

*Стерхова М.О.*

*магістр кафедри менеджменту і маркетингу  
Одеська державна академія будівництва та архітектури*

## **ІНСТРУМЕНТАРІЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

У теорії менеджменту є різні підходи до визначення кризових ситуацій. Аналіз наукової літератури з цієї проблематики дає змогу зробити висновок, що кризова ситуація – це переломний момент у функціонуванні будь-якої системи, у процесі якого вона піддається впливу ззовні чи зсередини, що вимагає якісно нового реагування з боку цієї системи. Виходячи із суті кризових ситуацій, зазначимо, що вони характеризуються ризикованим розвитком, який виявляється у ймовірності виникнення небезпечної чи кризової ситуації та їх наслідків. Отже, кризова ситуація – це різкий перелом, важкий перехідний стан, що містить у собі небезпеку, загрозу руйнування виробничої системи в цілому.

Розробка антикризової політики на підприємствах вимагає розуміння природи походження кризових явищ. Так, аналіз наукової літератури дає змогу виділити ряд теорій, що пояснюють причини економічних циклів і криз. На нашу думку, найповнішим є перелік теорій циклів і криз, виділений П. Самуельсоном у книзі «Економіка»:

— грошова теорія, що пояснює цикл експансією банківського кредиту (Хоутрі та ін.);

— теорія нововведень, що пояснює цикл використанням у виробництві важливих нововведень (Шумпетер, Хансен);

— психологічна теорія, що розглядає цикл як наслідок хвиль песимістичного та оптимістичного настрою, що охоплюють населення (Пігу, Беджгот та ін.);

— теорія недоспоживання, що вбачає причину циклу у занадто великій частці доходу, що йде багатим і ошадливим людям, у порівнянні з тим, що може бути інвестоване (Гобсон, Фостер, Кетчінгс та ін.);

- теорія надмірного інвестування, прихильники якої думають, що причиною криз є надмірне інвестування (Хайєк, Мізес та ін.);
- теорія сонячних плям – погоди – врожаю (Джевонс, Мур) [1].

Можемо підсумувати, що підходи до визначення природи кризових явищ з часом видозмінювались залежно від зміни самої соціально-економічної ситуації.

Аналізуючи розвиток економіки України, бачимо, що нестабільність та кризовий стан є характерними явищами для нашої держави. Сильний вплив на діяльність вітчизняних підприємств справляють глобальна фінансово-економічна криза, політичний колапс, недосконалість законодавства та недостатній рівень державної регуляторної політики. У таких умовах господарювання в управлінні підприємствами має бути врахований високий рівень впливу факторів зовнішнього середовища, а отже управління має постійно у певній мірі носити антикризовий характер.

Аналіз досвіду вітчизняних підприємств дає змогу зробити висновок, що кризи найчастіше проходять у дві фази, коли після різкого погіршення ситуації настає період поступової стабілізації (адаптації). Практика також показує, що підприємства, які затримуються на першій фазі, ризикують опинитися на межі фінансового банкрутства. Саме тому основними завданнями менеджменту в кризових ситуаціях є недопущення або пом'якшення шокового стану, якому властиві відсутність планування, неефективне управління, розрив міжособових і міжгрупових відносин, хаос у структурі організації [2]. Також необхідно прагнути до скорочення періоду першої фази, для якої є характерними короткотермінове планування та авторитарний стиль керівництва, до прискорення процесу адаптації і стабілізації ситуації, тобто повернення до довготермінового планування, а також спільного координування роботи підрозділів підприємства, гнучкому і творчому вирішенню проблем тощо.

Дослідження вітчизняних наукових праць з обраної проблематики дає змогу виділити ряд особливостей управління підприємством у кризових умовах:

- кризи можна передбачати, очікувати і викликати;
- кризи у визначеній мірі можна прискорювати, випереджати, відсувати;
- до кризових ситуацій необхідно готуватись;
- наслідки кризи можна пом'якшувати за рахунок своєчасного реагування на їх виникнення;
- управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду та мистецтва;
- кризові процеси можуть бути до визначеної межі керованими;
- управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їх наслідки.

Рівень ефективності управління підприємством у кризовий період значною мірою залежить від таких факторів, як рівень готовності підприємства до кризи, ступінь володіння інформацією про можливі зміни навколишнього середовища, проведення передчасних профілактичних заходів, оперативність реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища та ін.

