

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Якименко-Терещенко Н.В., Палієнко О.І.

Харківський торговельно-економічний інститут

Київського національного торговельно-економічного університету

Досліджено теоретичні питання антикризового управління промисловими підприємствами. Визначено принципи, які забезпечують ефективність антикризового управління промисловими підприємствами. Сформульовано властивості системи антикризового управління промисловим підприємством. Визначено, що основним інструментом системи антикризового управління промисловим підприємством є організаційно-економічний механізм управління, розробка і впровадження якого має стимулювати економічний розвиток за допомогою цілісного та ефективного використання економічного потенціалу підприємства, забезпечувати своєчасність, адекватність передбачення можливих відхилень від плану і цільової установки підприємства, як певної мікроекономічної системи. Встановлено оперативні та стратегічні заходи щодо виходу промислових підприємств з кризи, які реалізуються в межах системи антикризового управління підприємствами.

Ключові слова: антикризове управління, організаційно-економічний механізм, принцип, діагностика.

Постановка проблеми. В сучасних умовах розвитку економіки України кризові процеси відбуваються на тлі зростання інфляції, скорочення і переорієнтації попиту, зростання конкуренції на ринку з боку закордонних виробників, неефективної роботи фінансово-економічних інститутів, що спричиняє існування достатньо великої кількості неплатоспроможних підприємств. Наприклад, кризові явища і процеси досить часто супроводжують діяльність вітчизняних машинобудівних підприємств України. При тому, що фактично ця галузь повинна бути високоприбутковою, експортно-орієнтованою та найменше піддаватись впливу кризових явищ і процесів, фактично в Україні наявна досить значна частка збиткових машинобудівних підприємств у промисловому секторі економіки, яка останніми роками коливається в межах 23,6–36,3% (частка збиткових машинобудівних підприємств у 2013 р. – 35,8%, 2015 р. – 25%, 2017 р. – 33,5%). В таких умовах все більше актуалізуються питання впровадження в процес управління такими підприємствами механізмів антикризового управління, які відповідають наявній економічній ситуації. Зволікання із впровадженням антикризових рішень є істотним чинником, що підвищує ризик банкрутства промислових підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні проблемам виникнення та розвитку кризових явищ присвячено чимало наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Серед наукових досліджень, присвячених проблемам розвитку антикризового управління, доцільно виокремити роботи таких українських дослідників, як Винокурова О.І., Єлець О.П., Топій І.І., Холод З.М., Шварц І.В., Штангрет А.М. та багато інших [1–6]. У своїх працях науковці зосереджували увагу на визначенні методів та інструментів антикризового управління, розробляли теоретичні та практичні рекомендації щодо діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємств.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну зацікавленість науковців у вирішенні проблем антикризового управління підприємствами та велику кількість праць, присвячених їй, багато проблем, пов'язаних з розвитком антикризового управління промисловими підприємствами, залишаються невирішеними. Необхідно додатково приділити увагу визначенню заходів щодо виходу промислових підприємств з кризи, які реалізуються в межах системи антикризового управління підприємствами, і принципам, що забезпечують ефективність процесу антикризового управління.

Формулювання цілей статті. Вивчення теоретичних засад антикризового управління промисловими підприємствами, визначення принципів, що забезпечують ефективність цього процесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження тенденцій розвитку вітчизняних промислових підприємств дає змогу визначити та систематизувати причини низької ефективності їх функціонування та розвитку, виділивши причини екзо- й ендогенного характеру. Так до екзогенних факторів належать: високий рівень імпортозалежності внутрішнього ринку; нестабільність політичної ситуації; несприятливий інвестиційний клімат через відсутність державних гарантій для іноземних інвесторів та під час залучення кредитних ресурсів; масштабна корупція в країні; нестабільність курсу валют та високий рівень інфляції; відсутність державної підтримки інноваційної діяльності промислових підприємств; відсутність структурних перетворень у галузях; сировинна та низькотехнологічна спеціалізація українського експорту тощо.

