

Пріб К.А.

УДК 338.124.4

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА РІЗНИХ СТАДІЯХ ПЕРЕБІГУ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ**

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Вплив фінансово-економічних криз, що спричинюються внутрішніми або зовнішніми щодо підприємства чинниками, може призвести до досить різних, подеколи протилежних результатів – від надання поштовху й утворення умов для майбутнього розвитку до цілковитого руйнування економічної системи господарюючого суб'єкта, його банкрутства і ліквідації. Означені результати не тільки і не стільки залежать від типу фінансово-економічної кризи, її потужності і швидкості протікання, скільки від дієвості і ефективності антикризового управління підприємством, здатності його керівників і трудового колективу працювати в умовах кризи, спроможності власників і менеджменту приймати вчасні і виважені управлінські рішення, спрямовані на забезпечення виживання в умовах впливу кризи. Саме тому питання обґрунтування механізмів антикризового управління підприємством набули нині актуальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, з яких започатковано розв'язання даної проблеми.** Проблеми переборення господарюючими суб'єктами кризових станів, зокрема щодо врегулювання фінансово-майнових відносин у разі банкрутства, стали у суспільстві предметом законодавчих і філософських ініціатив ще на зорі розвитку товарно-грошового господарства. Проте, їх оформлення в окрему галузь економічної науки, що згодом здобула назву «антикризовий менеджмент», було започатковане у 60-70-ті роки минулого століття і пов'язувалося із науковим обґрунтуванням теорій життєвого циклу підприємства (організації), життєвого циклу продукту, лідерства тощо. Згідно теорії життєвого циклу підприємства кризи стають результатом завершення чергових фаз розвитку господарюючого суб'єкта, що призводять до внутрішніх конфліктів і обумовлюють потребу змін організаційних засад функціонування. Як зазначає Е. Моргунов, найбільший внесок у розвиток цієї теорії зробили учені, що переймалися розробкою моделей життєвого циклу підприємства, зокрема А. Даун (1967 р.), Г. Ліппітт та У. Шмідт (1967 р.), Б. Скотт (1971 р.), Л.Грейнер (1972 р.), У. Торберт (1974 р.), Ф.Ліден (1975 р.), Д.Кац і Р.Кан (1978 р.), І. Адізес (1979 р.), Дж. Кімберлі (1979 р.), Р.Куїнн та К. Камерон (1983 р.) [1]. За теорією життєвого циклу продукту, запропонованою у середині 1960 рр. Р. Верноном, криза на підприємстві може стати наслідком втрати ринкової життєздатності вироблюваного цим підприємством товару [2]. Відповідно до теорії лідерства, розробленої П. Херсі та К. Бланшером, в основі виникнення кризи лежить перш за все людський фактор. Ситуація, за якої стиль лідерства керівника не відповідає зрілості виконавців, провокує виникнення кризи [3]. Існують і інші підходи до визначення причин виникнення і механізмів перебігу криз у діяльності господарюючих суб'єктів.

Сучасні наукові дослідження присвячуються обґрунтуванню методів і механізмів антикризового управління, принципів його запровадження, підходів до розробки і реалізації антикризової програми, комплексу антикризових заходів й індикаторів оцінювання їх ефективності [4-6]. Окремі праці присвячені визначенню відмінностей у цілях, задачах і інструментах антикризового управління на різних стадіях перебігу фінансово-економічних криз. Зокрема А.І Пушкар із співавторами виділяють такі види управління як «превентивне», «реактивне» і «посткризове», які запроваджуються відповідно до настання кризи, під час її найбільшого прояву та після завершення [4]. С.М. Іванюта [6] пропонує диференціювати мету антикризового управління залежно від стадії перебігу кризи, а Г.А. Сазонова [5] наводить загальні відмінності критеріїв прийняття управлінських рішень.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячена означена стаття.** Водночас, нині відсутні комплексні дослідження, присвячені диференціації різновидів антикризового управління підприємством на різних стадіях перебігу фінансово-економічних криз, зокрема щодо виокремлення його цілей, завдань, стилів реалізації, стратегій, суб'єктів, провідних критеріїв прийняття управлінських рішень, цільової установки антикризової програми та інструментів її формування і реалізації, основних заходів, джерел фінансування, ключових індикаторів аналізу, рівнів й сфер контролю й моніторингу внутрішніх і зовнішніх процесів.

**Метою даного дослідження** стало обґрунтування засад антикризового управління підприємством на різних стадіях перебігу фінансово-економічної кризи. **Завданням дослідження** є диференціювати основні характеристики превентивного, реактивного і посткризового управління.

