

СЕКЦІЯ 3 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 005.931.11

Мартинець В.В.
*кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри управління
Сумського державного університету*

ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Стаття присвячена дослідженню проблем антикризового управління на промисловому підприємстві. У статті проаналізовано кризові фактори на кожній стадії життєвого циклу підприємства та виявлено види криз промислового підприємства. Розглянуто процес антикризового управління. Визначено результати впровадження антикризових інструментів у практичну діяльність промислового підприємства.

Ключові слова: криза, кризові фактори, фінансова діагностика, антикризове управління, інструменти.

Мартинець В.В. ОСОБЕННОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Статья посвящена исследованию проблем антикризисного управления на промышленном предприятии. В статье проанализированы кризисные факторы на каждой стадии жизненного цикла предприятия и выявлены виды кризисов промышленного предприятия. Рассмотрен процесс антикризисного управления. Определены результаты внедрения антикризисных инструментов в практическую деятельность промышленного предприятия.

Ключевые слова: кризис, кризисные факторы, финансовая диагностика, антикризисное управление, инструменты.

Martyneć V.V. FEATURES OF CRISIS MANAGEMENT AT INDUSTRIAL ENTERPRISE

The article is devoted to the problems of crisis management of industrial enterprise. The crisis factors at each stage of the life cycle of the company are analyzed and types of crisis at industrial enterprise are identified in the article. The process of crisis management is considered. The results of the implementation of anti-crisis tools in practice of industrial enterprises are determined.

Keywords: crisis, crisis factors, financial diagnostics, crisis management, tools.

Постановка проблеми. Особливостями ринкової економіки є циклічність економічних процесів, нестабільність та прояв кризових явищ. На сьогодні економіка України перебуває у кризовому стані, що обумовлений неефективністю інституційного середовища. Як наслідок, спостерігаються цінові диспропорції, дефіцит платіжного балансу, фінансова нестабільність, безробіття. На рівні конкретного промислового підприємства кризові явища доповнюються неефективністю загального, виробничого та фінансового менеджменту, відсутністю стратегічного планування, що призводить до падіння основних показників діяльності підприємства. Тому одним із шляхів недопущення кризових явищ, їх усунення, мінімізації втрат під час кризи є формування ефективної антикризової системи промислового підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження сутності та видів кризових явищ, системи антикризового управління є предметом дослідження багатьох науковців. Так, Т.В. Булович [1] визначив доцільність застосування таких антикризових інструментів, як діагностика кризових явищ, санація балансу, санаційні заходи в практиці вітчизняних підприємств. С.В. Кудлаєнко [4] виявив особливості фінансової кризи на машинобудівних підприємствах Хмельниччини. А.М. Ткаченко, А.В. Михайленко [5] виділили відмінні риси антикризового управління промисловим підприємством. В.В. Коваленко, М.В. Суганяка, В.І. Фучеджи [3] дослідили основні теоретичні та методичні засади антикризового фінансового управління та запропонували методику розрахунку індикатора антикризової фінансової стійкості суб'єкта економічної діяльності. Водночас дослі-

дження проблеми антикризового управління промисловим підприємством потребує подальшого розвитку. Це пояснюється економічною та політичною кризою, відсутністю ефективного інституційного середовища, негативними тенденціями розвитку економіки країни в цілому та промислових підприємств зокрема.

Постановка завдання. З огляду на окреслені проблеми, метою статті є виявлення причин та видів кризи промислового підприємства, узагальнення підходів до формування системи антикризового управління промисловим підприємством, а також визначення антикризових інструментів промислового підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Враховуючи особливості функціонування та розвитку вітчизняних промислових підприємств можна виділити основу характерну рису кризи. Яка полягає в тому, що криза має як негативні наслідки – призводить до руйнації елементів соціально-економічної системи, або руйнації самої системи, так і позитивні наслідки – є поштовхом до впровадження інновацій, стимулом до позитивних змін в діяльності підприємства. Таким чином, з моменту створення підприємства завданням менеджменту підприємства є формування стратегії діяльності підприємства та прогнозування потенційних криз на кожному етапі життєвого циклу підприємства (табл. 1).

