

УДК 658.14

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК СПОСІБ ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВУ ПІДПРИЄМСТВА

О.В. Гук, к.е.н., доцент

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут», Київ, Україна

Гук О.В. Антикризисное управление как способ предотвращения банкротства предприятия.

У роботі розглянуто антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству та подолання кризових явищ на підприємстві за нестабільних умов господарювання. Визначено поняття «антикризового управління», виокремлено та згруповано ключові характеристики системи антикризового управління підприємством. Наведено основні групи цілей антикризового управління та доведено об'єктивну необхідність його запровадження на підприємстві.

Ключові слова: антикризове управління, кризи, запобігання банкрутству, цілі антикризового управління

Guk O.V. Antikrizisnoye upravleniye kak sposob predotvrazeniya bankrotstva predpriyatiya.

В работе рассмотрено антикризисное управление как способ предотвращения банкротства и преодоления кризисных явлений на предприятии в нестабильных условиях хозяйствования. Определено понятие «антикризисного управления», выделены и сгруппированы ключевые характеристики системы антикризисного управления предприятием. Приведены основные группы целей антикризисного управления и доказана объективная необходимость его внедрения на предприятии.

Ключевые слова: антикризисное управление, кризисы, предотвращение банкротства, цели антикризисного управления

Guk O.V. Crisis management as a way of prevention of bankruptcy of enterprise.

The paper deals with the issue of the crisis management as a way of prevention of bankruptcy and overcoming the crisis phenomena on the enterprise in the unstable economic conditions of manage. Define the concept of "crisis management", selected and grouped the key characteristics of the crisis management system. Shows the basic group of goals crisis management, and proved the objective necessity of its implementation in the enterprise.

Keywords: crisis management, crisis, prevention of bankruptcy, goals of crisis management

За нестабільних умов господарювання та наростання кризових процесів в економіці країни першочерговими завданнями, які постають перед сучасними підприємствами є забезпечення стабільного функціонування і укріплення своїх позицій на ринку шляхом завчасного виявлення та запобігання кризовим тенденціям розвитку, що реалізується через впровадження на підприємстві системи антикризового управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Аналіз останніх досліджень та публікацій показав, що антикризове управління є предметом інтересу багатьох сучасних науковців. Теоретичні, методологічні засади та практичний інструментарій антикризового управління досліджували такі науковці як Л.О. Лігоненко, О.А. Ларіонова, В.М. Маховка, С.К. Рамазанов та інші. Питання антикризового управління в контексті недопущення банкрутства підприємства розглядали в своїх працях такі науковці як: М.І. Бондар, В.Г. Борносов, Д.А. Довгань, Н.А. Файнова, О.О. Шапурова. Однак, варто відзначити, що на сьогодні вирішення проблеми банкрутства за нестабільних умов господарювання залишається вкрай актуальним і потребує більш глибокого дослідження з точки зору його запобігання та подолання кризових явищ в діяльності підприємств. Таким чином, актуальність означеної проблематики і перспективи розв'язання визначили тему дослідження та окреслили її мету.

Метою статті є визначення антикризового управління як способу запобігання банкрутству підприємства в ринкових умовах господарювання.

Означена мета досягається шляхом виконання наступних завдань:

- визначити теоретичні основи поняття «антикризового управління» та його функціональне призначення на підприємстві;
- дослідити та згрупувати ключові характеристики системи антикризового управління;
- довести об'єктивну необхідність запровадження та використання на підприємстві антикризового управління для подолання кризових явищ та недопущення банкрутства.

Виклад основного матеріалу дослідження

Нестабільність економічного, політичного, соціального та економічного поля призвели до

збільшення кількості підприємств, які знаходяться у кризовому стані.

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 [5].

З точки зору менеджменту можливе настання банкрутства є кризовим станом підприємства і його подолання вимагає спеціальних методів фінансового управління. Існує система фінансових методів діагностики банкрутства і методика прийняття управлінських рішень в умовах загрози банкрутства. Ця методика призначена не тільки для підприємств, де криза очевидна і необхідно вживати невідкладних заходів щодо стабілізації, а для всіх підприємств, що працюють в ринкових умовах, оскільки її особливості дозволяють на ранній стадії виявити і усунути негативні чинники розвитку підприємства, а також намітити шляхи їх усунення [11].