**Результати дослідження.** Встановлено, що антикризове управління підприємством слід розуміти як сукупність принципів, методів і прийомів спеціального управління, у процесі якого реалізується комплекс взаємоузгоджених заходів, спрямованих на виявлення, оцінювання, усунення та профілактику впливу фінансово-економічних криз, а також їх причин з метою забезпечення розвитку та/або стабільного й ефективного функціонування підприємства у перспективі.

Залежно від стану економічної динаміки і стадії кризи виділяють три основні види антикризового управління – превентивне, реактивне і посткризове, які принципово відрізняються між собою. Так, превентивне управління слід запроваджувати до настання кризи у тих випадках, коли її симптоми ще жодним чином не проявляються, проте у внутрішньому або зовнішньому середовищі виникають явища й започатковуються процеси, які поступово трансформуються у дестабілізаційні й кризоутворюючі чинники. Поряд з тим, навіть у випадках цілком стабільної ситуації в середині підприємства, його міцних позицій на ринку й позитивному тренді економічної динаміки запровадження окремих елементів превентивного

антикризового управління має сенс. Перш за все це стосується моніторингу зовнішнього середовища, аналізу і контролю внутрішньогосподарських процесів, що дозволить сформувати систему раннього реагування на виникнення дестабілізаційних процесів. Основною метою превентивного управління є утворення умов для запобігання кризі та максимальна підготовка підприємства до роботи в умовах її впливу. Завдання управління на цьому етапі включають:

- оцінювання ризику розгортання кризи та прогнозування її ймовірних наслідків;
- визначення сильних і слабких сторін підприємства перед загрозою кризи;
- виявлення резервів фінансової стабілізації;
- розробка і реалізація програми превентивних запобіжних заходів;
- оптимізація організаційної структури і налагодження системи швидкого реагування;
- посилення контролю над діяльністю, рухом грошових коштів, витратами тощо.

У разі посилення впливу чинників та виникнення кризи управління необхідно трансформувати на реактивний тип. Основною метою реактивного управління є запобігання поглибленню проявів кризи, мінімізація її негативного впливу на стан, умови і результати функціонування підприємства. Задля досягнення цієї мети необхідно виконати такі завдання:

- оцінити масштаби кризи, визначити її фазу, встановити локалізацію;
- акумулювати внутрішні резерви для фінансування антикризових заходів;
- розробити план антикризових заходів і забезпечити їх реалізацію;
- реформувати організаційну структуру і структуру управління;
- посилити систему контролю;
- запровадити систему жорсткого контролю за рухом грошових коштів;
- здійснювати постійний моніторинг перебігу кризи.

Поступове послаблення впливу кризи та започаткування етапу стабілізації вимагає запровадженням посткризової моделі управління підприємством. Зазвичай на цьому етапі економічної динаміки умови і характеристики діяльності підприємства значно змінені під впливом кризи порівняно із докризовим періодом. Так, з одного боку, у зовнішньому середовищі функціонування підприємства міг значно змінитися попит на вироблювану продукцію, ціни й умови постачання, внаслідок попередньої стагнації фінансового ринку трансформувалися умови залучення капіталу, із-за запровадження антикризової політики держави й інших причин змінилися найрізноманітніші аспекти функціонування товаровиробників. Як наслідок відбулися зміни у внутрішньому середовищі, які стосуються обсягів і структури виробництва, налагодження каналів постачання і збуту, формування організаційної структури і структури управління, системи трудових відносин тощо. Саме тому метою посткризового управління має стати пристосування підприємства до умов діяльності, що змінилися під впливом кризи з метою відновлення параметрів його життєдіяльності на докризовий рівень або формування принципово нових за обсягами, структурою і якістю. Задля цього слід виконати наступні завдання:

- оцінити сильні і слабкі сторони підприємства на ринку у змінених умовах;
- сформувати оновлену стратегію розвитку, оптимізувати структури діяльності;
- розробити інвестиційну програму;
- забезпечити формування стійких позицій на інвестиційному і кредитному ринках;
- удосконалити організаційну структуру і структуру управління з орієнтацією на майбутній розвиток;
- реорганізувати систему контролю і руху інформаційних потоків.

