprise activity in a stable condition; preventing the onset of a crisis process at an enterprise. Two groups of problems are systematized: functional and systemic, which are encountered by domestic enterprises of the implementation of the anti-crisis management system. Functional problems are associated with the emergence of a local crisis in individual subsystems of the enterprise. The systemic crisis is a combination of local crises in the enterprise. Depending on the type of problem, it is suggested to use either functional anti-crisis management methods aimed at solving the crisis by introducing changes in certain actions of managers and personnel of the enterprise, or systemic methods whose task is to solve the crisis by radically restructuring the enterprise. The approaches to the implementation of the anti-crisis management system in the activity of the enterprise are generalized, namely: using a variety of management tools, on the basis of the system approach, as an integral part of the enterprise management system, based on outsourcing, taking into account forms of economic relations.