Крім виявлених причин, криза промислового підприємства може бути спричинена макрокризовими факторами, а саме: міжнародними, інституційними, економічними, політичними, соціальними, науково-технічними та іншими факторами.

Таким чином, на основі виявлених причин та кризових факторів доцільно визначити види криз про-

мислового підприємства. Криза підприємства може проявлятися у погіршенні економічних показників діяльності підприємства (криза прибутковості та ліквідності). Так, криза прибутковості викликана високою собівартістю та ціною продукції, падінням обсягів реалізації, збитковістю окремих видів продукції та функціональних підрозділів. Криза ліквідності – проявляється у не здатності підприємства розраховуватися за своїми поточними зобов'язаннями шляхом перетворення активів на гроші, викликана неефективною фінансовою політикою, нерентабельною діяльністю, значною дебіторською заборгованістю. Кризовим явищем притаманна як автономна сфера прояву, тобто вони виникають в окремих підсистемах діяльності підприємства так і системна, коли криза охоплює всю соціально-економічну систему. Також варто підкреслити, що криза може бути руйнівною та оздоровчою. Руйнівна криза має негативні наслідки для власників, менеджменту, персоналу підприємства та призводить до банкрутства підприємства. Оздоровча криза – відновлення фінансового стану підприємства і розвиток підприємства за новими напрямками діяльності.

Управління передкризовими, кризовими та після кризовими процесами на промисловому підприємстві здійснюється однією із систем діяльності підприємства – системою антикризового управління. З позиції авторського підходу антикризове управління промисловим підприємством – це спеціально організована система управління, яка має комплексний системний характер, спрямована на оперативну діагностику кризи, своєчасне її подолання, недопущення банкрутства підприємства та забезпечення подальшого розвитку і підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства. Система антикризового управління промисловим підприємством представлена наступними складовими: об'єктами і суб'єктами, цілями та функціями антикризового управління.

Об'єктами антикризового управління є процес запобігання, розвитку, усунення кризових явищ на підприємстві.

Суб'єкти антикризового управління представлені внутрішніми та зовнішніми спеціалістами, що реалізують цілі антикризового управління. Внутрішніми суб'єктами антикризового управління є менеджмент підприємства, спеціалісти відділу антикризового управління та антикризова команда. До зовнішніх суб'єктів антикризового управління належать: антикризові менеджери, що залучаються на підприємство для вирішення завдань антикризового управління, керуючі процедурами санації, представники банківських установ чи інших кредиторів, представники державних контрольних органів, аудитори та інші.

Цілями антикризового управління є:

- організаційні: удосконалення системи та організаційної структури підприємства, заміна менеджменту підприємства, зміна організаційно-правової форми тощо;
- виробничі: зменшення виробничих витрат, розширення асортименту, випуск нових видів продукції, зниження відсотку браку;
- фінансові: забезпечення платоспроможності, прибутковості, ліквідності підприємства, рентабельності виробничої діяльності, ефективне управління грошовими потоками;
- кадрові: забезпечення сприятливих умов роботи персоналу підприємства та зниження соціальної і психологічної напруги в трудовому колективі під час кризи;
- збутові: формування ефективної системи логістики, зменшення збутових витрат, оптимізація транзакційних витрат укладання торговельних трансакцій;
- маркетингові: спрямовані на удосконалення комплексу маркетингу, а саме: товару, ціни, розподілу, просування;
- інноваційні: передбачають інноваційний розвиток промислового підприємства у всіх сферах діяльності підприємства.

