

УДК 005.931.11:658.5

Бацала О.В., магістрант ФБСО, гр. ЗМО-23-2М
Науковий керівник: Ткачук Г.Ю., к.е.н., доц., доцент кафедри
менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ГОСПОДАРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Рано чи пізно кризові явища виникають у діяльності будь-якого підприємства, незалежно від його розмірів, галузевої належності чи форми власності. Криза являє собою певний перехідний стан об'єкта, при якому використовувани для досягнення поставлених перед організацією цілей засоби втрачають свою адекватність та ефективність. В результаті виникають непередбачувані ситуації та диспропорції його розвитку. Часто кризи несуть у собі певну загрозу діяльності підприємства та його стійкості. Економічні кризи на мікрорівні знаходять своє відображення у порушенні нормального функціонування суб'єкта господарювання і, як правило, супроводжуються порушенням його фінансової спроможності.

В основі виникнення криз лежать як зовнішні, так внутрішні фактори. Якщо внутрішні фактори підконтрольні організації і управляються нею, то можливість впливу на зовнішні фактори у підприємства відсутня. Внутрішні фактори визначаються нераціональністю використання ресурсів організації, недостатньо високим рівнем менеджменту, невідповідністю управлінських і технологічних структур тощо. Зовнішні ж фактори зводяться до структури споживчого попиту, незбалансованості кредитної політики, рівня конкурентної боротьби та інших факторів. Кожна криза по-своєму небезпечна для підприємства і вимагає прийняття своєчасних рішень для її усунення або пристосування до неї.

Антикризове управління являє собою систему форм і методів реалізації антикризових процедур щодо конкретного підприємства. Антикризове управління – це мікроекономічна категорія, яка відображає відносини, що складаються на рівні підприємства від моменту її створення до ліквідації.

Потрапити у кризову ситуацію підприємству дуже легко, а ось знайти шляхи виходу з неї, навпаки іноді досить складно. Найчастіше відбувається так, що коли бізнес налагоджено, керівник послаблює функції управління та контролю. Певний час підприємство продовжує працювати за інерцією, але рано чи пізно починають виникати проблеми в тій чи іншій сфері діяльності, а оскільки цими проблемами ніхто не займається і ніхто їх не вирішує, вони починають зростати та набувають вже колосальних розмірів, перетворюючись у кризові явища. Коли ці проблеми вже явно впливають на поверхню і їх складно не помітити, то керівник починає активно шукати шляхи їх вирішення, тим самим вдаючись до інструментарію антикризового управління.

У науковій літературі термін «антикризове управління» з'явився порівняно недавно, при цьому однозначності підходів до його визначення не вироблено досі. В одних випадках його ототожнюють з управлінням організацією в умовах загальної кризи економіки, в інших – під ним розуміють безпосередньо управління суб'єктом господарювання, що знаходиться на межі банкрутства, а треті й зовсім пов'язують його з діяльністю антикризових керуючих, здійснюваною в рамках проведення судових процедур банкрутства [1].

У загальному вигляді антикризове управління – це цілісна система взаємопов'язаних методів і прийомів управління організацією, спрямованих на попередження або усунення кризових явищ, які несуть у собі негативний вплив на бізнес.

У більш вузькому сенсі під антикризовим управлінням прийнято розуміти систему організаційно-управлінських заходів, що застосовуються до окремо взятого підприємства, яке потрапило в кризовий стан. Це знаходить своє відображення у неплатоспроможності, яка при умові набуття затяжного непереборного характеру нейтралізується за допомогою процедури банкрутства. У цьому випадку для розуміння сутності антикризового управління велику роль відіграє встановлення самого факту фінансової неспроможності суб'єкта господарювання.

Залежно від стадії кризового розвитку суб'єкта господарювання виділяють такі форми антикризового управління: антикризове управління в період стабільного розвитку; антикризове управління в період нестабільності; антикризове управління в період кризового стану; антикризове управління в умовах банкрутства [2].

Предметом антикризового управління, незалежно від його форми, завжди є вирішення проблем (реально існуючих і потенційних), які призводять до настання кризи у розвитку організації. Як у будь-якій системі, об'єкт – це те, на що спрямовані сили суб'єктів, тобто те, на що вони впливають.