Факторами ендогенного характеру є застарілість організаційних структур управління підприємствами, нестача власних фінансових ресурсів, неефективність амортизаційної політики, жорсткість умов залучення кредитних

та інвестиційних ресурсів, критичний рівень зносу основних фондів, неефективність механізмів їх відтворення, відсутність інноваційних технологій з виробництва високотехнологічної продукції тощо [1].

Все вищеперераховане стає причинами виникнення кризових явищ на вітчизняних промислових підприємствах та підтверджує доцільність застосування механізмів антикризового управління.

Поняття «антикризове управління» досить поширене серед науковців та практиків (табл. 1).

Узагальнюючи існуючі в науковій літературі підходи, будемо антикризове управління промисловим підприємством визначати як систему управління підприємством взагалі, так і його економічним потенціалом зокрема, яка має комплексний, системний характер, спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту та дозволяє забезпечити попередження негативного впливу нестабільних, динамічних умов ринкового середовища, його врахування та, відповідно, сприяє стабільності господарської діяльності промислового підприємства, його сталому розвитку.

Проблеми антикризового управління характеризують його як особливий тип управління, який володіє не тільки загальними для управління характеристиками, але і специфічними рисами. Так антикризове управління може спрямовуватися на досягнення таких цілей: збереження поточного стану розвитку підприємства; недопущення прояву чи загострення кризи; виведення підприємства із кризового стану; уникнення ліквідації підприємства, яке

перебуває на межі юридичного банкрутства; усунення наслідків кризи (антикризових заходів) та недопущення її повторного прояву. Залежно від цілей антикризового управління підприємством, його видами визначають: 1) профілактичне антикризове управління (передбачає розроблення та реалізацію заходів, спрямованих на передбачення та недопущення прояву кризи на підприємстві); 2) оздоровче антикризове управління (передбачає розроблення та реалізацію заходів, націлених на виведення підприємства з кризового стану та уникнення процедури банкрутства); 3) запобіжне антикризове управління (передбачає розроблення та реалізацію заходів, спрямованих на недопущення ліквідації підприємства, проти якого порушено справу про банкрутство); 4) реабілітаційне антикризове управління (передбачає розроблення та реалізацію заходів, спрямованих на ліквідацію негативних наслідків кризи чи антикризових заходів [4].

Основними принципами, на яких повинна базуватися система антикризового управління промисловим підприємством, є :

- рання діагностика кризових явищ у діяльності підприємства та класифікація їх за ступенем небезпеки, дослідження основних факторів, що зумовлюють їх розвиток;
- своєчасність реагування на окремі кризові явища у розвитку підприємства;
- повна реалізація внутрішніх механізмів для ліквідації кризового стану (реструктуризація, реінжиніринг);
- використання санації підприємства для уникнення банкрутства;
- забезпечення контролю за результатами розроблених заходів з виведення підприємства із кризи.

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття «антикризове управління»

Автор	Визначення поняття
Шварц І.В., Мороз В. В. [7]	Антикризове управління – це планування та проведення заходів по збереженню та покращенню базисних показників сталості та розвитку на підприємстві, а також створенні моніторингової системи аналізу відповідних показників
Топій І.І. [7]	Антикризове управління – це часткова функція управління, спрямована не лише на подолання кризового стану та банкрутства підприємства, але й на попередження про загрозу виникнення кризи, недопущення її прояву, а також усунення наслідків кризи та антикризових заходів
Винокурова О.І. [7]	Антикризове управління – це безперервний процес впливу на об'єкт управління за допомогою сукупності методів, способів і прийомів, що дозволяють спрогнозувати, запобігти, розпізнати і подолати кризові явища, які виникають на всіх етапах життєвого циклу підприємства, розробити ефективні управлінські рішення для забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та зростання ринкової вартості суб'єкта господарювання
Холод З.М., Штангрет А.М. [7]	Антикризове управління – це система управління підприємством, спрямована на завчасне виявлення можливих кризових ситуацій, розроблення заходів протидії, швидке реагування на будь-які зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі, що становлять загрозу для функціонування підприємства
Єлець О.П. [7]	Антикризове управління – це сукупність принципів, форм і методів розробки та реалізації комплексу управлінських рішень, спрямованих на найбільш оперативне виявлення небезпеки кризи, діагностики причин її виникнення, а також на створення відповідних умов для своєчасного подолання кризи та відновлення життєздатності підприємства за допомогою раціонального використання наявного потенціалу підприємства та мінімізації матеріальних і фінансових витрат.