Перед підприємством, що прагне вийти з кризи, стоять дві послідовні задачі:

- усунути наслідки кризи – відновити платоспроможність і стабілізувати фінансове положення підприємства;
- усунути причини кризи – розробити стратегію розвитку і провести на її основі реструктуризацію підприємства з метою недопущення повторення кризових явищ у майбутньому [2].

Таким чином, запровадження на підприємстві антикризового управління стає першочерговою необхідністю його функціонування у нестабільних умовах господарювання.

У науковій літературі наводяться різні інтерпретації визначення поняття «антикризового управління», які визначаються відповідно до напрямів дослідження науковців. Однак на нашу думку, беззаперечною є дефініція антикризового управління як комплексної системи своєчасного виявлення, попередження та запобігання кризовим процесам у діяльності підприємства, яка має певний набір методів, прийомів та інструментів для вирішення поставлених завдань.

Науковці Коваленко О.В. і Галь С.В. визначають антикризове управління як систему своєчасних прийомів і методів, здатних попередити фінансову кризу і уникнути банкрутства [5].

Більш повне визначення «антикризового управління» пропонують Д.А. Довгань, С.К. Рамазанов, О.П. Степаненко та Л.А. Тимашова: «це система управління підприємством, яка має комплексний характер та спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки і реалізації на підприємстві спеціальної програми, яка має стратегічний характер та дозволяє усунути тимчасові ускладнення, зберегти та помножити ринкові позиції за будь-яких обставин при опорі в основному на власні ресурси» [4, 10].

Москаленко Л.А. та Хринюк О.С. антикризове управління підприємством визначають як комплексну систему управління підприємством, що направлена на усунення можливих і наявних проблем в його діяльності шляхом розроблення і реалізації спеціальної програми з використанням всього потенціалу підприємства шляхом використання різноманітних принципів, форм та методів недопущення чи ліквідація кризових явищ [9].

Основною метою антикризового фінансового управління є швидке відновлення платоспроможності та відновлення достатнього рівня фінансової стійкості підприємства для уникнення його банкрутства. З урахуванням цієї мети на підприємстві розробляється спеціальна політика антикризового фінансового управління при загрозі банкрутства. Політика антикризового фінансового управління являє собою частину загальної фінансової стратегії підприємства, що полягає в розробці і використанні системи методів попередньої діагностики загрози банкрутства і механізмів фінансового оздоровлення підприємства, що забезпечують його захист від банкрутства [6].

Стратегія запобігання банкрутству – спосіб дій, які забезпечують уникнення підприємством кризового стану, а у разі його виникнення вибір механізмів захисту від можливого банкрутства, спрямованих на фінансове оздоровлення підприємства шляхом координації управлінських рішень.

Реалізація стратегії запобігання банкрутству полягає у такому:

1. Здійснення аналізу фінансового стану з метою уникнення кризи підприємства, а у разі виникнення кризи – для визначення масштабів кризи підприємства та формування системи цілей виходу підприємства із кризи, що відповідають його масштабам.

2. Розроблення стабілізаційної програми відповідно до цілей стратегії запобігання банкрутству та вибір і використання внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства щодо масштабів кризи, у разі необхідності – вибір ефективних форм санації.

Реалізація термінових заходів щодо поновлення платоспроможності і відновлення фінансової рівноваги здійснюється за рахунок внутрішніх резервів (реструктуризація активів, збільшення доходу, зниження витрат).

3. Контроль результатів розроблених заходів щодо відновлення платоспроможності підприємства та виведення його з кризового стану.

Виконання запропонованих заходів контролюється в системі контролінгу [2].