Суб'єкти антикризового управління – це група осіб, які, використовуючи різні прийоми та методи управлінської діяльності, здійснюють функціонування об'єкта антикризового управління. Серед суб'єктів антикризового управління виділяють тих, хто має право приймати управлінські рішення: керівництво об'єкта антикризового управління, топ-менеджери, колегіальна група різних спеціалістів у суміжних

сферах діяльності, власники підприємств. На рівні держави суб'єктами є державні органи влади та управління.

Окремо серед суб'єктів виділяють кредиторів і антикризових керуючих. Останні часто здійснюють свою діяльність при введенні процедур банкрутства на підприємстві, порядок здійснення яких суворо регламентується законом [3].

Одними з важливих суб'єктів антикризового управління є антикризові менеджери, які здійснюють роботи з антикризового управління на професійному рівні та володіють відповідними знаннями предмета.

Відмітимо, що універсальних способів виходу підприємства з кризи не існує. У кожному конкретному випадку необхідно розробляти свою програму антикризових заходів.

Незважаючи на це, вироблено чотири моделі поведінки компанії в кризі [4]: «нічого не робити або майже нічого»; екстрений збір антикризової команди; наявність системи стратегічного планування; звернення до консалтингової компанії.

В межах першої моделі здійснюється скорочення витрат компанії, а саме: скорочення фонду заробітної плати за рахунок звільнення або скорочення частини штату співробітників (частини топ-менеджменту, спеціалістів середньої ланки та частини працівників виробничого підрозділу); зменшення виробничих і закупівельних обсягів; припинення фінансування програм розвитку і просування кадрів (навчання, соціальні пільги та премії); мінімізація операційних витрат (канцелярські товари, господарські товари, оплата пального та харчування персоналу); виведення непрофільних бізнес-одиниць і підрозділів (іноді й частини профільних активів); запровадження жорсткого контролю над діяльністю персоналу.

Така модель антикризового управління не є оптимальною. Тому підприємства, які застосовують таку політику, зазвичай стають банкрутами. Навіть позитивна репутація та лояльність клієнтів не зможуть допомогти підприємству вийти з кризи.

Друга модель передбачає збір антикризової команди у терміновому порядку, яка буде вирішувати проблеми компанії. Зазвичай до складу такої групи входить вище керівництво організації, а керівник компанії очолює створений антикризовий комітет.

Альтернативним може стати варіант – перетворення маркетингового підрозділу в антикризову команду. Така модель ефективна, але досить обмежена.

Третя модель вимагає наявності в організації системи стратегічного управління та попередньо створеної антикризової групи. Ця модель поведінки вважається оптимальною, оскільки в ній використовується системний алгоритмічний підхід у розробці та за необхідності коригуванні антикризової стратегії.

І четверта модель – це запрошення консалтингової компанії, яка візьме на себе функції антикризового управління. Таку модель обирають підприємства, які не володіють достатніми людськими ресурсами [5].

В цілому під час антикризового управління здійснюються такі заходи [6]: виявляються причини виникнення криз в економіці та фінансах підприємства; проводиться комплексний аналіз фінансово-економічного стану компанії з метою визначення методів для фінансового оздоровлення; здійснюється процес бізнес-планування для фінансового оздоровлення компанії, впроваджуються економічні методи антикризового управління, здійснюється контроль їх реалізації; проблеми в антикризовому управлінні неплатоспроможних підприємств виникають через природу економічних реформ, що проводяться в нашій країні.

Таким чином, антикризове управління – це комплексна робота з управління приватним або державним підприємством, в основу якої покладений принцип системності та комплексності. Основна мета проявляється не лише у попередженні, дієвому усуненні, зниженні негативних наслідків криз і процедур банкрутства, але й у створенні антикризової стратегії на основі застосування всього потенціалу та інструментів новітнього антикризового менеджменту.

Список використаних джерел:

1. Кузнецов Є.С. Суть антикризового управління та принципи його здійснення. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1488>
2. Гордєєв В.І. Формування антикризового управління на підприємстві. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1032>
3. Балаш Л.Я., Бінерт О.В., Лисюк О.В. Особливості антикризового управління підприємствами. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/25.pdf
4. Сердюков К.Г., Сукрушева Г.О., Нестерова С.М. Теоретична сутність антикризового управління на підприємстві. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/112.pdf
5. Сова О.Ю., Морозов Є.Ю. Сучасна парадигма антикризового управління підприємством. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_2/31_70_2_2/10.pdf
6. Лункіна І.Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-1_0-pages-22_28.pdf