Властивостями системи антикризового управління промисловим підприємством є:

- гнучкість і адаптивність;
- диверсифікація управління, пошук найбільш прийнятних технологічних ознак ефективного управління;
- комплексність запроваджених дій, що сприяє досягненню найбільшої ефективності процесів використання та розвитку економічного потенціалу промислового підприємства;
- швидкість реагування на перші сигнали кризової ситуації;
- узгодженість антикризових дій із стадією життєвого циклу підприємства та його загальною стратегією.

Ключові напрями вдосконалення антикризового управління промисловим підприємством включають:

- 1) розвиток системи управління ризиком і економічними відносинами;
- 2) підвищення інвестиційної привабливості кризових підприємств;
- 3) зниження фінансового ризику;
- 4) використання потенціалу підприємства для усунення причин кризи;
- 5) підвищення ефективності системи інституційного забезпечення;
- 6) забезпечення безперервності і динамічності процесу антикризового управління з урахуванням високої ймовірності його коригування ринком;
- 7) моніторинг стану підприємства на стадіях циклу його розвитку.

Основним інструментом системи антикризового управління промисловим підприємством є організаційно-економічний механізм управління, розробка і впровадження якого має стимулювати економічний розвиток за допомогою цілісного та ефективного використання економічного потенціалу підприємства, забезпечувати своєчасність, адекватність передбачення можливих відхилень від плану і цільової установки підприємства, як певної мікроекономічної системи. Необхідними властивостями організаційно-економічного механізму антикризового управління є наявність механізмів адаптації системи до зміни умов діяльності; адекватність прийнятих управлінських рішень ситуації, яка склалася; нестандартність методів аналізу та управління; наявність реально діючої системи мотивації персоналу; використання механізмів інтеграції; наявність механізму постійного моніторингу (діагностики) діяльності підприємства і факторів зовнішнього середовища.

Діагностика вирішує завдання, які ставляться до своєчасного розпізнавання симптомів кризи та розроблення необхідних для її подолання заходів, управлінських рішень, спрямованих на налагодження роботи всіх складових елементів системи і способів їх реалізації. Серед методів діагностики: 1) аналітичні, які засновані на використанні статистичної інформації, комплекс-

ного економічного аналізу; 2) експертні, які засновані на узагальненні оцінок та інформації, представлених експертами контактними методами; 3) динамічне програмування – це обчислювальний метод вирішення завдань управління і використання математичних моделей; 4) лінійне програмування – це математичний метод, заснований на оптимізації досягнення кількісно визначеної мети.

Для виходу підприємства з кризи, необхідно знайти вирішення двох послідовних завдань: 1) усунення наслідків кризи – відновлення платоспроможності та стабілізація фінансового становища підприємства; 2) усунення причини кризи – розробка стратегії розвитку і проведення на її базі реструктуризації підприємства для недопущення виникнення таких кризових явищ в майбутньому.

Таким чином, заходи щодо виходу промислових підприємств з кризи, які реалізуються в межах системи антикризового управління підприємствами, варто поділити на оперативні та стратегічні. Серед оперативних заходів:

- ліквідація збиткових виробництв;
- виявлення резервів виробництва;
- залучення фахівців ззовні;
- проведення кадрової реорганізації;
- залучення додаткових кредитних ресурсів;
- проведення комплексу заходів по зміцненню трудової, виробничої, фінансової дисципліни тощо.

Стратегічні заходи виходу промислових підприємств з кризи ґрунтуються на результатах діагностики стану підприємства в частині аналізу та оцінки його економічного потенціалу, виробничих програм, фінансового стану та включають розроблення концепції оздоровлення підприємств за напрямками: маркетинг, управління фінансами, управління майновим комплексом, персоналом та інвестиціями.

