

УДК. 65.011.7:658.016.3

DOI: 10.31673/2415-8089.2021.010409

Гудзь О.Є., д.е.н., професор
Кузьменко О.П., бакалавр
Державний університет телекомунікацій

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА

В статті уточнено особливості та обґрунтовано теоретичний базис антикризового менеджменту підприємства, здійснено діагностику антикризового менеджменту підприємств та означено пріоритетні напрями удосконалення антикризового менеджменту підприємства, що враховують швидкоплинність деформацій економічного простору і базуються на унікальних компетенціях підприємства та дозволяють уникнути розгортання кризових процесів й генерувати стратегічні конкурентні переваги, забезпечити економічну стійкість підприємства до агресивних проявів зовнішнього оточення.

Ключові слова: криза, антикризовий менеджмент, підприємства, трансформації, загрози, ризики, інновації.

Постановка проблеми. Вітчизняні підприємства функціонують нині в складних кризових умовах при нестабільності зовнішнього середовища. Глобальна пандемія COVID-19 спричинила потужну хвилю кризових процесів і банкрутств навіть у фінансово стійких вітчизняних підприємствах. Зростання зовнішніх кризових загроз для підприємств обумовлюють необхідність постійного антикризового управління. Водночас і внутрішні проблеми знижують здатність підприємств адаптуватися до нових викликів, що зумовлює необхідність розробки нових й адаптації діючих наукових підходів, механізмів, інструментів антикризового менеджменту.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням проблем антикризового менеджменту підприємства присвячені роботи таких визнаних науковців як Амоша О., Гриньов А., Єрмошкіна О., Кокурін Д., Лазоренко Л., Задорожний Г., Попович А., Червинська Т., Савченко О., Старинець О., Сазонова С., Удалов Ф., Ковальчук К., Кравченко С., Стецюк П. та інших. Однак, потребує подальших уточнень теоретичний базис антикризового менеджменту підприємства, особливості здійснення діагностики антикризового менеджменту підприємств та обґрунтування пріоритетні напрями удосконалення антикризового менеджменту.

Метою статті є уточнення особливостей та обґрунтування теоретичного базису антикризового менеджменту підприємства, здійснення діагностики антикризового менеджменту підприємств та означення пріоритетних напрямів удосконалення антикризового менеджменту підприємства, що враховують швидкоплинність деформацій економічного простору і базуються на унікальних компетенціях підприємства та дозволяють уникнути розгортання кризових процесів й генерувати стратегічні конкурентні переваги, забезпечити економічну стійкість підприємства до агресивних проявів зовнішнього оточення.

Виклад основного матеріалу. Загострення конкурентної боротьби, наслідки пандемії COVID-19, недосконалість чинного нормативного поля стали причинами все частіших кризових процесів на підприємствах. Кризові прояви на підприємствах, найчастіше, зумовлюють розбалансованість їх фінансових потоків, зниження прибутковості діяльності, звуження кола конкурентних переваг, втраті набутих конкурентних позицій, неплатоспроможності та банкрутстві.

Дефініція „криза” походить від від грецького krisis – поворотний пункт, рішення, тобто

це різкий крутий злам, скрутне становище. В процесі розвитку наукової думки, поняття „криза” набуло більш глибокого змістовного наповнення, і в сучасних наукових розвідках знаходимо велику кількість різноманітних суджень щодо його визначення.

Криза як економічна категорія, розглядається зазвичай як складний загострений стан, різкий занепад. Більшість науковців-економістів визначають економічну кризу, як об’єктивно необхідний процес, що дає поштовх для модернізації всієї фінансово-економічної діяльності підприємства. У період функціонування підприємства можуть відбутися різні відхилення, які призводять до небажаного розвитку, і поставити під загрозу існування підприємства [1].

Ключовими чинниками, що спричиняють кризові явища в підприємствах вважають внутрішні та зовнішні умови його діяльності, серед яких виділяють:

загально-економічні чинники (інфляція, спад ВВП, податкова система, кількість та доходи населення, нормативно-правові акти тощо);

ринкові чинники (ємність ринку, прояви монополізму, співвідношення попиту та пропозиції, коливання фондового, валютного, фінансового ринків тощо);

чинники, пов'язані з виробничою діяльністю (маркетинг, структура поточних витрат, неефективний виробничий менеджмент, недостатньо диверсифікований асортимент тощо);

чинники, пов'язані з інвестиційною діяльністю (неефективний фондовий портфель, висока тривалість робіт, істотні перевитрати інвестиційних ресурсів тощо);

чинники, пов'язані з фінансовою діяльністю (неефективна фінансова стратегія, ріст дебіторської заборгованості, висока вартість капіталу, перевищення припустимих меж фінансових ризиків тощо) [3, с.10].

