

**Авторська довідка**

<p>Маховка Вікторія Михайлівна</p>	<p>Асистент кафедри менеджменту та адміністрування, Полтавський національний технічний університет ім. Ю.Кондратюка, м. Полтава, тел. 066-579-45-20 mahovkavika@mail.ru</p>	<p>ПРОЦЕС, МЕТОДИ ТА ФУНКЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ</p>	<p>Розглянуто сутність процесу антикризового управління, визначено та сформовано основні методи подолання кризових ситуацій на підприємстві та виокремлено функції антикризового управління.</p>
--	---	---	--

УДК: 338.124.4:334.716

## ПРОЦЕС, МЕТОДИ ТА ФУНКЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Маховка В.М., асистент*

*У статті розглянуто сутність процесу антикризового управління, визначено та сформовано основні методи подолання кризових ситуацій на підприємстві та виокремлено функції антикризового управління.*

**Ключові слова:** криза, кризове явище, антикризове управління, метод, функції антикризового управління, процес антикризового управління.

**Постановка проблеми.** Нові економічні умови становлення ринкового механізму, нестабільність політичного середовища, дефіцит фінансових ресурсів, прорахунки в стратегічних планах та виборі тактичних заходів подолання кризи, призвели більшість вітчизняних підприємств до кризового стану. Тому, саме від ефективності процесу антикризового управління, вибору методів передбачення та подолання кризових явищ, функціонального підходу до антикризового управління залежить не лише вихід підприємства з кризового стану, а і запобігання його виникнення в майбутньому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню окремих елементів процесу, методів та функцій антикризового управління підприємством присвятили свої роботи вітчизняні та зарубіжні теоретики, зокрема: О.В.Василенко, Л.О. Лігоненко, А.Г. Грязнова, А.Д. Чернявський, З.Є. Шершньова, Е.П. Жарковська, А. Градов, Р. Келер, Е.М. Коротков, К. Крейтмеєр, І.О. Бланк, В.Г. Кошкін та інші. Проте, потребують подальшого дослідження питання їх застосування в сучасних умовах.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні процесу і функцій антикризового управління та методів подолання криз на підприємстві.

**Постановка завдання.** Здійснюючи дане дослідження, було визначено та реалізовано наступні завдання:

проаналізувано підходи до визначення процесу антикризового управління, розкрито його сутність та основні етапи;

визначено та сформовано основні методи подолання кризових явищ, що виникають в процесі функціонування та розвитку соціально-економічної системи;

визначено сутність поняття функції антикризового управління та виокремлено їх особливості в процесі подолання кризових явищ.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективність управління підприємством в умовах кризи першочергово залежить від процесу, методів, які застосовуються для попередження та виходу з кризового стану, а також від визначення та виконання функцій антикризового управління.

На сьогоднішній день, у сучасній спеціальній літературі відсутня єдність поглядів на процес антикризового управління підприємством. Так, Лігоненко Л.О. під процесом антикризового управління визначає послідовність дій, які мають бути здійснені та які формують управлінський вплив [8]. На думку В.О. Василенко, процес антикризового управління підприємством являє собою комплекс взаємопов'язаних послідовно здійснюваних заходів, спрямованих на попередження, профілактику, подолання кризових явищ та зниження їх негативних наслідків [5].

Деякі дослідники взагалі не формалізують послідовність процесу антикризового впливу, а інші, зокрема проф. І.О. Бланк, пропонують чітке структурування послідовності управлінських зусиль [4].

Здійснивши аналіз літературних джерел, нами було визначено, що з метою забезпечення ефективної протидії кризовим явищам, процес антикризового управління повинен здійснюватись за такими етапами:

1 етап – створення спеціалізованої робочої групи (антикризової команди);

2 етап – проведення діагностики та оцінка параметрів кризи;

3 етап – визначення мети і завдань антикризового управління, пошук шляхів виходу підприємства з кризи, визначення необхідних ресурсів, перевірка можливості досягнення поставлених цілей;

4 етап – оцінка ресурсного потенціалу та часових обмежень антикризового управління;

5 етап – розробка антикризової програми;

6 етап – створення системи реалізації антикризової програми виходу підприємства з кризової ситуації;

7 етап – організація впровадження антикризової програми та контроль за її виконанням;

8 етап – аналіз доцільності подальшого проведення заходів по виходу підприємства з кризової ситуації;

9 етап – розробка заходів щодо прогнозування і профілактики майбутніх кризових ситуацій.