Також необхідно зазначити, що антикризове управління діяльністю підприємства, на відміну від поточного управління, має певні особливості, до яких можна віднести гнучкість і адаптивність управління (найчастіше характерні матричним системам управління), схильність до посилення неформального управління, мотивація персоналу до ентузіазму, терпіння і впевненості, «диверсифікованість» управління та пошук найбільш оптимальних рішень при управлінні у складних ситуаціях, ситуаційне прийняття рішень тощо.

У сучасному менеджменті виділяють шість функцій антикризового управління: передкризове управління, управління в умовах кризи, управління процесами виходу з кризи, стабілізація хитких ситуацій (забезпечення

керованості), мінімізація втрат та упущених можливостей, своєчасне прийняття рішень [4]. Можемо додати, що поодиноці кожна із цих функцій управління має свої особливості і призначення, але у своїй сукупності вони характеризують антикризове управління в цілому.

Необхідно також вказати, що антикризове управління має свою специфіку у процесах і технологіях. Так, більшість авторів головними з них виділяють мобільність і динамічність у використанні ресурсів, проведенні змін, реалізації інноваційних програм, здійснення програмно-цільових підходів у технологіях розробки і реалізації управлінських рішень, підвищена чутливість до фактору часу у процесах управління, посилення уваги до попередніх і наступних оцінок управлінських рішень і вибору альтернатив поведінки і діяльності, використання антикризового критерію якості рішень під час їх розробки і реалізації тощо [2, 5].

Механізм управління, що характеризує засоби впливу, також має свої особливості. Адже не завжди звичайні засоби впливу дають необхідний ефект в передкризовій чи кризовій ситуації. У механізмі антикризового управління пріоритети повинні віддаватися мотивуванню персоналу, економії ресурсів, запобіганню помилок, обережності, установкам на оптимізм, впевненість і соціально-психологічну стабільність діяльності, ініціативності у вирішенні проблем і пошуку найкращих варіантів розвитку, глибокому аналізу ситуацій, професіоналізму тощо [1].

Аналіз основних функцій та особливостей управління діяльністю підприємства у кризовий період дає змогу виділити різні стратегії антикризового управління:

- превентивні заходи з попередження кризи;
- протидія кризовим явищам, уповільнення їх процесів;
- стабілізація ситуації за допомогою використання резервів, додаткових ресурсів на основі заздалегідь розроблених заходів антикризового управління;
- поступовий вихід з кризи;

— усунення наслідків кризи.

На думку багатьох вітчизняних авторів, превентивні заходи мають займати особливе місце в системі антикризового управління підприємством. А тому з метою попередження настання кризових ситуацій на підприємствах має постійно проводитись робота в таких напрямках:

- систематичний аналіз умов зовнішнього середовища з метою відслідковування симптомів кризи (наприклад, загострення політичної чи зміна економічної ситуації у країні, прискорення інфляційних процесів тощо).

- готовність підприємства до реагування на форс-мажорні ситуації (наприклад, можливість оперативної зміни політики ціноутворення чи каналів збуту).

- обмеження економічних втрат у період кризи (наприклад, зміна умов закупівель чи поставок певних груп товарів).

- робота з персоналом (наприклад, внутрішні програми лояльності, проведення корпоративних тренінгів та заходів, направлених на підвищення командної взаємодії та корпоративної культури в цілому) [9].