Перебіг кризи і трансформація типів управління підприємством вимагають перш за все зміну його стратегії, стилю управління і провідного критерію прийняття управлінських рішень, що наведено на рис. 1. Так, превентивне управління має ґрунтуватися на стратегії захисту, яка передбачає максимальну відмову на перспективу від усіх господарських операцій з високою ймовірністю ризиків або невизначеністю результатів, тих, які можуть призвести до фінансових втрат або дестабілізувати виробничо-господарські і фінансові відносини, не забезпечать швидку окупність або призведуть до іммобілізації ресурсів і консервації значної частини потужностей у випадку поширення кризових явищ. Водночас, у рамках реалізації захисної стратегії доцільно запроваджувати нові види діяльності або господарських операцій, які допоможуть стабілізувати грошові потоки у перспективі, забезпечити підприємство додатковими резервами опору впливу кризи.

В умовах розгортання кризи при реактивному управлінні має застосовуватися стратегія виживання («урізання зайвого»). Ця стратегія ґрунтується на максимальному скороченні непродуктивних витрат, зменшення обсягів операцій, які призводять до відтоку коштів і не забезпечують швидкої віддачі. Водночас слід зазначити, що в умовах впливу криз зовнішнього генезу, які виникають у світовій чи національній економіці, галузі, регіоні тощо, на відміну від внутрішніх криз, спричинених перебігом життєвих циклів підприємства та продукту чи іншими внутрішніми чинниками, для одних підприємств створюється загроза банкрутства, а для інших – додаткові конкурентні переваги і можливості розвитку. Тим не менш коли підприємство потрапляє у порівняно ліпші умови функціонування воно все одно потребує запровадження реактивного управління, що забезпечить швидке реагування на будь-які зміни умов діяльності. Проте, у такому разі управління має ґрунтуватися не на стратегії виживання, а на стратегії «захоплення і утримання», спрямовуватися на завоювання нових ринкових ніш, започаткування нових напрямів діяльності і швидке запровадження інвестиційних проектів. Щоправда, реалізація такого сценарію впливу

кризи на стан, умови і результати діяльності підприємства не типова, тому запровадження стратегії захоплення і утримання порівняно менш поширене.



**Рис. 1.** Взаємоузгодження загальної стратегії, стилю управління і провідного критерію прийняття управлінських рішень.

Орієнтація посткризового управління на майбутній розвиток підприємства має супроводжуватися докорінними змінами у менеджменті, підвищенням мотивації, стимулюванням ініціативи керівників і спеціалістів усіх ланок та рядових працівників, формуванням інноваційної моделі діяльності, збільшенням обсягів, поліпшенням структури та якості виробництва і реалізації тощо. Тому посткризове управління має ґрунтуватися на стратегії зростання, спрямованій на відновлення колишніх і започаткування нових обсягів і напрямів діяльності, розширення бізнесу, пристосування до нових умов господарювання.

Якщо у стабільних умовах функціонування найліпшими стилями управління зазвичай є автономний (делегування повноважень) та демократичний, то залежно від посилення чи послаблення впливу кризи стиль управління доцільно змінювати, регулюючи ступінь централізації влади та можливості прояву ініціативи керівників середньої ланки, як показано на рис. 1. Проте, слід зазначити, що запровадження конкретного стилю залежить від багатьох умов – особистих якостей керівника, готовності виконавців працювати в умовах ризику за впливу кризи, попереднього стилю управління, розмірів підприємства, традицій і взаємовідносин, що склалися у внутрішньому середовищі тощо.

Суб'єктами реалізації антикризового управління на усіх стадіях перебігу кризи є керівники і спеціалісти підприємства, його власники. Водночас на етапі найбільш інтенсивного впливу кризи та запровадження реактивного управління можуть долучатися сторонні фахівці з антикризових питань, а у разі судового провадження у справі про неплатоспроможність – кредитори й арбітражні керуючі. Натомість участь в управлінні реалізацією посткризової програми можуть брати інвестори.

В умовах перебігу кризи слід переглядати провідний критерій прийняття управлінських рішень. На етапі виникнення загрози дестабілізації ним має бути збереження фінансової стійкості, в умовах інтенсивного впливу кризи – забезпечення платоспроможності, а після її завершення – зростання прибутковості. Залежно від таких орієнтирів визначені сфери внутрішнього і зовнішнього моніторингу і контролю в антикризовому управлінні, що подані на рис. 2.

При цьому ключовими індикаторами аналізу у превентивному управлінні мають бути: рівні старіння дебіторських і кредиторських рахунків, темпи зростання боргового тягаря, показники покриття відсотків і основної суми поточних і середньострокових боргових зобов'язань, індекс співвідношення рентабельності активів і середньозваженої вартості капіталу, показники ефективності та інтенсивності основних видів діяльності. Аналіз у реактивному управлінні слід здійснювати по таких індикаторах, як: величина і динаміка чистого грошового потоку, показники платоспроможності, динаміка продажів і надходження виручки, наявність оборотних коштів, рівні заборгованості і покриття відсотків, а також рівні монетаризації активів і пасивів у разі посилення інфляції. Ключовими оціночними індикаторами у посткризовому управлінні мають бути: поточний рівень прибутковості, очікувана норма рентабельності інвестиційних проєктів, вартісна оцінка інвестиційних потреб та внутрішніх фінансових резервів, рівні кредитоспроможності і інвестиційної привабливості, оптимальна величина середньозваженої вартості капіталу.