Висновки з даного дослідження і перспективи. В сучасних умовах, пріоритетом для менеджменту є діагностика і контроль, що дозволяють виявляти ознаки кризових тенденцій на ранніх етапах розвитку і впроваджувати відповідні антикризові заходи для їх нейтралізації. Система антикризового управління підприємствами складається з взаємопов'язаних елементів, взаємодія яких сприятиме своєчасній діагностиці кризового стану, мобілізації зусиль, спрямованих на позитивні зміни у діяльності промислових підприємств. Основним інструментом системи антикризового управління промисловим підприємством є організаційно-економічний механізм управління, розробка і впровадження якого має стимулювати економічний розвиток за допомогою цілісного та ефективного використання економічного потенціалу підприємства, забезпечувати своєчасність, адекватність передбачення можливих відхилень від плану і цільової установки підприємства, як певної мікроекономічної системи.

Список літератури:

1. Кавтиш О.П. Аналіз динаміки кризових явищ на підприємствах машинобудування / О.П. Кавтиш, А.Ю. Погребняк // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2016. – № 13. – С. 180–187.
2. Винокурова О.І. Роль бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємств / О.І. Винокурова // Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. – К.: НАСОА, 2014. – № 3(42). – С. 54–61.
3. Єлець О.П. Система антикризового управління підприємством: її ознаки та принципи / О.П. Єлець // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – Том 3, № 6. – С. 316–319.
4. Топій І.І. Розвиток антикризового управління на підприємствах : автореферат на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук : 08.00.04. – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Ірина Ігорівна Топій; Національний університет @Львівська політехніка@. – Львів, 2012. – 32 с.
5. Холод З.М. Антикризове управління – система завчасної діагностики і захисту від кризових ситуацій / З.М. Холод, А.М. Штангрет // Наукові записки. Вип. 5. – Львів: УАД. – 2002. – С. 124–127.
6. Шварц І.В. Проблеми антикризового управління підприємством в Україні: класифікація та шляхи подолання / І.В. Шварц, В.В. Мороз // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірн. наук. праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. – Вип. 208, Т. 2. – С. 594–598.

Якименко-Терещенко Н.В., Палиєнко Е.І.

Харьковский торгово-экономический институт

Киевского национального торгово-экономического университета

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ**Аннотация**

Исследованы теоретические вопросы антикризисного управления промышленными предприятиями. Определены принципы, которые обеспечивают эффективность антикризисного управления промышленными предприятиями. Сформулированы свойства системы антикризисного управления промышленным предприятием. Определено, что основным инструментом системы антикризисного управления промышленным предприятием является организационно-экономический механизм управления, разработка и внедрение которого должно стимулировать экономическое развитие с помощью целостного и эффективного использования экономического потенциала предприятия, обеспечивать своевременность, адекватность предвидения возможных отклонений от плана и целевой установки предприятия, как определенной микроэкономической системы. Установлено оперативные и стратегические меры по выходу промышленных предприятий из кризиса, которые реализуются в рамках системы антикризисного управления предприятиями.

Ключевые слова: антикризисное управление, организационно-экономический механизм, принцип, диагностика.

Yakimenko-Tereshchenko N.V., Palienko E.I.

Kharkov Institute of Trade and Economics

Kyiv National University of Trade and Economics

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES**Summary**

Theoretical questions of anti-crisis management of industrial enterprises are investigated. The principles that ensure the effectiveness of anti-crisis management of industrial enterprises are defined. The properties of the anti-crisis management system of an industrial enterprise are formulated. It is determined that the main tool of the anti-crisis management system of an industrial enterprise is the organizational and economical management mechanism, the development and implementation of which should stimulate economical development by means of a holistic and effective use of the enterprise's economical potential, ensure timeliness, adequacy of anticipating possible deviations from the plan and target installation of the enterprise as defined microeconomic system. Operational and strategic measures have been set for the way out of industrial enterprises from the crisis, which are implemented within the framework of the anti-crisis management system of enterprises.

Keywords: anti-crisis management, organizational and economical mechanism, principle, diagnostics.