

Мазнів Г. Є.

*професор, завідувач кафедри
організації виробництва, бізнесу та менеджменту
Харківського національного технічного університету
сільського господарства імені Петра Василенка*

Заїка С. О.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту
Харківського національного технічного університету
сільського господарства імені Петра Василенка*

Гридін О. В.

*старший викладач
кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту
Харківського національного технічного університету
сільського господарства імені Петра Василенка*

Maznev G. E.

*PhD, Professor, Head of Organization
of Production, of Business and Management Department
Kharkov Petro Vasilenko State Technical University of Agriculture*

Zaika S. O.

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of Organization
of Production, of Business and Management Department
Kharkov Petro Vasilenko State Technical University of Agriculture*

Gridin O. V.

*Senior Lecturer of Organization
of Production, of Business and Management Department
Kharkov Petro Vasilenko State Technical University of Agriculture*

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК СФЕРА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

CRISIS MANAGEMENT AS AN AREA OF BUSINESS ADMINISTRATION

Анотація. В умовах загострення конкуренції, зниження платоспроможного попиту, погіршення інвестиційного клімату в країні та в результаті дії інших чинників збільшилася кількість неефективних підприємств, а отже, актуальною є проблема обґрунтування системи антикризового управління, успішне впровадження якої дасть можливість бізнесовим структурам отримати нові перспективи розвитку. Метою дослідження є вивчення причин виникнення кризових ситуацій та розробка пропозицій щодо їх запобігання та усунення. В процесі дослідження встановлено, що на кризовий розвиток діяльності підприємства впливають різні фактори: зовнішні, внутрішні, загальні і специфічні, а напруженими виходу кожної бізнесової структури з кризового становища індивідуальні та залежать від сфери бізнесу, продукції, що виробляється, кон'юнктури ринку, регіональної інфраструктури, системи управління підприємством тощо. При цьому система антикризового управління бізнесовими структурами повинна створювати умови для швидкої реакції на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, що сприятиме розширенню діапазону вибору варіантів поведінки підприємства в кризі, тобто прийняттю ефективних управлінських рішень.

Ключові слова: антикризове управління, підприємницька діяльність, бізнесові структури, кризові явища, ризик.

Постановка проблеми. Значення бізнесу для країни з ринковою економікою складно переоцінити, адже становлення ринкової економіки неможливе без масового розвитку підприємницького сектору економіки, який спрямовується на насичення ринку товарами і послугами, подолання галузевого та територіального монополізму, розширення конкуренції, впровадження досягнень науково-технічного прогресу, підвищення експортного потенціалу, зміцнення економічної бази місцевих органів влади, розвиток сільської місцевості, вирішення екологічних проблем тощо.

Нині, в умовах загострення конкуренції, зниження платоспроможного попиту, погіршення інвестиційного клімату в країні, а також в результаті дії інших чинників, збільшилася кількість неефективних, неплатоспроможних

підприємств, а отже, актуальною стає проблема теоретичного обґрунтування системи антикризового управління, успішне впровадження якої дасть можливість бізнесовим структурам отримати нові перспективи розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Незважаючи на значну кількість наукових праць зарубіжних і вітчизняних вчених, присвячених питанням розвитку бізнесу, недостатньо дослідженими є засади антикризового управління бізнесовими структурами.

Метою статті є вивчення причин виникнення кризових ситуацій та розробка пропозицій щодо їх запобігання та усунення.

Виклад основного матеріалу. Термін «антикризове управління» виник в першій половині 90-х рр. минулого сторіччя в результаті різкого загострення проблем непла-

тежів, боргів, неспроможності підприємств, хронічної збитковості їх виробничо-торговельної діяльності в умовах неформованого ринку. Водночас криза підприємства є «нормальним явищем» ринкової економіки, в якій за аналогією з дарвінівської теорією виживають найсильніші. Підприємство, яке не відповідає «наколишньому середовищу», має пристосуватися і використовувати свої сильні сторони або припинити свою діяльність [9].

Характерною особливістю ринкової економіки є те, що кризові ситуації можуть виникати на всіх стадіях життєвого циклу підприємства. Короткострокові кризові ситуації не змінюють суті підприємства і можуть бути усунені за допомогою оперативних заходів, а якщо підприємство загалом неефективне, своєчасно не було вжито відповідних заходів щодо ліквідації неефективності, то економічна криза приймає затяжний характер аж до банкрутства. Уникнути кризи або знизити її гостроту можна, якщо вчасно побачити симптоми її настання.