Таким чином, саме чітке визначення процесу антикризового управління дозволить не лише своєчасно і ефективно виявити кризи, мінімізувати їх негативні наслідки, але попередити виникнення кризових явищ в майбутньому.

Доцільно зауважити, що в практиці антикризового управління прийнято використовувати ряд методів, які сприяють швидкому виходу підприємства з кризового стану та відновленню його ефективного функціонування та розвитку.

На основі проведеного аналізу праць вітчизняних та зарубіжних дослідників стосовно виведення підприємств з кризового стану, автором визначено та сформовано основні методи антикризового управління (рис.1 ).



Рисунок – 1. Основні методи антикризового управління

Розглянемо методи антикризового управління підприємством більш докладніше.

Одним з найефективніших методів антикризового управління є діагностика стану господарюючого суб'єкта з метою виявлення проявів кризового стану. Сам термін «діагностика» означає визначення стану об'єкта управління на основі реалізації комплексу аналітичних процедур з метою завчасного виявлення слабких ланок і «вузьких місць» [6].

Під діагностикою кризи розвитку підприємства слід розуміти систему ретроспективного, оперативного і перспективного цільового аналізу, направленою на виявлення ознак кризового стану господарюючого суб'єкта, оцінку загрози його банкрутства і/або подолання кризи [11].

Криза може уразити будь-яку з підсистем підприємства, а це означає, що процес подолання кризових явищ повинен передбачати системне бачення всіх процесів розробки антикризових дій та управління ними. Тому вважаємо за доцільне розглядати діагностику як комплексний метод антикризового управління, який включатиме аналіз діяльності підприємства в цілому, а саме: ситуаційний, фінансово-економічний, організаційно-управлінський, виробничо-господарський аналізи.

Слід зазначити, що комплексна діагностика дозволить виявити проблеми, викликані кризою, їх причини, осередок та визначити напрямок антикризових заходів, які повинні бути реалізовані в рамках відновлення докризового стану підприємства, або удосконалення управління та функціонування підприємства.

В свою чергу, метод моніторингу забезпечує постійне виявлення та врахування впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на підприємство. В процесі моніторингу здійснюється нагромадження інформації і обмін нею між суб'єктом управління і середовищем, що дає можливість своєчасно виявляти потенційні кризові явища і ситуації [13]. Система моніторингу кризових ситуацій являє собою спеціально організовані дії по визначенню ймовірності і реальної можливості виникнення кризової ситуації та є необхідною для її своєчасного виявлення [7].

При розгляді сутності банкрутства та санації підприємства як антикризових заходів, слід визначити, що основне призначення банкрутства – це добровільна чи примусова ліквідація юридичних осіб, індивідуальних підприємців, коли проведення заходів для попередження банкрутства, здійснення досудової санації, або спостереження, або зовнішнього керівництва не забезпечили необхідний рівень платоспроможності підприємства. Іншим словом, банкрутство – це визнана арбітражним судом неплатоспроможність боржника відновити свою платоспроможність і задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури [1].

Санація є найбільш діючим способом запобігання банкрутству підприємства в антикризовому управлінні. Метод санації об'єднує в собі заходи фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових і соціальних характерів, які спрямовані на досягнення відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді. Тобто, санація – це сукупність усіх можливих заходів, що здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення [12].

Крім того, санація розглядається як система заходів, що здійснюються під час ведення справи про банкрутство з метою запобігання визнання боржника банкрутом і його ліквідації, спрямованої на оздоровлення фінансово-господарського стану боржника, а також задоволення в повному обсязі чи частково вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації підприємства, боргів і капіталу і (чи) зміну організаційно-правової і виробничої структури боржника[1].