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА РІЗНИХ СТАДІЯХ ПЕРЕБІГУ  
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ**



**Рис. 2.** Основні сфери моніторингу і контролю в антикризовому управлінні на різних стадіях фінансово-економічної кризи.

Виходячи із цілей, завдань та критеріїв прийняття управлінських рішень було визначено основні види антикризових заходів, які у превентивному управлінні полягають перш за все в:

- 1) оптимізації видів і структури виробничо-господарської діяльності;
- 2) перегляді критеріїв доцільності здійснення господарських операцій і ефективності проектів;
- 3) скороченні витрат та раціоналізації використання ресурсів;
- 4) перегляді стратегій просування власних товарів на ринку з урахуванням дестабілізаційних процесів, а також зміни платоспроможності, ритмічності й інших характеристик функціонування основних споживачів;

- 5) оптимізації структури джерел фінансування й мінімізації середньозваженої вартості капіталу.

Основними заходами стабілізації у реактивному управлінні мають стати:

- 1) подальша оптимізація видів і обсягів діяльності, спрямована перш за все на скорочення витрат;
- 2) перегляд критеріїв здійснення господарських операцій з урахуванням масштабів ураження кризою;
- 3) оптимізація структури трудових ресурсів і системи оплати праці;
- 4) реструктуризація активів, у тому числі й через рефінансування дебіторської заборгованості, ліквідацію чи консервацію частини потужностей;

- 5) посилення контролю над рухом грошових коштів і здійсненням платежів.

Основними заходами у процесі посткризового управління мають бути такі:

- 1) розширення традиційних видів діяльності та започаткування нових;
- 2) розробка і реалізація комплексу нових інвестиційних проектів;
- 3) пошук потенційних джерел і залучення фінансування;
- 4) модернізація і оновлення виробничого апарату;
- 5) розконсервація потужностей;
- 6) запровадження ефективних моделей стимулювання праці;
- 7) впровадження інновацій як виробничо-технічного, так і організаційно-управлінського характеру;
- 8) зміна критеріїв укладання бізнес-угод і здійснення операцій з урахуванням орієнтації на розширення діяльності та розвиток тощо.

В умовах посилення впливу кризи має збільшуватися роль внутрішніх джерел фінансування антикризових заходів, у тому числі на засадах акумуляції наявних резервів, тоді як на етапі стабілізації першочергового значення набуває залучення зовнішніх інвестицій.

По результатах дослідження зроблено **висновок**, що стабілізації діяльності підприємств в умовах загрози або впливу фінансово-економічних криз передбачає впровадження спеціального антикризового управління, що залежно від стану економічної динаміки і стадії кризи поділяють на превентивне, реактивне і посткризове. Превентивне управління слід запроваджувати до настання кризи, коли у внутрішньому або зовнішньому середовищі лише починають виникати і діяти дестабілізаційні й кризоутворюючі чинники. Воно має спрямовуватися на забезпечення здатності підприємства опиратися негативним змінам і формувати резерви стабілізації на перспективу, ґрунтуватися на стратегії захисту з провідним критерієм прийняття управлінських рішень у вигляді забезпечення фінансової стійкості. При посиленні впливу чинників та виникнення кризи необхідно змінювати управління на реактивне, спрямоване на виживання у поточній ситуації, а також на максимально можливе збереження накопиченого потенціалу і бізнесових позицій. Реактивне управління має ґрунтуватися на стратегії виживання чи урізання зайвого, за якої основним критерієм прийняття управлінських рішень є забезпечення платоспроможності. Започаткування процесів стабілізації потребує запровадження посткризового типу управління, яке покликане пристосувати

підприємство до умов діяльності, що змінилися під впливом кризи з метою відновлення параметрів його життєдіяльності на докризовий рівень або формування принципово нових. Це управління ґрунтується на стратегії зростання, а провідним критерієм її забезпечення є максимізація прибутковості.

**Перспективи подальших розвідок у даному напрямку** виходять із доцільності обґрунтування оптимізаційних моделей фінансово-економічного стану підприємств, що слугуватимуть орієнтирами стабілізації та формування ефективних управлінських рішень на різних стадіях перебігу фінансово-економічних криз. Крім того нагальною постала потреба удосконалення і систематизації інструментарію антикризового управління підприємством.