Крім того, як відзначає Н.А. Файнова, головне в стратегії запобігання банкрутства підприємства, у вирішенні проблем ліквідності і платоспроможності – це професійне управління оборотними коштами. З одного боку, це передбачає оптимізацію джерел оборотних коштів на основі виробленої стратегії, а з іншого – розміщення цих коштів між матеріальними активами, а також в сфері виробництва і сфері обігу [11].

Основна роль в системі антикризового управління відводиться широкому використанню механізмів фінансової стабілізації. Це пов'язано з тим, що успішне застосування цих механізмів дозволяє не тільки зняти фінансовий стрес загрози банкрутства, а й значною мірою позбавити підприємство від залежності використання позикового капіталу, прискорити темпи його економічного розвитку [11].

Варто відзначити, що за сучасних нестабільних умов господарювання є вкрай важливим запровадження на підприємствах системи антикризового управління, яка націлена на запобігання кризовим ситуаціям, усуненню проблем до того моменту, коли вони ще не набули незворотного характеру. Ця система управління повинна також набувати своїх специфічних рис на кожному з управлінських рівнів і бути об'єднана спеціальною програмою стратегічного розвитку підприємства. Це дозволить своєчасно долати виникаючі тимчасові перешкоди, зберігати і збільшувати ринкові позиції за будь-яких зовнішніх (економічних, політичних, соціальних) умов, спираючись, в основному, на власні ресурси.

Таким чином, запровадження системи антикризового управління на підприємстві має на меті здійснення таких заходів:

- діагностики процесів і тенденцій, що призводять до кризових ситуацій;
- прогнозування виникнення, розвитку і ймовірних наслідків кризових ситуацій;
- здійснення антикризового супроводження (виявлення процесів та тенденцій, що

- призводять чи можуть призвести до кризових ситуацій);
- проведення завчасної підготовки на випадок виникнення надзвичайних ситуацій (антикризова профілактика);
- організації і координації ефективних дій для подолання надзвичайних кризових ситуацій та їх наслідків.

Антикризове управління включає два види управління: попереджуваче й кризове. Попереджуваче управління виникає при появі «слабких» сигналів про кризові ситуації й спрямоване на запобігання розвитку кризи. Кризове управління здійснюється при наявності кризових ситуацій на підприємстві. Найбільш несприятливою з точки зору підприємства кризовою ситуацією є його банкрутство. Банкрутство підприємств – це останній етап розвитку кризової ситуації [1].

Отже, можна сказати, що антикризове управління – це ефективний менеджмент, який дає можливість вивести підприємство з кризи. Також антикризове управління – це сукупність заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства і які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення [4].

Аналіз літературних джерел [1-13] дозволив виділити та згрупувати ключові характеристики системи антикризового управління (табл. 1).

Таблиця 1. Система антикризового управління підприємством

Складова	Характеристики
1	2
Предмет	передбачувані та реальні причини кризи, фактори кризи, проблеми, які спричиняють загрозу настання та розвитку кризи
Об'єкт	процеси розвитку криз на підприємстві
Суб'єкт	власник підприємства, економіст-фінансист (фінансовий директор), функціональний антикризовий менеджер (співробітник підприємства або консалтингової організації), представник санатора, представник кредиторів
Мета	швидке відновлення платоспроможності та фінансової сталості підприємства, що допоможе запобігти банкрутству
Види	<ul style="list-style-type: none"> — активне управління (діагностика кризового стану на підприємстві, управління ризиком і контроль збитків, аналіз впливу на діяльність підприємства, управління кризовими комунікаціями, оцінка можливості відновлення діяльності підприємства). — реактивне управління (управління кризовими комунікаціями, управління безпекою та збереженням ресурсів, відновлення ефективної діяльності підприємства). — інтерактивне управління (підтримує ефективне функціонування підприємства, запобігає виникненню кризових явищ та здійснює навчальну функцію на підприємстві).
Стадії	<ul style="list-style-type: none"> — передкризове управління (своєчасний управлінський вплив) — управління в умовах кризи (стабілізація нестійкого стану) — управління процесами виходу з кризи (мінімізація витрат і втрачених можливостей)
Підсистеми	<ul style="list-style-type: none"> — підсистема контролю виконання виробничої програми — підсистема управління персоналом — підсистема управління інноваціями — підсистема управління фінансами — підсистема маркетингу — підсистема антикризової інвестиційної політики