Усі вказані чинники взаємопов'язані і в своїй сукупності негативно впливають на розвиток і фінансовий стан підприємства. Вони можуть спровокувати виникнення збитків, неплатоспроможності, втрати конкурентоспроможності підприємства.

Часто, антикризовий менеджмент на підприємствах, визначають як систему заходів з фінансового оздоровлення (відновлення платоспроможності й достатнього рівня фінансової стійкості) підприємств, що знаходяться у критичному стані чи навіть під загрозою банкрутства. Є вчені, які, антикризовий менеджмент окреслюють як тип управління, що носить більшою мірою тимчасовий характер. Так, заходи, передбачені законодавством, орієнтуються переважно, на досягнення короткострокових завдань і не гарантують стійкого фінансового стану підприємства у майбутньому, причому, окремі з них (наприклад, продаж майна) відкидають саму можливість вийти з фінансової кризи й відновити рівень доходів, прийнятний як для самого підприємства, так і для його власників.

Фактично, антикризовий менеджмент – це управління, базисом якого є система методів, принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень і заходів, що ухвалюються підприємством в умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення життєздатності та недопущення його ліквідації. При цьому, антикризовий менеджмент має здійснюватись не тільки в період загострення кризи, а і у період її зародження та розгортання.

До головних елементів системи антикризового менеджменту підприємства відносять: механізм, предмет, мету, принципи, функції, нормативно-правове, організаційне, інформаційне, комунікаційне та методичне забезпечення, а також процес його здійснення [5, с. 227].

Гордієнко Т.В. розглядає особливості застосування антикризового механізму управління результативністю діяльності підприємства [4]. Хлевицька Т.Б. розглядає механізми антикризового менеджменту в системі економічної безпеки підприємства [2]. Шершньова З. Є., в рамках досліджень в галузі стратегічного управління, розглядає найбільш доцільні, на сучасному етапі розвитку економіки країни, методи антикризового менеджменту підприємства [3].

Більшість науковців вважають, що предметом антикризового менеджменту є передбачувані та реальні причини кризи, фактори, що її викликають, симптоми й наслідки, до

яких вона призводить, тобто всі прояви порушення рівноваги, що спричиняють загрозу настання та розвитку кризи.

Метою антикризового менеджменту є забезпечення гарних результатів – запланованих чи випадкових – за допомогою здорової організації, що досягається шляхом використання оточення на основі добре поставленого управління людьми і комунікаціями [6].

Успішність антикризового менеджменту великою мірою залежить від дотримання притаманних йому функцій та принципів. У системі антикризового менеджменту дослідники виділяють такі функції: визначення цілей, планування, організації, мотивації та контролю.

Під принципами антикризового менеджменту прийнято розуміти правила поведінки, відповідно до яких здійснюються ті чи інші завдання управління, підвищується потенціал управління та удосконалюються взаємодії об'єкта управління із середовищем його функціонування.

Антикризовий менеджмент вважається невід'ємною складовою загальної системи управління підприємством, тому він має ґрунтуватися як на загальних принципах управління, так і на індивідуальних. Індивідуальні принципи антикризового менеджменту варто розглянути у рамках антикризового менеджменту, антикризових рішень та антикризового процесу.

Об'єктом антикризового менеджменту є виникнення та поглиблення кризи розвитку, що має негативні наслідки для діяльності, її усунення та запобігання [6, с. 92].

Суб'єктами системи антикризового менеджменту є певні особи, які володіють знаннями, наділені спеціальною компетенцією та необхідними ресурсами, і які здійснюють цілеспрямовані дії з метою забезпечення виконання завдань даної системи [6, с. 92].

До суб'єктів антикризового менеджменту підприємством як керуючої підсистеми належать: власник підприємства, топ-менеджери, фінансовий директор, антикризовий менеджер, функціональний антикризовий менеджер (співробітник консалтингової служби), представник санатора, представник кредиторів, фахівці Агентства з питань банкрутства та інших державних органів.

Здійснена діагностика антикризового менеджменту вітчизняних підприємств засвідчує, що протягом останніх п'яти років на вітчизняних підприємствах спостерігається коливання чистого доходу від реалізації товарів та надання послуг. А, останні два роки, чисельність працівників падає, оскільки підприємства отримують менше замовлень на виготовлення продукції (що можна пояснити наслідками пандемії COVID-19), а керівництво мало зусиль прикладає щодо пошуку нових партнерів і замовників. В цілому показники рентабельності погіршилися.

Проаналізувавши останні роки діяльності вітчизняних підприємств були виявлені наступні проблеми:

підприємства майже не вводять нові продукти, а в більшій мірі оновлюють та модернізують вже існуючі, що замало аби постійно підтримувати конкурентоспроможність підприємства;

переважно, на підприємствах відсутні інноваційні менеджери та креативні спеціалісти й управлінці;

відсутність мотивації персоналу щодо нових розробок;

не дотримання загальних принципів антикризового менеджменту, у зв'язку з цим показники діяльності погіршуються, або стоять на місці;

слабке інформаційно-комунікаційне забезпечення антикризового менеджменту;

не досліджуються та не аналізуються чинники, причини, симптоми та наслідки виникнення кризи:

відсутність програм щодо забезпечення механізмів подолання вже наявної кризи;

недосконалий моніторинг та контроль рівня інноваційності виробництва, товарів, робіт, послуг, методів, стилю та прийомів управління;

відсутність антикризових та інноваційних відділів.

Цікаво, що спільним для різних підприємств є алгоритм реагування менеджменту на кризові явища, який включає їх прогнозування й здійснення превентивних заходів й антикризових процедур, розробку програми економічного оздоровлення, розробку й ухвалення відповідних управлінських заходів, координацію і організацію їх впровадження, мотивацію персоналу, облік і контроль результатів.

Від ефективності проведення антикризових заходів на підприємствах буде залежати їх майбутнє існування чи згорання діяльності. Для того, щоб антикризовий менеджмент був результативним доцільно дотримуватися наступних правил:

зведення до мінімуму витрат в умовах негативного впливу зовнішнього середовища на бізнес-процеси;

забезпечення адекватної реакції персоналу до виробничих трансформацій відповідно до змін параметрів зовнішнього середовища;

формування відповідного рівня гнучкості бізнесових процесів;

швидке погашення негативних збурень зовнішнього середовища;

відповідна адаптація виробничої системи до коливань зовнішніх умов;

диверсифікація напрямів діяльності підприємства, постачальників, партнерів тощо;

розробка прогнозів щодо впливу ризиків, загроз й невизначеності внутрішнього й зовнішнього середовища;

необхідність координації прийняття рішень, щодо різних виробничих підрозділів;

розробка превентивних програм щодо проактивної поведінки в процесі прийняття управлінських рішень;

підвищення клієнтоорієнтованості діяльності підприємства;

налагодження високоефективної, якісної роботи персоналу;

забезпечення розробки системи інформаційно-організаційної та комунікаційної підтримки у процесі здійснення антикризового менеджменту.

Механізм антикризового менеджменту підприємства має передбачати здійснення наступних етапів:

діагностика бізнес-процесів й стану менеджменту на підприємстві;

виявлення ризиків, загроз й симптомів кризових явищ;

розробка управлінських рішень щодо заходів антикризового менеджменту;

оцінка готовності підприємства та персоналу до трансформацій;

впровадження необхідних трансформацій і змін;

подолання опору трансформаціям і змінам;

здійснення моніторингу, оцінка заходів;

ідентифікація стану підприємства.

Загалом, в основі антикризового менеджменту повинні лежати інновації. У цьому полягає одна з основних відмінностей антикризового менеджменту від простої фінансової санації неплатоспроможного підприємства. Впровадження інновацій, вважаємо найважливішим завданням антикризового менеджменту, оскільки недостатня інноваційна активність підприємства, яка породжена браком фінансових ресурсів, низькою ефективністю їх використання, відсутністю у підприємців та власників бізнесу стимулів та мотивації щодо спрямування власних коштів в інновації, зумовлює кризові явища та не дає можливості підприємству розвиватися за принципово новою моделлю, що відповідає реаліям сьогодення.

Система запобігання кризі шляхом впровадження інновацій сприятиме оптимізації й мінімізації ризиків, інноваційному розвитку підприємства, примноженню унікальних конкурентних переваг, підвищенню конкурентоспроможності, забезпеченню економічної стійкості підприємства до агресивних проявів зовнішнього оточення.

Висновки. В статті уточнено особливості та обґрунтовано теоретичний базис антикризового менеджменту підприємства, здійснено діагностику антикризового менеджменту підприємств та означено пріоритетні напрями удосконалення антикризового менеджменту підприємства, що враховують швидкоплинність деформацій економічного простору і базуються на унікальних компетенціях підприємства та дозволяють уникнути розгортання

кризових процесів й генерувати стратегічні конкурентні переваги, забезпечити економічну стійкість підприємства до агресивних проявів зовнішнього оточення. Зокрема, акцентовано, що впровадження інновацій, вважаємо найважливішим завданням антикризового менеджменту, оскільки недостатня інноваційна активність підприємства, яка породжена браком фінансових ресурсів, низькою ефективністю їх використання, відсутністю у підприємців та власників бізнесу стимулів та мотивації щодо спрямування власних коштів в інновації, зумовлює кризові явища та не дає можливості підприємству розвиватися за принципово новою моделлю, що відповідає реаліям сьогодення.

Список використаної літератури

1. Гудзь О. Є., Старинець О. Г. Парадигма побудови системи антикризового управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 1 (19). С. 11–19.
2. Хлевицька Т.Б. Механізми антикризового управління в системі економічної безпеки підприємства. *Торгівля і ринок України: тематичний збірник наукових праць*. Донецьк: ДонНУЕТ. 2008. Вип. 26, Т. 1. С. 313—318.
3. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством. Київ: КНЕУ, 2007. 680 с.
4. Гордієнко Т.В. Антикризовий механізм управління результативністю діяльності будівельного підприємства. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/kgm_econ/2012_102/178'187.pdf
5. Шкляр В. В. Концептуальна схема механізму антикризового менеджменту на підприємствах водного транспорту. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2346>
6. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 503 с. .

REFERENCES

1. Gudz O. E., Starinets O. G. (2017). Paradigma pobudovi sistemi antykrizovogo upravlinnya pidpriemstvom [The paradigm of building an enterprise crisis management system]. *Ekonomika. Menedjment. Biznes*, (1(19)), 11–19.
2. Khlevyts'ka, T.B. (2008). Mekhanizmy antykrizovoho upravlinnya v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [The mechanisms of crisis management in the system economic security of enterprise]. *Torhivlia i rynek Ukrainy: tematychnyj zbirnyk naukovykh prats'*, vol. 26, 313—318.
3. Shershn'ova Z. Ye. (2007). Antykrizove upravlinnya pidpriemstvom [Crisis management of enterprise]. Kyiv: KNEU.
4. Hordiienko, T.V. (2012). Antykrizovi mekhanizm upravlinnya rezultatyvnosti diialnosti budivelnoho pidpriemstva [Crisis mechanism for performance management of activity construction enterprises]. Retrieved from: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/kgm_econ/2012_102/178'187.pdf.
5. Shklyar, V.V. (2013). Kontseptualna skhema mekhanizmu antykrizovoho menedzhmentu na pidpriemstvakh vodnoho transportu [Conceptual scheme of the mechanism of anticrisis management in enterprises of water transport]. *Efektyvna ekonomika*. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2346>.
6. Vasylenko, V.O. (2003). Antykrizove upravlinnya pidpriemstvom [Anticrisis management of enterprise]. Kyiv: TsUL.

ГУДЗЬ ЕЛЕНА ЕВГЕНЬЕВНА, КУЗЬМЕНКО АЛЕКСАНДР ПЕТРОВИЧ.
АНТИКРИЗИСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРЕДПРИЯТТЯ В статіе уточнені особенности и обоснованно теоретический базис антикризисного менеджмента предприятия, осуществлено диагностику антикризисного менеджмента предприятий и обозначено

приоритетные направления совершенствования антикризисного менеджмента предприятия, учитывающие быстротечность деформаций экономического пространства и базируются на уникальных компетенциях предприятия и позволяют избежать развертывания кризисных процессов и генерировать стратегические конкурентные преимущества, обеспечить экономическую устойчивость предприятия к агрессивным проявлениям внешнего окружения.

Ключевые слова: кризис, антикризисный менеджмент, предприятия, трансформации, угрозы, риски, инновации.

GUDZ OLENA, KUZ'MENKO ALEXANDER. ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE. *The article clarifies the features and substantiates the theoretical basis of crisis management of the enterprise, diagnoses the crisis management of enterprises and identifies priority areas for improvement of crisis management of the enterprise, taking into account the rapid deformation of economic space and based on unique competencies of the enterprise. to ensure the economic stability of the enterprise to aggressive manifestations of the external environment.*

Keywords: crisis, anti-crisis management, enterprises, transformations, threats, risks, innovations.