Одним з найскладніших сучасних методів антикризового управління є реструктуризація підприємств, яка передбачає здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміну форм власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів [1]. Сутність цього методу пов'язана зі змінами організаційної структури і системи управління

підприємством та капіталом з метою економічного або організаційного відокремлення конкретних бізнес-процесів, видів або напрямків діяльності задля їх оздоровлення. Головною метою реструктуризації є створення ефективної виробничої, фінансово-економічної та соціальної бази підприємства та відновлення його стабілізації та розвитку в умовах кризи.

У якості спеціальних методів антикризового управління підприємства можуть застосуватися бенчмаркінг та аутсорсинг [2].

Фактично бенчмаркінг – це дослідження технологій, технічних процесів і методів організації виробництва та збуту продукції на кращих підприємствах партнерів і конкурентів з метою підвищення ефективності власної фірми [10]. Бенчмаркінг як метод антикризового управління передбачає об'єктивне систематичне порівняння діяльності підприємства, що знаходиться в кризовому стані, з діяльністю інших більш успішних організацій, які вже подолали кризу.

Аутсорсинг – це основний фактор сучасного бізнесу, зумовлений різкими змінами використовуваних технологій; оптимізація діяльності та зменшення витрат підприємства чи організації на базі концентрації на основних сферах діяльності і передачі вторинних або непрофільних функцій стороннім виконавцям [10]. Використання аутсорсингу як методу антикризового управління дасть можливість підприємству, яке знаходиться в кризовому стані сконцентрувати увагу та наявні ресурси на подоланні проблем викликаних кризою, забезпеченні здійснення основної діяльності та дозволить перекласти деякі ризики на компанії-аутсорсери, підвищити керованість підприємством в умовах кризи, удосконалити організаційну структуру, зменшити витрати на обслуговування і бізнес-процеси та збільшити прибуток.

Іншим методом, який може швидко покращити показники господарської діяльності, є даунсайзинг – зменшення виробничих потужностей і чисельності виробничого та управлінського персоналу підприємства відповідно до потреб і ринкових можливостей. Використання цього методу призводить до значного скорочення постійних витрат та зменшення собівартості продукції [3]. Використання методу даунсайзингу на підприємствах, які опинилися в кризовій

ситуації, дозволить підвищити ефективність господарської діяльності, конкурентоздатність та платоспроможність.

Досить ефективними методом антикризового управління можна назвати контролінг, що являє собою синтез постійного моніторингу значущих змін, контролю, економічного аналізу і діагностики фінансового стану, планування, організації інформаційних потоків для прийняття управлінських рішень, що дозволить найбільш повно прогнозувати майбутні кризові ситуації та здійснювати ефективне антикризове управління підприємством [13]. Застосування контролінгу в антикризовому управлінні дозволить по-перше, здійснювати інформаційне забезпечення прийняття рішень для оптимального використання наявних можливостей і ресурсів, належної оцінки позитивного і негативної діяльності підприємства, а також запобігання та уникнення банкрутства і кризових ситуацій; по-друге, збільшити швидкість реакції менеджерів на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, підвищити гнучкість підприємства, перейти з контролю минулого на аналіз і прогнозування майбутнього.

Оскільки будь-яке підприємство здійснює певний вид діяльності, яку складають бізнес-процеси управлінського, основного та забезпечувального характеру, їх неефективне та неправильне протікання може зумовити виникнення кризової ситуації, або поглибити вже наявну кризу. Вирішенням даної проблеми може стати використання аудиту бізнес процесів як методу управління в кризових умовах.

Аудит бізнес-процесів – це комплекс робіт з вивчення діяльності підприємства, спрямований на отримання інформації про поточний стан його справ, на перевірку відповідності діючих бізнес-процесів вимогам до виконання бізнес-процесів, встановленим у нормативних та організаційно-розпорядчих документах даного підприємства, а також проведення аналізу та оцінки ефективності бізнес-процесів за певними показниками.

Використання даних методів в антикризовому управлінні сприятиме якісному покращенню характеристик діяльності підприємства та прийтиме його швидкому виходу з кризового стану.