Питання щодо симптомів розвитку кризових явищ є одним з найбільш розроблених як в зарубіжних наукових працях, так і у вітчизняних дослідженнях, присвячених цій проблемі. Майже кожен науковець запропонував свій перелік кризових факторів, висунув цікаві гіпотези та інструментарій розгляду, які заслуговують на увагу [3; 4; 8–12].

У конкурентному середовищі фінансово-господарська діяльність будь-якого підприємства схильна до ризику. Можливість настання кризи визначається ризикованим розвитком окремої бізнесової структури, яка має свій потенціал розвитку, свої умови його реалізації, але водночас вона підпорядковується закономірностям розвитку всієї соціально-економічної системи. Тому діяльність будь-якого підприємства пов'язана з загальними циклами

економіки, але при цьому має власні цикли і свій кризовий розвиток.

На кризовий розвиток діяльності підприємства впливають різні фактори. Вони можуть бути зовнішніми і внутрішніми, загальними і специфічними.

Зовнішні чинники характеризують загальну економічну ситуацію, в якій функціонує підприємство і від якої вона залежить, оскільки є частиною економічної системи. Якщо економіка знаходиться в стані системної кризи, то це відбивається на діяльності окремого підприємства. У кожному конкретному випадку вплив системної кризи на діяльність підприємства виражається по-різному. Сила впливу залежить від розмірів підприємства, сфери його діяльності, а також від його внутрішнього стану: економічний потенціал, професіоналізм управління, персонал, соціальна атмосфера тощо. Підприємство може успішно протистояти впливу зовнішніх кризових явищ або посилювати їх негативні наслідки, виходячи з власних можливостей.

Внутрішні чинники кризового розвитку пов'язані з діяльністю самого підприємства. Ймовірно виникнення такої ситуації, під час якої підприємство входить в глибоку кризу навіть за сприятливих зовнішніх економічних умов. Причинами цього служать внутрішні чинники розвитку: ділові та соціально-психологічні конфлікти, неефективна організація роботи, низький професіоналізм персоналу, застарілі обладнання і технологія, прорахунки у фінансовій стратегії, помилки в обґрунтуванні економічних рішень і виборі курсу дій, невдалий маркетинг тощо. Основні зовнішні та внутрішні фактори, які зумовлюють кризовий стан бізнесових структур, згруповано в таблиці 1 [2].

Таблиця 1

Зовнішні та внутрішні чинники, які спричиняють кризовий розвиток підприємства

Зовнішні фактори		Внутрішні фактори	
Загальноєкономічні фактори розвитку країни	<ul style="list-style-type: none"> мінливість законодавства, що регулює діяльність суб'єктів бізнесу; нестабільність податкової системи; зростання інфляції; зростання безробіття; зниження реальних доходів населення. 	Фактори, пов'язані з неефективним маркетингом	<ul style="list-style-type: none"> помилковий прогноз платоспроможного попиту і обсягу реалізації продукції; неконкурентоспроможна ціна; нерациональний асортимент продукції, який зумовлює низький рівень валового прибутку; високий рівень точки беззбитковості; дорога і неефективна рекламна кампанія.
Ринкові фактори	<ul style="list-style-type: none"> зниження ємності внутрішнього ринку; посилення конкуренції; зниження активності фондового ринку; нестабільність валютного ринку; зростання цін на енергоносії. 	Фактори, пов'язані з низьким виробничим потенціалом	<ul style="list-style-type: none"> застаріле обладнання та технології; нерациональна структура витрат; неефективне управління якістю продукції, що випускається; відсутність післяпродажного обслуговування; відсутність досліджень і розробок.
Інші зовнішні чинники, пов'язані зі специфікою діяльності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> політична нестабільність; погіршення криміногенної ситуації; стихійні лиха. 	Фактори, пов'язані з неефективним управлінням і неадекватністю персоналу	<ul style="list-style-type: none"> організаційна структура, яка не відповідає конкурентному середовищу; нерациональна структура; неефективне планування і контроль виконання планів; надлишок персоналу щодо масштабів діяльності; невідповідність кваліфікації персоналу складності операцій, що виконуються; конфліктні відносини в колективі.
		Фактори, пов'язані з неефективним фінансовим менеджментом	<ul style="list-style-type: none"> нерациональна структура капіталу; економічно недоцільні інвестиційні рішення; відсутність планування і контролю руху грошових коштів; сильна залежність від зовнішніх джерел фінансування; неякісно розроблена інформаційна база; відсутність моніторингу фінансового стану.