Для досягнення поставлених цілей необхідно визначити основні функції системи антикризового управління:

Таблиця 1

Причини виникнення кризи на стадіях життєвого циклу підприємства

Стадії життєвого циклу	Головна мета підприємства	Проміжні цілі	Причини кризи
Народження	Виживання	Вихід на ринок	Неефективна стратегія виходу на ринок; Високі транзакційні витрати виходу на ринок; Неконкурентоспроможна продукція підприємства;
Дитинство	Короткостроковий прибуток	Укріплення становища на ринку	Непрозора конкуренція на ринку; Високі транзакційні витрати подолання адміністративних бар'єрів; Неефективна кадрова політика підприємства;
Юність	Прискорене зростання обсягів продажу та прибутку	Захоплення своєї частини ринку	Неефективна система збуту; Відсутність потенційних споживачів; Неефективна маркетингова політика підприємства;
Рання зрілість	Постійне зростання обсягів діяльності	Диверсифікація діяльності (освоєння додаткових напрямів діяльності)	Підприємство не застосовує методи диверсифікації; Висока собівартість продукції та логістичні витрати; Вузкий або відсутній спектр послуг після продажного обслуговування;
Зрілість	Формування іміджу підприємства та збалансоване зростання	Зміцнення становища підприємства на освоенному ринку	Негативний імідж підприємства на ринку; Укладання короткострокових контактів зі споживачами продукції, відсутність довгострокового співробітництва; Високі транзакційні витрати пошуку інформації;
Старіння	Збереження позицій	Забезпечення стабільності господарської діяльності	Неефективна система управління підприємством; Застаріле обладнання та технології; Висока плинність кадрів;
Відродження	Пошук додаткових імпульсів у діяльності підприємства	Технічне переозброєння, нові постачальники, впровадження нових технологій тощо	Скрутне фінансове положення підприємства; Дефіцит коштів на інноваційний розвиток підприємства; Нечітка стратегія діяльності підприємства.



Рис. 1. Процес антикризового управління промисловим підприємством

- передкризове управління підприємством – своєчасна діагностика негативних тенденцій розвитку підприємства з метою запобігання кризи;
- управління в умовах кризи – метою, якого є відновлення прибутковості, платоспроможності та конкурентоспроможності підприємства;
- управління процесами виходу з кризи – спрямоване на мінімізацію витрат та втрачених можливостей під час та після кризових процесів;
- після кризове управління підприємством – відновлення життєздатності соціально-економічної системи та подальший розвиток підприємства;
- фінансова функція – спрямована на формування ефективної фінансової політики, забезпечення прибутковості, фінансової стійкості, ліквідності підприємства;
- соціальна функція – передбачає дії по збереженню трудового потенціалу підприємства та врахування соціальної складової в антикризовій програмі діяльності підприємства;

Таблиця 2

Антикризові інструменти промислового підприємства

Антикризові інструменти	Сутність антикризових інструментів	Цілі та результати впровадження антикризових інструментів
Фінансова діагностика	Аналіз та оцінка фінансового стану діяльності підприємства	Доцільно проводити незалежно від кризових процесів для виявлення динаміки змін економічних показників діяльності підприємства
Бенчмаркінг	Метод аналізу господарської діяльності підприємства, заснований на порівнянні показників діяльності з показниками інших підприємств чи структурних підрозділів	Сконцентрований на порівняльному аналізі товарів, маркетингової та цінової політики для розроблення стратегії усунення слабких сторін діяльності підприємства і протистоянню загроз з боку конкурентів
Вертикальна диверсифікація виробництва	Підприємство випускає продукцію в межах виробничої діяльності, в основі якої знаходяться однакові техніко-технологічні ознаки	Вихід на нові ринки збуту, розширення асортименту, випуск нових видів продукції з метою розширення сфери діяльності і підвищення прибутковості підприємства
Горизонтальна диверсифікація виробництва	Поряд з виробництвом основного виду продукції підприємство випускає продукцію, що буде використовуватися для базового виробництва	
Конгломератна диверсифікація виробництва	Випуск нових видів продукції, що не пов'язана з основним виробництвом та потребами потенційних споживачів	
Маркетингова диверсифікація	Вихід на нові ринки збуту, застосуванням нових каналів збуту, нових методів просування товару	
Укладання ф'ючерсних контрактів на поставку сировини	Контракт, що укладається на поставку певного товару в майбутньому за фіксованою ціною	Дає можливість у майбутньому купувати сировину за фіксованою ціною
Факторинг	Фінансова операція, сутність якої полягає в придбанні банком у постачальника права вимоги у грошовій формі на дебіторську заборгованість покупців.	Рефінансування дебіторської заборгованості
Рейнжиніринг бізнес-процесів	Напрямок інноваційної діяльності підприємства, що передбачає радикальне перепроєктування бізнес-процесів для покращення показників діяльності підприємства	Скорочення тривалості виробничого циклу, впровадження нових технологій, перехід на більш ефективну систему управління з метою забезпечення фінансовою стабільності та подальшого розвитку підприємства
Реструктуризація підприємства	Здійснення організаційних, господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміна форми власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску продукції, підвищенню ефективності виробництва й задоволенню вимог кредиторів [2]	Зміна менеджменту підприємства, типу організаційної структури, розміру та структури власного і позичкового капіталу, зміни у виробничо-господарській діяльності з метою зниження рівня витрат, підвищення якості і конкурентоспроможності продукції з метою підвищення ефективності діяльності підприємства