Ефективність та успішність антикризового управління значною мірою залежить від виконання притаманних йому функцій. Під функціями антикризового управління слід розуміти відносно відокремлені напрямки управлінської діяльності, які забезпечують реалізацію антикризових дій. Конкретизуючи визначення функцій антикризового управління, слід зауважити, що вони являють собою певну сукупність дій та операцій, що мають антикризовий характер, які здійснюються з метою узгодження загальної діяльності підприємства у процесі подолання кризи.

Здійснивши аналіз підходів авторів щодо визначення функцій антикризового управління, було визначено, що базовими є чотири функції: планування, організація, мотивація та контроль [5]. Це пояснюється тим, що антикризове управління необхідно розглядати як один з функціональних напрямів управління підприємством і визначати його як процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, аби сформулювати та досягти цілей, що стоять перед організацією [9].

Зокрема, Л.О. Лігоненко пропонує виділяти та розглядати п'ять функцій антикризового управління (цілевизначення, планування, організація, мотивацію, контроль) та два поєднувальних процеси (прийняття рішень та комунікації), що об'єднують окремі функції в єдиний процес управління [8].

Оскільки антикризове управління є невід'ємною складовою загальної системи управління підприємством, воно повинно виконувати як загальні функції управління, так і специфічні, притаманні виключно йому функції, а також зв'язуючі, оскільки процес подолання кризи охоплює всю соціально-економічну систему.

На основі проведених досліджень автор пропонує розмежовувати функції антикризового управління на основні, специфічні та зв'язуючі (рис.2).

Під основними функціями слід розуміти такі функції, реалізація яких необхідна для забезпечення антикризового управління як управлінського процесу в цілому. Визначення специфічних функцій зумовлено безпосередньо специфічними особливостями антикризового управління як процесу, що і обумовлює визначення таких функцій як аналізуюча, інноваційна, діагностична, прогнозуюча, оперативне регулювання, цілевизначення та облік. Сутність зв'язуючих функцій полягає в

створенні взаємозв'язку між основними та специфічними функціями з метою забезпечення ефективності та безперервності антикризового управління як єдиного процесу. Основними зв'язуючими функціями є: прийняття рішень, комунікативна та координуюча.