На кожному підприємстві існує своє співвідношення зовнішніх і внутрішніх факторів, що викликають кризовий розвиток. Це подолання має бути предметом спеціального аналізу в практиці антикризового управління.

У процесі перебудови економічної системи нашої країни можна було спостерігати значну диференціацію підприємств за ступенем прояву кризових явищ в їх господарській діяльності. Одні підприємства миттєво опинилися на межі руйнування і були ліквідовані, а інші довго і наполегливо чинили опір впливу зовнішніх факторів кризового розвитку та сьогодні успішно функціонують. Такий стан пояснюється багатьма причинами. Серед них виділяються такі, як професійне управління, вдалий ризик, підвищена ділова активність, наявність антикризової складової в процесі управління. Ці внутрішні чинники протистоять зовнішнім факторам і використовуються для нейтралізації їх негативного впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства.

У розумінні кризи велике значення мають не тільки її причини, але й різноманітні наслідки: можливе відновлення підприємства чи його ліквідація, оздоровлення чи виникнення нової кризи. Вихід із кризи не завжди пов'язаний з позитивними наслідками. Існує можливість і консервації кризових ситуацій на досить тривалий час. Взагалі наслідки кризи найтісніше пов'язані з двома факторами: її причинами і можливістю управління процесами кризового розвитку.

Наслідки кризи можуть привести до різких змін чи м'якого тривалого та послідовного виходу. Посткризові зміни в розвитку бізнесових структур бувають довгостроковими і короткостроковими, якісними і кількісними, зворотними і незворотними. Причому вони можуть носити як позитивний, так і негативний характер як для самого підприємства, так і для навколишнього середовища. Тому керівництву необхідно вкрай відповідально підходити до прийняття рішень антикризового характеру, адже небезпека кризи існує завжди, а отже, її необхідно передбачати та прогнозувати.

Антикризове управління буває двох типів:

1) антикризове управління нормально функціонуючим підприємством; таке управління включає в себе профілактику кризи, недопущення її настання, максимальне згладжування циклічних коливань, тобто моніторинг стану факторів кризи, реалізація превентивних заходів щодо настання кризової ситуації;

2) антикризове управління підприємством, яке перебуває в кризі; цей тип управління включає в себе виведення підприємства з кризи, розробку і реалізацію антикризової стратегії, виведення підприємства на нормальний рівень функціонування.

Ключовою основою організації антикризового управління бізнесовими структурами є ряд розроблених на практиці принципів управління кризами:

– рання діагностика кризових явищ у фінансовій діяльності підприємства; оскільки виникнення кризи на підприємстві несе загрозу самому існуванню підприємства і пов'язано з відчутними втратами капіталу його власників, діагностика можливості виникнення кризи повинна проводитися на найбільш ранніх стадіях з метою своєчасного використання можливостей її нейтралізації;

– терміновість реагування на кризові явища; кожна поява кризового явища не тільки має тенденцію до розширення в новому господарському циклі, але й породжує нові супутні йому явища, тому чим раніше будуть застосовані антикризові механізми, тим більше можливостей для відновлення буде мати підприємство;

– адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його фінансовій рівновазі; система механізмів з нейтралізації загрози банкрутства здебільшого пов'язана з фінансовими витратами або втратами, при цьому рівень цих витрат і втрат повинен бути адекватний рівню загрози банкрутства підприємства;

– повна реалізація внутрішніх можливостей виходу підприємства з кризового стану; у боротьбі із загрозою банкрутства підприємство повинно розраховувати виключно на внутрішні фінансові можливості [7; 9].

Отже, на думку більшості зарубіжних і вітчизняних вчених, антикризове управління – це:

– аналіз стану макро- та мікросередовища, вибір кращої місії компанії;

– пізнання економічного механізму виникнення кризової ситуації, створення системи сканування зовнішнього і внутрішнього середовищ бізнесових структур з метою раннього виявлення сигналів про загрозу наближення кризи;

– стратегічний контролінг підприємства, розробка стратегії запобігання його банкрутства;

– оперативна оцінка та аналіз фінансового стану підприємства, виявлення можливості настання банкрутства – оперативний контролінг;

– розробка кращої політики поведінки в умовах наявної кризи, виведення підприємства з неї;

– постійний облік ризику підприємницької діяльності, розробка заходів щодо його зниження;

– управління, яке орієнтоване на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, вжиття заходів щодо зниження негативних наслідків кризи, використання чинників кризи для подальшого розвитку підприємства;

– система заходів з діагностики, попередження, нейтралізації, подолання кризових явищ та їх причин на всіх рівнях економіки підприємства [1; 4; 8; 10].