– також системі антикризового управління притаманні загальні функції управління: планування, організація, мотивація та контроль, що мають певну специфіку застосування з урахуванням стадії розвитку кризи і видів антикризових інструментів.

На основі проведеного дослідження можна стверджувати, що для відновлення діяльності та подальшого розвитку підприємства суб'єктам антикризового управління необхідно визначити чітку послідовність дій з антикризового управління (рис. 1).

Процес антикризового управління складається з таких етапів: 1. Постановка мети антикризового управління – відновлення життєздатності та стратегічних розвиток підприємства. 2. Виявлення причин, масштабу та фази прояву кризи. 3. Визначення видів кризи та їх характеристик. 4. Визначення наслідків кризи. Залежно від наслідків кризи можуть бути застосовані інституційні процедури (санация або банкрутство підприємства) чи сформована корпоративна антикризова стратегія. 5. Проведення інституційних процедур антикризового управління підприємством, а саме санация чи банкрутства підприємства відбувається згідно закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [2]. 6. Формування корпоративної антикризової стратегії. Корпоративна антикризова стратегія являє собою визначення незалежних антикризових інструментів, що впроваджуються менеджментом підприємства та спрямовані на відновлення фінансового стану і конкурентоспроможності підприємства. 7. Визначення антикризових інструментів (табл. 2). Вибір та практичне впровадження антикризових інструментів залежать від причин, масштабів, фази прояву кризи. 8. Оцінка ефективності реалізації корпоративної антикризової стратегії. Ефективністю реалізації корпоративної антикризової стратегії є досягнення поставленої мети антикризового управління.

Висновки з проведеного дослідження. З наведеного вище можна зробити такі висновки:

– кризові процеси промислового підприємства мають циклічний характер. Їх необхідно прогнозувати, випереджати, до них необхідно готуватися з метою недопущення довгострокової системної кризи підприємства та його ліквідації;

– система антикризового управління промисловим підприємством має бути комплексною, динамічною, оперативно реагувати на симптоми кризи, враховувати особливості інституційного середовища, в якому функціонує підприємство та специфіку діяльності підприємства;

– одним із завдань розробки антикризовою корпоративної стратегії є вибір та впровадження в практичну діяльність інструментів антикризового управління, що сприятимуть підвищенню показників діяльності підприємства і його розвитку.

Проведені дослідження мають науково-інформаційний характер та можуть бути використані фахівцями з антикризового управління у практичній діяльності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Булович Т.В. Характеристика інструментів антикризового управління / Т.В. Булович // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 4. – Т. 3. – С. 259-263.
2. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua.
3. Коваленко В.В., Суганяка М.В., Фучеджи В.І. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання [Текст] : монографія / В.В. Коваленко, М.В. Суганяка, В.І. Фучеджи. – Одеса, 2013. – 381 с.
4. Кудласенко С.В. Особливості фінансової кризи на машинобудівних підприємствах Хмельниччини / С.В. Кудласенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 6. – Т. 3. – С. 187-190.
5. Ткаченко А.М., Михайленко А.В. Антикризова складова управління промисловим підприємством [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.zgia.zp.ua.