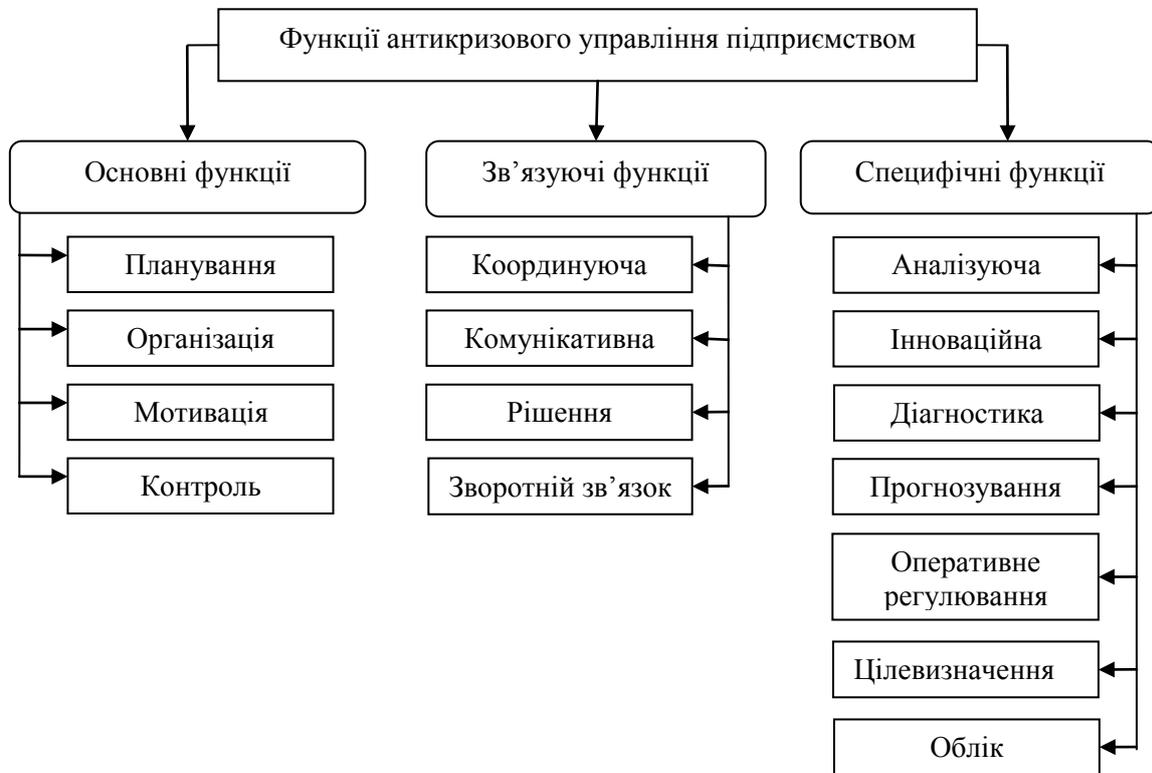


Рисунок – 2. Функції антикризового управління

Спираючись на проведені дослідження, автор пропонує визначити в антикризовому управлінні функцію «зворотній зв'язок», головна суть якої полягає у впливі результату функціонування системи антикризового управління на загальну систему, а саме в ефективності подолання, профілактики та попередження криз як на характер подальшого функціонування соціально-економічної системи, так і на ефективність самої системи антикризового управління.

В своїй праці Є.М. Коротков пропонує визначити функції антикризового управління як види діяльності, які відображають предмет управління (в даному випадку – уявні та реальні фактори кризи), які відповідають на запитання: що необхідно зробити для того, щоб успішно керувати в передкризовій ситуації, процесі, та наслідках кризи [7]. В цьому відношенні можна виділити 6 функцій:

передкризове управління, управління в умовах кризи, управління процесами виходу з кризи, стабілізація нестійких ситуацій (забезпечення керованості, своєчасне рішення проблем (прийняття рішень), мінімізація витрат та втрачених можливостей (рис. 3.).