#### Джерела та література:

1. Моргунов Е. Б. Организационное поведение. Раздел 3. Анализ и конструирование организации. Тема 12. Модели жизненного цикла организации : [Электронный ресурс] / Е. Б. Моргунов // Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент». – Режим доступа : <http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/198166.html>.
2. Фролова Т. А. Мировая экономика: конспекты лекций. Тема 1. Теории международной торговли. Часть 5. Альтернативные теории международной торговли : [Электронный ресурс] / Т. А. Фролова // Административно-управленческий портал «AUP.RU». – Режим доступа : [http://www.aup.ru/books/m175/1\\_5.htm](http://www.aup.ru/books/m175/1_5.htm).
3. Организационная психология. Теория жизненного цикла Херси и Бланшара : [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://azps.ru/articles/org/org30.html>.
4. Пушкарь А. И. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы : науч. изд. / А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед, А. Л. Колос. – Харьков : ООО «Модель Вселенной», 2001. – 452 с.
5. Антикризисное управление и финансовое оздоровление предприятия : учеб. пособие / Г. А. Сазонова; Нижегород. гос. техн. ун-т. – Н. Новгород, 2000. – 150 с.
6. Іванюта С. М. Антикризові заходи в підприємствах АПК / С. М. Іванюта. – Полтава : ПДАА, 2003. – 300 с.

**Родіонова О.Ю.**

**УДК 65.014**

## **ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ**

**Постановка проблеми.** Одним з інструментів, що сприяє розвитку потенціалу підприємства, пов'язаного з пошуком методів, ведучих до завоювання конкурентних переваг, є бенчмаркінг, що в перекладі з англійського означає стандарт, орієнтир, еталон. Бенчмаркінг як самостійна управлінська технологія виник в Японії в кінці 50-х років, потім в кінці 70-х його стали використовувати американські компанії. Він є новою продуктовою філософією бізнесу, упровадження якої в практику надзвичайно благотворно відображається на діяльності виробничих підприємств, зміцненні їх потенціалу.

**Аналіз досліджень і публікацій.** В сучасній літературі [1-7] проблеми управління і розвитку потенціалу підприємств розглянуто різними авторами. В роботах [1-3, 5] визначені розрізнені аспекти управління потенціалом, окремий управлінський, організаційний і економічний аспекти. Потенціал підприємства є комплексною категорією, складається з декількох елементів [6,8]. Тому для його формування потрібна сукупність інструментів організаційного, маркетингового, економічного та ін. характеру. З цією метою доцільно визначити сукупність основних інструментів підвищення виробничого потенціалу підприємств.

**Мета статті** – розгляд інструментів підвищення виробничого потенціалу і конкурентоспроможності підприємств.

**Основний матеріал.** Одним з інструментів розвитку виробничого потенціалу є бенчмаркінг. Існує декілька видів бенчмаркінгу, але звичайно виділяються чотири основних: внутрішній (проводиться в одній організації з безліччю підрозділів з аналогічними функціями); конкурентний (вивчаються рівні по можливостях організації-конкуренти на одному "ринку"); функціональний, або галузевий (схожий на конкурентний, залучає більше організацій галузі); еталонний (вивчається велика кількість даних по різних організаціях з метою виявлення досвіду незалежно від галузі).

Комплексне використання порівняльного і процесного підходів і систематизація цих даних відповідно до процесів організації і приведення їх до загального знаменника з еталонною компанією дозволяє оцінити можливість впровадження сторонніх процесів в діяльність своєї організації, визначити обмеження по реалізації проекту, підлаштувати процес, що реформується, і забезпечити його ефективне виконання. Однією з таких найважливіших форм є внутрішній маркетинг.

Поняття внутрішнього маркетингу (ВМ) може розглядатися по-різному. По-перше, його можна трактувати як особливу філософію діяльності компанії. При цьому сфера ВМ може застосовуватися навіть порівняно невеликими компаніями. Сутність ВМ полягає в тому, що відносини компанії і працівників будуються на тих же підставах, що і клієнтів. Компанія "пропонує" особливий продукт – посада в компанії з її специфічними правами і обов'язками. Працівник "купує" цей продукт, "оплачуючи" його своєю працею. Відповідно, орієнтація на клієнта – основа традиційного розуміння маркетингу – доповнюється орієнтацією на "внутрішнього споживача" – співробітника. Гідністю ВМ в цьому випадку є забезпечення високих