Продовження таблиці 1

1	2
Складові	<ul style="list-style-type: none"> — антикризовий операційний менеджмент — антикризове фінансове управління — антикризовий маркетинг, — антикризове управління персоналом, — антикризове організаційне управління
Завдання	<ul style="list-style-type: none"> — своєчасне діагностування передкризового стану та прогнозування кризових явищ; — усунення неплатоспроможності, формування фінансової стійкості підприємства, мінімізація наслідків фінансової кризи; — запобігання зниженню інвестиційної привабливості, скороченню власних коштів для фінансування виробничо-господарської діяльності, залученню значних коштів, які можуть призвести до фінансових труднощів чи фінансової кризи; — моніторинг і постійний аналіз кадрової політики підприємства, вжиття заходів щодо зменшення плинності кадрів та формування стабільно постійного персоналу; — аналіз відхилень в інноваційній активності підприємства; — постійне дослідження збутової діяльності підприємства і своєчасне реагування на значні відхилення.
Функції	планування; організація; мотивація; контроль; діагностики кризового стану підприємства
Принципи	<ul style="list-style-type: none"> — загальні (цілеспрямованості, плановості, комплексності, стимулювання, ієрархічності, динамічності рівноваги, економічності, наукової обґрунтованості, ефективності, єдності цілей, вдосконалення процесів та методів управління); — специфічні (стратегічності, маневреності та гнучкості, програмування дій, здійснення політики адекватних дій, моніторинг дій, антикризові мотивації, попереджуваності, реалізації можливостей, адекватності реагування, відповідності антикризовим програмам, оптимального співвідношення централізації та децентралізації, локалізації кризи)
Методи	<ul style="list-style-type: none"> — тактичні (санація, даунсайзинг); — стратегічні (ліквідація, створення нових підприємств, регуляризація, модернізація, злиття, диверсифікація, реструктуризація, реінжиніринг).

Складено автором на основі [3, 5, 7, 8, 13].

Антикризовому управлінню підприємством притаманні ті ж функції, що і звичайному управлінню, проте кожна з них зазнає суттєвих змін відповідно до вимог антикризового управління. Крім перерахованих функцій, при антикризовому управлінні великого значення набуває ще функція діагностики кризового стану підприємства, яка складається з таких етапів: моніторингу, експрес-діагностики та фундаментальної діагностики [13].

Основні принципи, на яких повинна базуватись система антикризового управління:

1) рання діагностика кризових явищ діяльності підприємства;

2) своєчасність реагування на різні кризові явища;

3) адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його життєдіяльності;

4) мобілізація внутрішнього потенціалу для виходу з кризи;

5) забезпечення контролю за результатами розроблених заходів [9].

Відповідно до складових антикризового управління О.О. Шапунова пропонує виділити основні групи цілей антикризового управління: організаційні, маркетингові, фінансові, виробничі, кадрові (рис. 1).