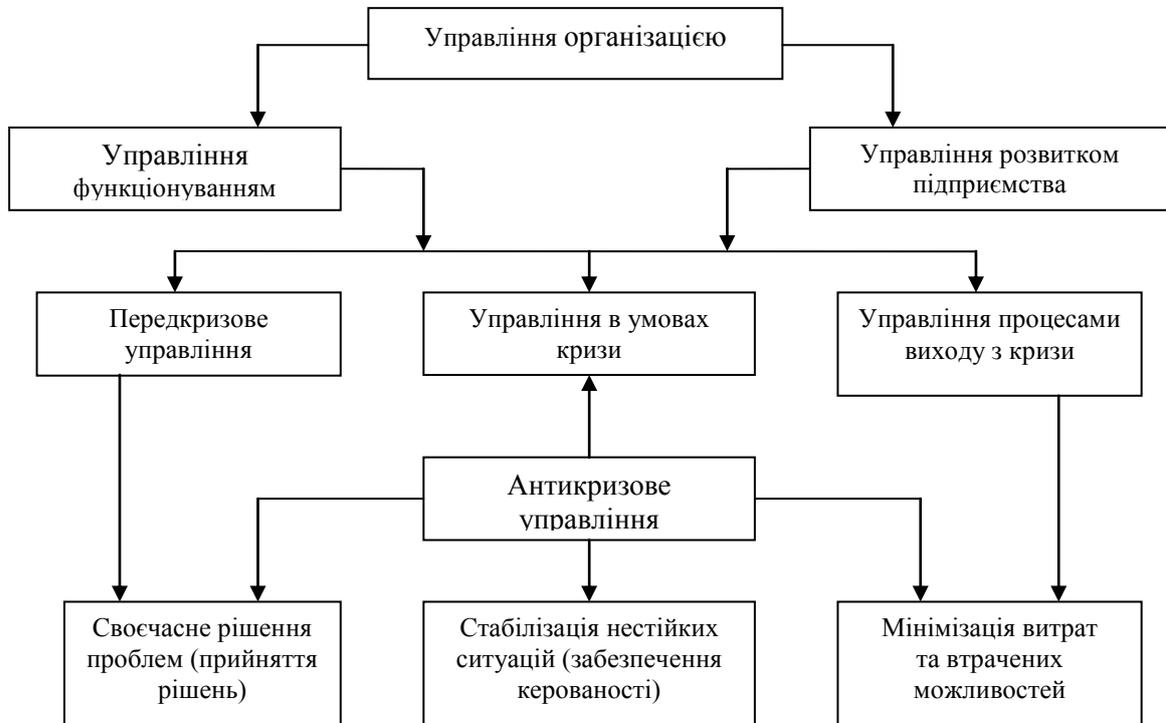


Рисунок – 3. Функції антикризового управління на підприємстві як види діяльності [7]

Кожний з представлених видів діяльності (функцій антикризового управління) має свої притаманні лише їм особливості, але їх сукупність і взаємозв'язок характеризують систему антикризового управління.

**Висновки.** Підсумовуючи вищесказане, доцільно зазначити, що процес антикризового управління являє собою певну послідовність дій антикризового характеру, які мають бути здійснені та які формують управлінський вплив. Ефективність та успішність процесу протидії кризовим явищам значною мірою залежить від виконання функцій і застосування методів антикризового управління, які мають свою специфіку та застосовуються в процесі подолання кризових явищ в соціально-економічній системі. Саме оперативність та своєчасність застосування методів антикризового управління, а також виконання функцій, які

забезпечуватимуть реалізацію антикризових дій, сприятиме швидкому виходу підприємства з кризового стану та відновленню його ефективного функціонування та розвитку, чому будуть присвячені подальші дослідження.

### Список літератури:

1. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» N 2343-XII від 14 травня 1992 року. – <http://zakon.rada.gov.ua>
2. Barton L. (1993) Crisis in organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos. Cincinnati, Ohio: South-Western. – P. 2.
3. Баранов В.А. Антикризисное управление / Баранов В.А. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2009. – 520 с.
4. Бланк И.А. Финансовый менеджмент / Бланк И.А. – Киев.: Ника-Центр, 1999. – 528 с.
5. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством / Василенко В.О. – Вид. 2-ге, виправл. і доп. – К.: Центр навчальної літератури, 2005.- 504 с.
6. Даниленко А.І. Фінансово-монетарні важелі економічного розвитку: в 3 т. / Даниленко А.І. – Київ: Фенікс, 2008. – Т. 3. – Фінанси підприємств: тенденції, стан і проблеми управління – 2008. – 308 с.
7. Коротков Э.М. Антикризисное управление / Коротков Э.М. – М.: ИНФРА-М, 2003. - 432 с.
8. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством / Лігоненко Л.О. – К.: Т-во «Знання», 2005. – 824 с.
9. Мескон М.Х. Основы менеджмента / Мескон М.Х., Альберт Н., Хедоури Ф. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
10. Савельев Э.В. Новітній маркетинг: навчальний посібник / Є.В. Савельев, С.І. Чеботар, Д.А. Штефанич та ін. – К.: Знання, 2008. – 420 с.
11. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент / Скібіцький О.М. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.

12. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств / Терещенко О.О. – К.: КНЕУ, 2000. – 412 с.

13. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством / Чернявський А.Д. – К.: МАУП, 2006. – 256 с.

**Аннотація.** В статті розглянуто сутність процесу антикризисного управління, визначено та сформульовано основні методи подолання кризових ситуацій на підприємстві та виділено функції антикризисного управління.

Ключевые слова: кризис, кризисное явление, антикризисное управление, метод, функции антикризисного управления, процесс антикризисного управления.

**Abstract.** In the article the essence of crisis management, defined and formed the main methods of overcoming crisis situations at the enterprise and singled out the functions of crisis management.

**Keywords:** crisis, crisis, crisis management, method, function of crisis management, crisis management process.