Отже, щоб уникнути наслідків кризи, в бізнесових структурах необхідно використовувати антикризове управління, сутність якого можна визначити в такий спосіб: антикризове управління – це здатність реалізувати оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства і його працівників з передбачення кризи, домагатися ефективності їх праці в екстремальних умовах. Тобто антикризове управління – це управління, спрямоване на запобігання або пом'якшення криз, а також на утримання функціонування підприємства в режимі виживання в даний період і вихід підприємства з кризи з мінімальними втратами [14].

Нині механізм антикризового управління реалізується за допомогою таких основних інструментів, що охоплюють всі сфери управлінської діяльності підприємства:

– діагностика фінансового стану та оцінка перспектив розвитку бізнесу підприємства;

– корекція системи управління підприємством;

– впровадження управлінського обліку та контролінгу на підприємстві;

– маркетингові антикризові заходи;

– антикризова інвестиційна політика;

– антикризове управління персоналом;

– стратегічне планування;

– антикризова інноваційна політика;

– антикризовий реінжиніринг бізнес-процесів;

– реструктуризація підприємства.

На думку багатьох вчених, основними напрямками виходу бізнесових структур з кризового становища можуть бути:

- налагодження стійких зв'язків із ринком як ресурсного забезпечення, так і реалізації продукції;
- створення матеріальної основи для підвищення конкурентоздатності підприємства (удосконалення технологій, організації управління);
- розвиток соціальної сфери на основі збільшення доходів і прибутку [1; 15].

Л.А. Лахтіонова вважає, що в системі антикризового управління підприємством особливе місце займають превентивні заходи, спрямовані на попередження росту кризових ситуацій. Для цього повинна постійно проводитися робота керівництва в таких напрямках [6]:

- систематичний аналіз умов зовнішнього простору з метою відстеження симптомів кризи (наприклад, загострення політичної чи зміна економічної ситуації в країні, прискорення інфляційних процесів);
- готовність підприємства до реагування на форс-мажорні ситуації (наприклад, можливість оперативної зміни політики ціноутворення або каналів збуту);
- обмеження економічних витрат в період кризи (наприклад, зміна умов закупівель або поставок груп товарів);
- робота з персоналом (внутрішні програми діяльності, проведення корпоративних тренінгів, заходів, спрямованих на підвищення командної взаємодії та корпоративної культури загалом).

К.Г. Смірнов та Л.С. Селиверстова вважають, що «вибір конкретних механізмів фінансової стабілізації в процесі реструктуризації основних параметрів фінансової діяльності підприємства в умовах його кризового розвитку повинен бути спрямований на поетапне вирішення таких завдань:

- 1) усунення неплатоспроможності;
- 2) відновлення фінансової стійкості;
- 3) фінансове забезпечення стійкого зростання підприємства в довгостроковій перспективі [12].

Ми поділяємо думку А.Д. Чернявського [14], який до загальних шляхів виходу підприємств із кризи відносить:

- підвищення мобільності капіталу підприємства;

- зростання загального рівня конкурентоспроможності шляхом створення і випуску нової продукції;
- удосконалення знань у галузі антикризового управління;
- поліпшення механізму управління фінансовими потоками;
- створення системи маркетингового управління;
- впровадження принципово нових моделей управління;
- розробку ефективної системи мотивації персоналу.

При цьому до основних напрямів подолання кризових явищ належать:

- впровадження інновацій в усіх сферах господарювання;
- інвестування для впровадження інновацій та розвитку підприємництва;
- трансформація організаційних форм управління на всіх рівнях;
- диверсифікація суб'єктів підприємницької діяльності;
- санація підприємств;
- реструктуризація та реінжиніринг діючих підприємств;
- банкрутство підприємства як метод пошуку ефективного власника;
- консалтинг-менеджмент як елемент антикризового управління [14].

Отже, напрямки виходу кожної бізнесової структури з кризового становища індивідуальні та залежать від сфери бізнесу, продукції, що виробляється, кон'юнктури ринку, регіональної інфраструктури, системи управління підприємством тощо.

Висновки. Система антикризового управління бізнесовими структурами повинна створювати умови для швидкої реакції на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, що сприятиме розширенню діапазону вибору варіантів поведінки в кризі, тобто прийняттю ефективних управлінських рішень, формуванню стратегічних орієнтирів і цілей, розробці та впровадженню інноваційних проектів.