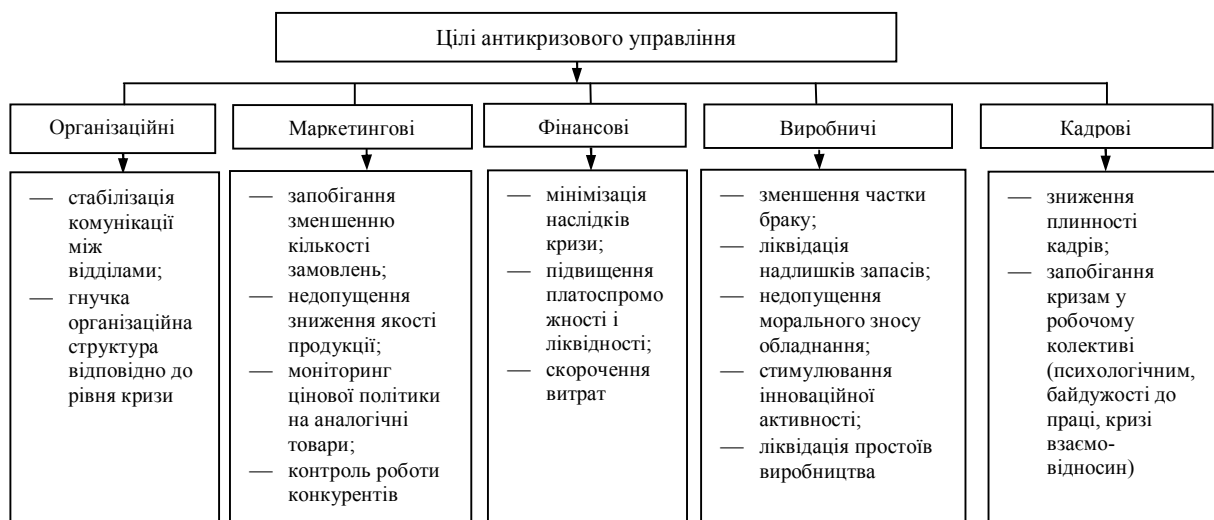


Рис. 1. Цілі антикризового управління на підприємстві

Автор Шапурова О.О. [12-13] серед основних принципів антикризового управління виділяє:

- принцип постійної готовності до реагування. Постійне реагування на внутрішні та зовнішні прояви криз дає змогу зміцнювати конкурентну позицію підприємства та підвищувати його потенціал;
- принцип превентивності дій. Реалізація цього принципу забезпечує ранню діагностику передкризового стану підприємства та своєчасне використання можливостей нейтралізації кризи;
- терміновість реагування на окремі кризові явища в діяльності підприємства. Що раніше будуть включені антикризові механізми по кожному виявленому кризовому явищу, то більшими є можливості щодо відновлення порушеної рівноваги господарської діяльності підприємства;
- диференціація індикаторів кризових явищ за рівнем їх небезпеки для підприємства. Антикризовий менеджмент використовує в процесі діагностики банкрутства підприємства значний арсенал індикаторів його кризового розвитку. Ці індикатори фіксують різні аспекти діяльності підприємства, характер яких з позиції генерування загрози банкрутства неоднозначний, у зв'язку з чим виникає необхідність їх групування за рівнем небезпеки для стабільного розвитку підприємства;
- адекватність реагування підприємства на міру реальної загрози його рівноваги. Застосування окремих механізмів нейтралізації загрози банкрутства повинне базуватися на визначенні реального рівня цієї загрози і бути адекватним цьому рівню. У протилежному випадку або не буде досягнуто очікуваного ефекту, або підприємство понесе невиправдано високі витрати;
- максимально повна реалізація внутрішніх можливостей виходу підприємства з кризового стану. В боротьбі із загрозою банкрутства, особливо на ранніх стадіях її діагностики, підприємство повинне розраховувати виключно на внутрішні можливості;
- використання в разі необхідності відповідних форм санації підприємства для запобігання його банкрутству. Якщо загрозу банкрутства діагностовано лише на пізній стадії і має катастрофічний характер, а механізми внутрішньої її реалізації не дають змоги досягти необхідного ефекту щодо відновлення рівноваги підприємства, воно повинне ініціювати свою санацію, вибравши для цього найбільш ефективні її форми [12, 13].

На сучасному етапі розвитку антикризового управління виділяють дві групи проблем: функціональні та системні. Відповідно до такого поділу, доцільно розрізняти та формувати два напрями розробки методів антикризового управління:

1) функціональні методи, спрямовані на вирішення кризи через внесення змін у певні дії менеджерів і персоналу підприємства;

2) системні методи, завдання яких полягає у вирішенні кризи шляхом корінної реструктуризації підприємства [13].