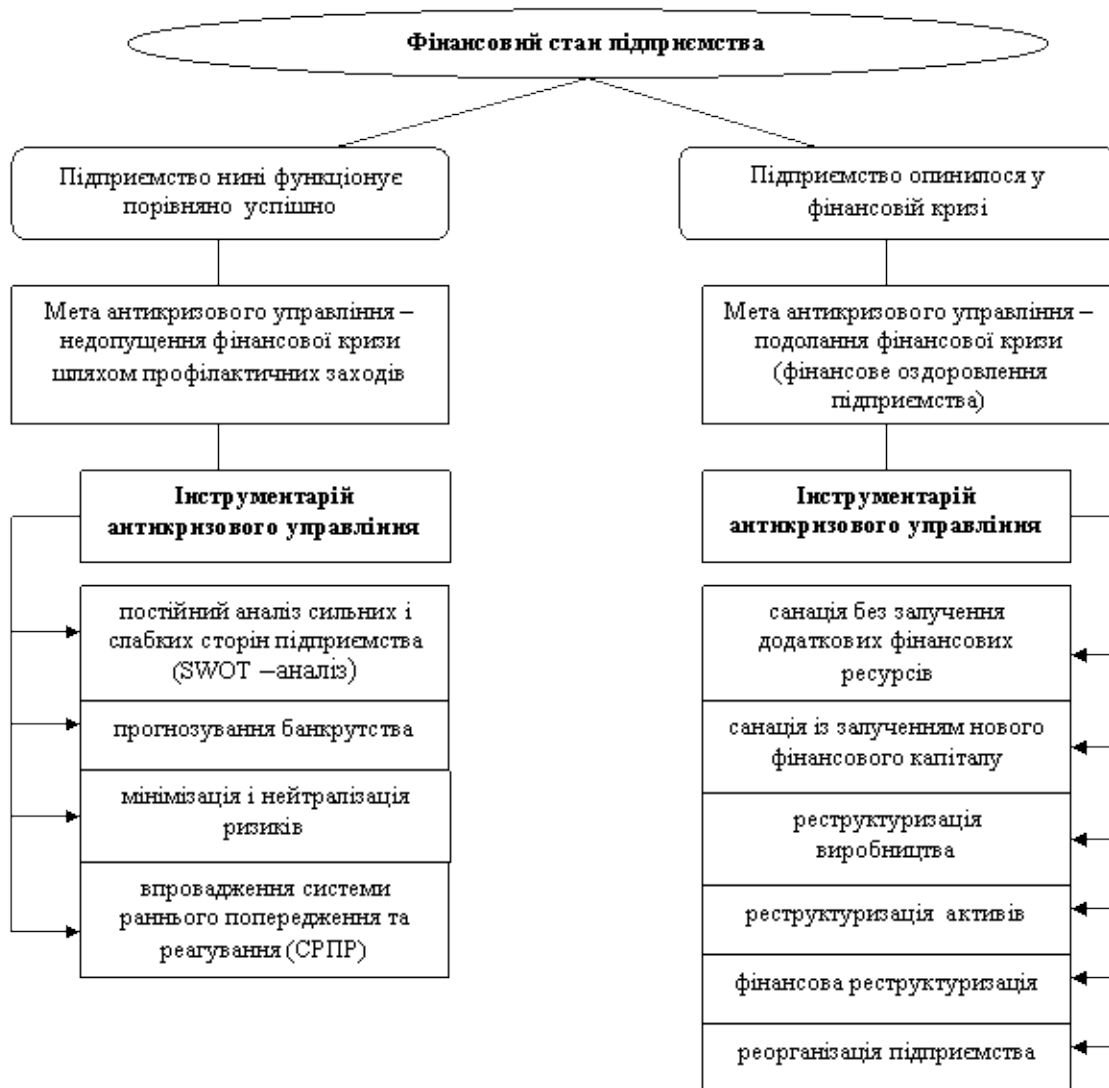
Одним із найважливіших етапів з виведення підприємства із кризового стану є розробка та реалізація антикризових заходів. Перелік заходів з покращення становища індивідуальний для кожного з підприємств та залежить від сфери бізнесу, групи продукції, кон'юнктури ринку, регіональної інфраструктури, системи управління підприємством, структури витрат на виробництво та управління, техніко-технологічних особливостей тощо.

Конкретний зміст управлінських заходів залежить від глибини фінансової кризи. З цих позицій антикризове фінансове управління може становити:

- систему профілактичних заходів, спрямованих на попередження фінансової кризи;

- систему конструктивних та дійових заходів, спрямованих на виведення підприємства з фінансової кризи.

Мету та інструментарій антикризового фінансового управління залежно від реального фінансового стану підприємства наведено на рис. 1.



**Рис. 1. Мета та інструментарій антикризового фінансового управління**

Розглянемо аспекти управління діяльністю підприємства в умовах кризи з точки зору практичного застосування.

1. В процесі виробничо-господарської діяльності підприємств антикризовим за своєю суттю повинно бути належне управління діяльністю організацією з ретельним виконанням всіх необхідних управлінських функцій,

відповідно, автором вжито поняття «кризове управління» – спеціально організоване управління діяльністю підприємств в кризовій ситуації, спрямоване на адекватну її оцінку, діагностику та розробку шляхів виходу з неї.