Список використаних джерел:

1. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством : [навчальний посібник] / А.М. Штангрет, О.І. Копилук. – К. : Знання, 2007. – 234 с.
2. Баталова Т.Н. Учет и анализ банкротств : [учебное пособие] / Т.Н. Баталова. – Пермь : Перм. гос. ун-т., 2009. – 224 с.
3. Захаренко Н.С. Проблеми та заходи щодо антикризового управління підприємствами в нестабільних умовах / Н.С. Захаренко // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. – 2016. – Т. 21. – Вип. 7 (1). – С. 90–94.
4. Квасній Л.Г. Антикризове управління економічним потенціалом / Л.Г. Квасній, Т.Й. Щербан // Бізнес Інформ. – 2012. – № 5. – С. 248–250.
5. Ладнай М.А. Роль антикризового управління в стабілізації діяльності підприємства / М.А. Ладнай // Управління розвитком. – 2013. – № 14. – С. 4–6.
6. Лахтіонова Л.А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання : [монографія] / Л.А. Лахтіонова. – К. : КНЕУ, 2001. – 387 с.
7. Финансовый менеджмент организации. Теория и практика / [Н.Н. Никулина, Д.В. Суходоев, Н.Д. Эриашвили]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 422 с.
8. Пащенко О.І. Сутність антикризового управління на підприємстві / О.І. Пащенко // Управління розвитком. – 2013. – № 13. – С. 158–160.
9. Попов Р.А. Антикризисное управление : [учебник] / Р.А. Попов – М. : Высшая школа, 2005. – 429 с.
10. Сергеева О.Р. Можливість криз і необхідність антикризового управління на вітчизняних підприємствах / О.Р. Сергеева // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 1. – С. 70–73.
11. Скопенко Н.С. Сутність та основні етапи антикризового управління / Н.С. Скопенко // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2009. – № 31. – С. 81–84.
12. Смірнов К.Г. Теоретичні засади антикризового управління / К.Г. Смірнов, Л.С. Селиверстова // Технології та дизайн. – 2013. – № 1 (6). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://knuud.com.ua/publications/pdf/TD/2013-1/13skgzau.pdf>.
13. Холод З.М. Антикризове управління – система завчасної діагностики і захисту від кризових ситуацій / З.М. Холод, А.М. Штангрет // Наукові записки. – 2002. – Вип. 5. – С. 124–127.
14. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством : [навчальний посібник] / А.Д. Чернявський. – К. : МАУП, 2006. – 256 с.
15. Юрик Н.Є. Причини виникнення кризових ситуацій на підприємствах / Н.Є. Юрик // Матеріали XVIII наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя. – Тернопіль, 2014. – С. 230–231.

Аннотация. В условиях обострения конкуренции, снижения платежеспособного спроса, ухудшения инвестиционного климата в стране и в результате действия других факторов увеличилось количество неэффективных предприятий, а значит, актуальной является проблема обоснования системы антикризисного управления, успешное внедрение которой даст возможность бизнес-структурам получить новые перспективы развития. Целью исследования является изучение причин возникновения кризисных ситуаций и разработка предложений по их предупреждению и устранению. В процессе исследования установлено, что на кризисное развитие деятельности предприятия влияют разные факторы: внешние, внутренние, общие и специфические, а направления выхода каждой бизнес-структуры из кризисного положения индивидуальны и зависят от сферы бизнеса, производимой продукции, рынка, региональной инфраструктуры, системы управления предприятием и др. При этом система антикризисного управления бизнес-структурами должна создавать условия для быстрой реакции на изменения внешней и внутренней среды, что будет способствовать расширению диапазона выбора вариантов поведения предприятия в кризисе, то есть принятию эффективных управленческих решений.

Ключевые слова: антикризисное управление, предпринимательская деятельность, бизнес-структуры, кризисные явления, риск.

Summary. In terms of increased competition, reduced demand, deterioration of the investment climate in the country and as a result of other factors increased the number of inefficient enterprises, and therefore the actual problem is justification crisis management system, the successful implementation of which will enable businesses to gain new prospects. The aim of this study is to examine the causes of the crisis and proposals for their prevention and elimination. The study found that the crisis of the enterprise development is influenced by various factors: external, internal, general and specific, and exit areas of each business structure with the crisis situation and depend on individual business areas, manufactured products, market conditions, regional infrastructure, enterprise management system and more. The system of crisis management business institutions should create conditions for rapid response to changing internal and external environment that would enhance the range of choice of behaviors enterprises in crisis is making effective management decisions.

Key words: crisis management, entrepreneurship, business, crisis, risk.