В свою чергу, автори Л.А. Москаленко, О.С. Хринюк пропонують всі методи антикризового управління поділити на дві групи – тактичні та стратегічні, де серед тактичних методів перш за все виділяють санацію та даунсайзинг. Застосування цих методів спрямовано 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. 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. Вибір тих чи інших методів залежить від причини, глибини кризи та прийнятих підходів до антикризового менеджменту на підприємстві [9].

Таким чином, усвідомлюючи проблеми підприємства і знаючи шляхи їх подолання, можна здійснювати антикризове управління підприємством і мати позитивні результати навіть тоді, коли підприємство знаходиться у стані глибокої кризи [10].

Висновки

На сучасному етапі економічного розвитку постає проблема управління фінансово нестабільними підприємствами. Для успішного управління і виходу підприємств з фінансової кризи необхідна ефективна система антикризового управління, яка має в своєму розпорядженні механізми фінансової стабілізації [12].

У сучасних умовах в Україні антикризове управління повинно покращити ефективність діяльності підприємства, вивести його з кризи. Подальше використання антикризового управління пов'язане з досягненням докорінних покращень у бізнесі.

Таким чином, антикризове управління ґрунтується на глибокому аналізі фінансово-господарського стану підприємства та розробці антикризових заходів, що дозволяє підприємству передбачити й уникнути банкрутство, а також підвищити ефективність його діяльності. Попередження банкрутства залежить від своєчасного виявлення загрози банкрутства на підприємстві, розробки й упровадження відповідних антикризових заходів, які дозволяють подолати кризу, відновити ліквідність та платоспроможність і запобігти процедурі банкрутства й ліквідації підприємства.

Список літератури:

1. Бондар М.І. Оцінка ймовірності фінансової неспроможності та банкрутства підприємства / М.І. Бондар // Інвестиції: практика та досвід. – 2008. – № 5. – С. 20-25.
2. Боронос В.Г. Управління фінансовою санацією підприємств: навчальний посібник / В.Г. Боронос, І.Й. Плікус, І.М. Кобушко. – Суми: Вид-во СумДУ, 2010. – 437 с.
3. Глебова А.О. Формування системи антикризового управління на підприємстві / А.О. Глебова, Т.О. Конзерська // Молодий вчений. – 2015. – № 11 (26). Ч. 2. – С.35-40.
4. Довгань Д.А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації / Д.А. Довгань // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2013. – Вип. 3. – С. 152-156.
5. Коваленко О.В. Методи антикризового управління підприємством / О.В. Коваленко, С.В. Галь // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії: збірник наукових праць. – 2014. – Вип. 8. – С.107-114.
6. Ларионова О.А. Основы антикризисного управления: учебное пособие под редакцией проф. А.Ф. Андреева. – М.: ГУП Издательство «Нефть и газ» РГУ нефти и газа, 2007. – 203 с.
7. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л.О. Лігоненко. – К.: КНТЕУ, 2001. – 580 с.
8. Маховка В.М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством / В.М. Маховка // Інноваційна економіка. – 2013. – № 1. – С. 102-105.
9. Москаленко Л.А. Методи антикризового управління підприємством / Л.А. Москаленко, О.С. Хринюк // Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених. – 2011. – Вип. 5. – С. 114-118.
10. Рамазанов С.К. Технології антикризового управління: монографія / С.К. Рамазанов, О.П. Степаненко, Л.А. Тимашова. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. – 192 с.
11. Файнова Н.А. Диагностика банкротства и антикризисное управление на предприятии / Н.А. Файнова // Молодой ученый. – 2013. – № 11. – С. 488-490.
12. Шапунова О.О. Політика антикризового управління при загрозі банкрутства / О.О. Шапунова // Актуальні проблеми економіки: науково-економічний журнал – 2008. – № 8. – С. 147-153.
13. Шапунова О.О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління / О.О. Шапунова // Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво: зб.наук.праць. – Запоріжжя, 2009. – № 1 – С. 228-232.

Надано до редакції 15.11.2015

Гук Ольга Володимирівна / Olga V. Guk
olgaguk@ukr.net

Посилання на статтю / Reference a Journal Article:

Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Гук // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 6 (22). – С. 193-198. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n6.html>