2. Кризу діяльності підприємства слід розглядати як кризу його менеджменту, оскільки кризовою є така ситуація, яку менеджмент визнає загрозовою для існування самого підприємства. Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємств показав, що саме суб'єкт управління в більшості випадків виступає причиною та джерелом появи кризових ситуацій.

3. Оздоровлення підприємств необхідно і доцільно використовувати поза рамками справ про банкрутство, не допускаючи їх започаткування. В якості найбільш раціонального варіанта усестороннього оздоровлення слід вважати самостійне започаткування керівництвом збиткових підприємств необхідних змін, шляхом ініціювання процесів з уникнення кризової ситуації. В процесі управління підприємством в період кризи, важливого значення набуває випереджувальний аналіз, вироблення, прийняття і випереджаюча реалізація управлінських рішень, експрес-діагностика діяльності підприємств, які наближаються до стадії збитковості чи перебувають в ній, а також тих, які досягли надкритичного рівня неплатоспроможності.

Аналіз практичного досвіду вітчизняних підприємств показує, що одним із основних інструментів, що застосовується у компаніях в кризових умовах – це нормування всіх статей затрат і жорсткий контроль за виконанням встановлених нормативів. Для зниження затрат підприємства в умовах кризи має здійснюватись мотивування персоналу на зниження затрат и скорочення витрат, не пов'язаних з основною діяльністю підприємства. У межах скорочення витрат на підприємстві можемо рекомендувати виконання таких процедур:

1. горизонтальна і вертикальна інтеграція закупівель. Горизонтальна інтеграція передбачає пошук можливостей здійснення закупівель спільно з іншими покупцями [9]. Збільшення об'ємів закупівель дає змогу отримати

знижки за обсяг. Вертикальна інтеграція передбачає партнерську роботу з постачальниками ключових найменувань сировини і матеріалів (своєчасне виконання договірних зобов'язань, фінансова прозорість тощо).

2. аналіз можливостей передачі на аутсорсинг дорогих процесів. Варто оцінити, які обсяги роботи вигідно здійснювати самостійно, а які дешевше закупати у сторонніх організаторів. Наприклад, більшість підприємств, що мають системи опалення, послуги яких споживає комунальний сектор, передають їх у власність місцевої влади, оскільки утримання та обслуговування коштує занадто дорого. Або ж навпаки встановлюють свої автономні системи опалення, які значно економніші від послуг комунальних енергетичних підприємств.

3. жорсткий контроль за всіма видами витрат.

4. оптимізація технологічних процесів. Питання оптимізації можуть бути вирішені за рахунок удосконалення технології виробництва та якості продукції, що випускається. Так, наприклад, значно скоротити відходи виробництва можна за рахунок удосконалення технології, постійного контролю роботи персоналу і жорсткої виробничої дисципліни.

5. зменшення витрат на оплату праці. Варто розробити бонусні схеми для персоналу компанії і мотивувати його на зниження затрат. За основу може бути прийнята схема, за якої частина зекономлених затрат буде виплачуватись співробітникам.

Необхідно також переглянути організаційну структуру щодо виключення зайвих рівнів управління.

Таким чином завдяки узгодженим управлінським рішенням та активним антикризовим заходам підприємства зможуть скоротити та оптимізувати свої витрати, зменшити кредиторську заборгованість, підвищити рівень мотивації та лояльності персоналу і зменшити наслідки кризи для підприємства в цілому.



## Література

1. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: [моногр.] / О.О. Терещенко. — К.: КНЕУ, 2004. — 268 с.
2. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л.В. Лігоненко.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. — К., 2001. — 580 с.
3. Оборська С.В. Концептуальні засади формування системи антикризового управління промисловим підприємством / С.В. Оборська. // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". Пробл. економіки та упр. — 2008. — N 628. — С. 592-595.
4. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / В. О. Василенко. — К.: ЦУЛ, 2003. — 504 с.
5. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством: [навч. посіб.] / А. М. Штангрет, О. І. Копилюк. — К.: Знання, 2007. — 335 с.
6. Яковцев Ю.В. Циклы. Кризисы, Прогнозы. / Ю.В. Яковцев. - М.: Наука, 1999. — 295 с.
7. Meyers, Gerald C., and John Holusha. When It Hits the Fan. / G. Meyers., J. Holusha. - London: Unwin Hyman, 1986. — С.76
8. Booth S, Crisis Management Strategy. Competition and Change in Modern Enterprises. / S. Booth. - London: "Routledge", 1993. - 13 p.