

УДК 336.01

ОРЛЮК К.С., ФОЦІЙ П.М.

МЕТОДОЛОГІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Досліджено методологію антикризового управління підприємством. Виділено чотири фази кризи підприємства і визначити напрямки відповідних їм управлінських рішень. Сформовано і підтверджено таку гіпотезу: заходи з подолання кризи підприємства можуть бути організовані у вигляді проекту і, отже, антикризове управління може здійснюватися на основі проектного підходу. На підставі аналізу літератури, наведемо методичні рекомендації до механізму здійснення антикризового управління які включають 5 етапів.

Ключові слова: криза, кризова ситуація, управління, антикризове управління, підприємство, методологія управління

The methodology of anti-crisis management of the enterprise was studied. Four phases of the enterprise crisis are identified and directions of management decisions corresponding to them are determined. The following hypothesis was formed and confirmed: measures to overcome the crisis of the enterprise can be organized in the form of a project and, therefore, anti-crisis management can be carried out on the basis of a project approach. project, project development (detailed development of a possible solution to overcome the crisis at the enterprise), project expertise (expertise of a possible solution to overcome the crisis at the enterprise), project implementation (implementation of a set of measures to bring the enterprise out of the crisis), evaluation of the results of project implementation (review and evaluation of the actions taken to overcome the crisis and make a decision on further actions, continuation or completion of the implementation of the complex of anti-crisis measures).

Key words: crisis, crisis situation, management, anti-crisis management, enterprise, management methodology

Вступ. Ефективність господарської діяльності авіапідприємств залежить від ступеня відповідності методології управління умовам економічного середовища їх функціонування. Незадовільні значення показників господарської діяльності та економічного стану багатьох підприємств свідчать про розгортання кризових процесів. Кризова ситуація, що склалася на підприємствах, зумовлює зменшення обсягів виробництва, зниження інвестиційної та інноваційної активності, неолік оборотних коштів, розбалансованість фінансових потоків, неоптимальну структуру капіталу та незадовільні зміни показників економічної стійкості.

Аналіз стану питання. Негативний вплив факторів економічного середовища сприяє наростанню кризових процесів, що робить необхідним дослідження антикризового управління підприємством у напрямках забезпечення економічної стійкості.

Аналіз основних досягнень і літератури. Розвиток теорії та практики, які пов'язані з концептуальними положеннями антикризового управління, висвітлені в багатьох працях українських вчених: І. Бланка, М. Дем'яненка, Й. Завадського, А. Заїнчковського, М. Павловського, В. Рабштини, П. Саблука, В. Савчука, М. Маліка, В. Нелепа, І. Лукінова, Л. Лігоненко, М. Кропивка, Л. Романової, Є. Ходаківського, О. Шкільова, В. Юрчишина та ін.; зарубіжних: Е. Альтмана, С. Глазьева, А. Грязнової, Г. Іванова, В. Ковальова, В. Леонтьева, С. Меншикова, Е. Муглера, А. Томпсона, Є. Уткіна, Ю. Яковця, Г. Юна, Р. Хіта та ін.

Мета дослідження. Досліди методологію антикризового управління підприємством.

Результати дослідження. Основною тенденцією, яку виділяють дослідники менеджменту, є поступовий перехід від

© Орлюк К.С., Фочій П.М., 2022

підходу, що ґрунтується на реакції на окремі події, до підходу, заснованого на процесному погляді на кризовий менеджмент. