

Коваленко О.В., д.е.н., професор
зав. кафедри економіки підприємства

Галь С.В.

Запорізька державна інженерна академія
ep.zgia@gmail.com

МЕТОДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Коваленко О.В., Галь С.В. Методи антикризового управління підприємством. Стаття розкриває сутність поняття «криза», аналізує методи управління підприємством під час кризи та подає загальну характеристику основних тактичних та стратегічних методів антикризового управління підприємством.

Коваленко Е.В., Галь С.В. Методы антикризисного управления предприятием. Стаття раскрывает сущность понятия «кризис», анализирует методы управления предприятием во время кризиса и дает общую характеристику основных тактических и стратегических методов антикризисного управления предприятием.

Kovalenko O., Gal S. The methods of crisis management enterprise. The article reveals the essence of the term "crisis", analyzes the methods of management during the crisis and gives a general description of the major strategic and tactical methods of crisis management.

Вступ. У вітчизняній економіці в останній час все більше уваги приділяється вивченню та аналізу можливостей та шляхів виходу з економічної кризи, яка охопила майже всі сфери національної економіки. Сучасна економічна ситуація характеризується активним розвитком кризових явищ на мікрорівні, що підтверджується значною кількістю збитково працюючих підприємств, швидкими темпами зростання кредиторської та дебіторської заборгованості, збільшенням кількості справ про банкрутство. Все це потребує використання у діяльності суб'єктів господарювання спеціальних механізмів та процедур, спрямованих на підвищення ефективності їх діяльності, подолання кризових явищ та недопущення банкрутства і ліквідації підприємств.

Постановка проблеми. Останнім часом поняття „антикризове управління” набуло значного поширення, однак розуміння його особливостей і методів практичного застосування ще перебуває на стадії формування та вивчення багатьма вченими. Це спричинює різні підходи до тлумачення даного поняття та визначення методів здійснення антикризового управління.

Актуальність питань антикризового управління для вітчизняних підприємств вимагає певної методології, за допомогою якої можна визначити, які саме методи з арсеналу антикризового управління будуть потрібні конкретному підприємству.

Аналіз останніх досліджень. Проблемам антикризового управління підприємствами присвячено ряд праць вітчизняних і зарубіжних науковців

Іванова Г.П., Градова А.П., Кузіна Б.І., Слабікова Г.В., Шахдінарова Г.М., Федотова А.В., Брю С.Л., Ейреса Р., Макконелла К.Р., Хоскінга А., Янча Е.

Виклад основного матеріалу. Фінансова криза – фаза розбалансованості діяльності підприємства, яка характеризується обмеженими можливостями впливу на його фінансові відносини. Проявом кризових явищ у фінансовій діяльності підприємства є суттєве погіршення структури капіталу, платоспроможності та ліквідності під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

Антикризове управління – система своєчасних прийомів і методів, здатних попередити фінансову кризу і уникнути банкрутства [4, с. 216].

На практиці з кризою, як правило, ідентифікується загроза неплатоспроможності та банкрутства підприємства, діяльність його в неприбутковій зоні або брак у фірми потенціалу для успішного функціонування. З позиції фінансового менеджменту кризовий стан підприємства полягає в його неспроможності здійснювати фінансове забезпечення поточної виробничої діяльності. Фінансову кризу на підприємстві характеризують за трьома параметрами: джерела (фактори) виникнення; вид кризи; стадія розвитку кризи.

Виділяють такі види криз:

стратегічна криза (коли на підприємстві зруйновано виробничий потенціал та бракує довгострокових факторів успіху);

криза прибутковості (перманентні збитки "з'їдають" власний капітал і це призводить до незадовільної структури балансу);

криза ліквідності (коли підприємство є неплатоспроможним або існує реальна загроза втрати платоспроможності).

Між різними видами кризи, як уже було сказано, існують тісні причинно-наслідкові зв'язки: стратегічна криза спричиняє кризу прибутковості, яка, у свою чергу, призводить до втрати підприємством ліквідності. Закономірним результатом розвитку симптомів фінансової кризи є надмірна кредиторська заборгованість, неплатоспроможність та банкрутство підприємства.

Важливою передумовою застосування правильних антикризових заходів є ідентифікація глибини фінансової кризи. Розрізняють три фази кризи:

а) фаза, яка безпосередньо не загрожує функціонуванню підприємства (за умови переведення його на режим антикризового управління);

б) фаза, яка загрожує подальшому існуванню підприємства і потребує негайного проведення фінансової санації;

в) кризовий стан, який не сумісний з існуванням підприємства і призводить до його ліквідації.

Ідентифікація фази фінансової кризи є необхідною передумовою правильної та своєчасної реакції на неї [4, с. 227].

Адекватною реакцією на динамічні зміни зовнішнього середовища є антикризове управління фінансами. Його використання на багатьох підприємствах дає змогу попереджувати фінансову кризу та банкрутство.

Антикризове управління фінансами – процес управління фінансово-економічними ризиками та фінансовою санацією підприємства з метою профілактики і нейтралізації фінансової кризи та забезпечення безперервної

діяльності підприємства на основі використання системи специфічних методів та прийомів управління фінансами.

Діяльність з антикризового управління фінансами включає планування, реалізацію і контроль фінансових цілей, розроблення стратегій та заходів, спрямовані на попередження чи виведення підприємства з кризи.

Об'єктом антикризового управління фінансами є сукупність усіх фінансово-економічних ризиків, активи, капітал, фінансові потоки та вартість підприємства, яке перебуває у режимі антикризового управління. Суб'єкти антикризового управління фінансами - фізичні чи юридичні особи, які за рішенням уповноважених органів (власників, суду, держави) уповноважені здійснювати комплекс робіт з антикризового управління фінансами.

Основною метою антикризового фінансового управління є швидке відновлення платоспроможності та фінансової сталості підприємства, що допоможе запобігти банкрутству. Для цього на підприємстві розробляють політику антикризового управління, реалізація якої передбачає:

- 1) періодичне дослідження фінансового стану для завчасного виявлення ознак розвитку кризи;
- 2) визначення масштабів кризового стану підприємства;
- 3) вивчення основних чинників, що зумовили розвиток кризи;
- 4) формування мети та підбір основних механізмів антикризового фінансового управління підприємством за зростання ймовірності банкрутства;
- 5) запровадження внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства;
- 6) вибір ефективних форм санації;
- 7) фінансове забезпечення ліквідаційних процедур за умови банкрутства підприємства.

Основну роль у системі антикризового управління відіграють внутрішні механізми фінансової стабілізації, досягнення якої передбачає такі етапи: усунення неплатоспроможності; відновлення фінансової сталості; розроблення адекватної фінансової стратегії для прискорення економічного зростання. Найдієвішими з практичного погляду є:

- оптимізація асортиментного портфеля шляхом вилучення збиткової продукції;
- удосконалення організаційної структури через реорганізацію або ліквідацію нерентабельних підрозділів;
- розроблення і впровадження програми скорочення витрат;
- підвищення ефективності управління активами підприємства.

Важлива роль при розробленні антикризової програми на підприємстві відводиться заходам маркетингової політики. Окрім того, в умовах кризи надзвичайно актуальним є забезпечення швидкого обігу капіталу. Однією з найпоширеніших причин низького рівня прибутковості підприємств є превалювання засобів виробництва, що мають низьку ліквідність, тобто є нерухомими. За ринкової економіки норма прибутку більшою мірою залежить від інтенсивності продажу, ніж від рівня ціни на кінцеву продукцію

підприємства. Саме тому необґрунтовано високий рівень цін може сприяти розвитку та поглибленню кризи на підприємстві.

Якщо використання внутрішніх механізмів фінансової стабілізації не дало бажаного ефекту, а результати діагностики фінансового стану підприємства вказують на відсутність можливостей подолати кризу власними силами, постає питання про його санацію або ліквідацію [1].

Найважливішим принципом стратегії антикризового управління є постійний моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з метою раннього виявлення загрози кризи. Фактично антикризове управління починається з моменту вибору місії підприємства, а надалі – в своєчасному розпізнанні сигналів, що свідчать про можливе погіршення стану фірми, її конкурентного статусу. Успіх стратегії антикризового управління залежить від ефективності створеної системи, яка б дозволяла керівництву фірми одержувати можливість кількісного та якісного аналізу виникаючих загроз, що можуть зумовити настання кризового стану. Для цього необхідне налагоджене функціонування аналітичних служб підприємства, відстеження ними сигналів, що йдуть як із зовнішнього середовища, так і характеризують стан внутрішнього середовища підприємства.

Економічний механізм виникнення кризового стану підприємства може бути пізнаним лише шляхом постійного сканування середовища підприємства із застосуванням комплексу маркетингових досліджень, методів стратегічного аналізу і контролінгу, що дозволяє визначати взаємозв'язок і логічну послідовність економічних явищ після виявлення певних сигналів, а також прийняти рішення або про підсилення позитивних наслідків, або про послаблення можливих загроз.

Очевидно, що сигнали, які несуть інформацію про можливі зміни стану підприємства, пов'язані з такими чинниками зовнішнього середовища: показники, що характеризують стан попиту (величина, стабільність, еластичність); стан кон'юнктури ринків (сировинних, матеріальних, фінансових, трудових ресурсів, засобів виробництва); показники конкурентного середовища; стан потенціалу суміжних галузей; діяльність державних владних структур; випадкові чинники.

Що стосується чинників внутрішнього середовища, які можуть служити джерелами відповідних сигналів, до них доцільно віднести показники технічних, технологічних, кадрових, просторових ресурсів, показники ресурсів організаційної структури, показники інформаційних і фінансових ресурсів, стратегічного потенціалу підприємства.

Для здійснення ефективного сканування середовища підприємства є необхідним реалізація певних дій, до головної з яких відноситься вироблення переліку основних показників зовнішнього і внутрішнього середовища, які підлягають аналізу. Це можуть бути як уже відомі, діючі показники, так і спеціалізовані, котрі, імовірно, в майбутньому доведеться розробляти. Зниження рівня деяких показників може мати епізодичний характер, а може і свідчити про тенденцію кризового розвитку [2].

Всі методи антикризового управління доцільно поділити на дві групи – тактичні та стратегічні.

Таблиця 1 – Методи антикризового управління

Тактичні методи	Стратегічні методи
1. Санація 2. Даунсайзинг 3. Банкрутство	1. Ліквідація 2. Створення нових підприємств 3. Регуляризація 4. Модернізація 5. Злиття 6. Діверсифікація 7. Реструктуризація 8. Реінжиніринг

Серед тактичних методів, перш за все, слід виділити санацію, даунсайзинг та банкрутство. Застосування цих методів спрямоване на швидке покращення фінансових показників підприємства, тобто подолання наслідків кризи. Проте у більшості випадків цих методів недостатньо для усунення основної причини кризового стану – неефективної системи управління. А це потребує використання заходів більш тривалої дії.

Для більшості підприємств, що опинилися у кризовому стані, одним з основних методів є санація.

Санація – це система заходів, спрямована на оздоровлення фінансово-господарського стану підприємства, а також задоволення повністю або частково вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації підприємства, боргів і капіталу та зміни організаційно-правової форми і виробничої структури боржника, що здійснюється під час провадження справи про банкрутство з метою запобігання визнання підприємства банкрутом та його ліквідації або самостійно підприємством без порушення справи про його банкрутство (досудова санація) [7, с. 659].

Цей метод об'єднує сукупність заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, спрямованих на швидке покращення фінансових показників підприємства за рахунок зміни структури активів та пасивів підприємства. Ці заходи можуть мати зовнішній та внутрішній характер [3].

До санаційних заходів слід віднести консервацію, оренду та розпродаж основних засобів, що не використовуються підприємством, заміну короткострокових боргових зобов'язань на довгострокові, передачу об'єктів соціальної сфери до муніципальної власності тощо [5].

Заходами щодо відновлення платоспроможності підприємства, які передбачаються планом санації, можуть бути:

- реструктуризація підприємства;
- перепрофілювання підприємства;
- закриття нерентабельних підприємств;
- відстрочка або розстрочка платежів та списання частини боргів за договором;

- ліквідація дебіторської заборгованості;
- реструктуризація активів боржника;
- продаж частини майна боржника;
- зобов'язання інвестора про погашення боргу (частини боргу) боржника, зокрема шляхом переведення на нього боргу та його відповідальність за невиконання взятих на себе зобов'язань
- продаж майна боржника як цілісного майнового комплексу;
- одержання кредиту для виплати вихідної допомоги працівникам боржника, які звільняються згідно з планом санації, що відшкодовується насамперед за рахунок реалізації майна боржника;
- звільнення працівників, які не можуть бути задіяні в процесі реалізації плану санації [7, с. 659].

Ще одним методом, що дає можливість швидко покращити показники діяльності підприємства, є даунсайзинг, який характеризує можливості підприємства адаптуватися до умов внутрішнього та зовнішнього середовища шляхом зменшення виробничих потужностей та чисельності персоналу підприємства відповідно до реального попиту та ринкових можливостей.

Одним з найбільш складних методів є реструктуризація підприємств. Незважаючи на це, останнім часом вона набула значного розповсюдження. Реструктуризація спрямовується переважно на подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості. Цей метод пов'язується зі змінами організаційної структури та системи управління підприємством і його капіталом з метою економічного та, у більшості випадків, організаційного відокремлення та оздоровлення бізнес-процесів (видів, напрямків діяльності). Під час реструктуризації бізнес-процеси переводяться на принципи самофінансування та самоуправління, отримують певну господарську незалежність. Підприємства використовують цей метод тоді, коли існуюча система управління неспроможна забезпечити ефективне управління діяльністю та розвитком усіх напрямків діяльності одночасно [5].

Результати застосування стратегічних методів підприємство відчуває, як правило, не одразу, проте вони змінюють сутність бізнесу, його якісні характеристики, такі, як конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість, інноваційність тощо [3].

Існування значної кількості методів пов'язане з наявністю різних підходів до антикризового управління підприємством та різною природою причин самих кризових явищ (невідповідність стратегії підприємства умовам зовнішнього оточення, невідповідність реальних цілей фірми, існуючої організації обраній стратегії). Відповідно до того, що є причиною кризи, підприємству слід вибрати метод, який краще за інші допоможе усунути ці причини.

Аналіз лише тактичних методів є недостатнім, і необхідно розглянути ще й стратегічні методи. Існуючі методи наведені у таблиці 1. Надамо загальні визначення для стратегічних методів.

Ліквідація - припинення діяльності підприємства, визнаного господарським судом банкрутом, з метою здійснення заходів задоволення визнаних судом вимог кредиторів шляхом продажу його майна.

Регуляризація – впровадження сучасних підходів до управління підприємством. До таких підходів належать: формування системи стратегічного планування та управлінського обліку, створення комплексної системи фінансового контролю та планування, автоматизованої системи обліку, повноцінних маркетингових служб тощо. За допомогою цього методу підприємства формують системи управління, що спроможні вирішувати великий обсяг складних завдань, пов'язаних із роботою в ринкових умовах, виходом на міжнародні ринки. Нові системи управління дозволяють спрямовувати ресурси підприємств на подальший стабільний розвиток.

Злиття - об'єднання у межах однієї організації різних стадій виробництва та розподілу, різних видів діяльності. Застосування цього методу стає доцільним тоді, коли така інтеграція призводить до суттєвої економії на масштабі чи до значного зменшення трансакційних витрат.

Реінжиніринг полягає у перепроєктуванні бізнес-процесів підприємства. За рахунок скорочення зайвих ланок та операцій у бізнес-процесах, зайвих витрат часу та інших ресурсів, реінжиніринг дозволяє досягти різкого, стрибкоподібного підвищення показників ефективності діяльності, таких, як продуктивність праці, час обслуговування чи виготовлення продукції, собівартість тощо.

Диверсифікація – розширення сфери діяльності суб'єкта господарювання в будь-якому напрямі, щоб не бути залежним від одного ринку. Застосовується на початку створення підприємства та при перших ознаках кризи.

Реструктуризація – здійснення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм господарювання, які можуть забезпечити підприємству фінансове оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва. Доцільно застосовувати на ранніх етапах життєвого циклу підприємства та коли вже криза неминуха, проте на цьому етапі реструктуризація проходить складніше. Проводиться з метою подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості [6].

Висновки. Діяльність будь-якого підприємства супроводжується імовірністю виникнення і розвитку кризи, що зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління. Антикризовому управлінню властиві такі особливості, як специфічність мети здійснення, використання особливого управлінського інструментарію, вагомі ресурсні та часові обмеження, високий рівень ризикованості управлінських рішень, що приймаються і реалізуються.

Антикризове управління – це система управлінських заходів з діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ та причин їх виникнення на всіх рівнях економіки.

Розробка та реалізація стратегій діяльності підприємства в умовах кризових ситуацій дозволяє керівнику постійно стежити за ситуацією і мислити перспективно, що дає змогу безболісно пережити ситуацію, що виникла.

Успішне антикризове управління потребує використання різних методів. До головних методів антикризового управління слід віднести такі: даунсайзинг,

банкрутство, санація, ліквідація, регуляризація, злиття, реінжиніринг, диверсифікація, реструктуризація. Відповідно до причин кризи, підприємству слід вибрати метод, який краще за інші допоможе їх усунути.

Впровадження антикризового управління в практику господарювання вітчизняних підприємств є необхідним детермінантом виходу їх з кризи.

Фінансовий стан більшості українських підприємств свідчить про актуальність впровадження антикризового управління, зокрема проведення санації і реструктуризації підприємств.

Список літератури:

1. Рясних Є.Г. Основи фінансового менеджменту : навчальний посібник / Є.Г. Рясних. – К. : Скарби, 2003. – 238 с.
2. Наumenко А.П. Антикризове управління підприємством / Наumenко А.П., Гаврилко Т.О. // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць. – Вип. 25. – К. : НАУ, 2010. – 220 с.
3. Хринюк О.С. Методи антикризового управління підприємством. / Хринюк О.С., Москаленко Л.А. // Актуальні проблеми економіки та управління. Збірник наукових праць молодих вчених. – 2011. – № 5. – С. 114–117.
4. Данілов О. Д. Фінанси підприємств у запитаннях і відповідях : навч. посіб. / Данілов О.Д., Паєнтко І. В. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 256 с.
5. Нізалов Д.В. Антикризове управління: вибір методів / Д.В. Нізалов // Держава та регіони. – 2001. – № 1. – С. 58.
6. Ліпич Л.Г. Сутність та методи антикризового управління підприємства. / Ліпич Л.Г., Гадзевич І.О. // Вісник Львівської комерційної академії / [ред. кол. : Башнянин Г.І., Апопій В.В., Вовчак О.Д. та ін.]. – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії. – 2011. – Вип. 36. — 486 с. – (Серія: економіка).
7. Ковальчук І.В. Економіка підприємства : Навч. посіб. / Ковальчук І.В. – К. : Знання, 2008. – 697 с.

Ключові слова: криза, антикризове управління, методи управління, санація, реструктуризація, ліквідація.

Ключевые слова: кризис, антикризисное управление, методы управления, санация, реструктуризация, ликвидация.

Key words: crisis, crisis management, management, reorganization, restructuring, liquidation.

Надійшла до редакції 21.05.2014 р.

Рецензент: д.е.н., професор Грінько Т.В.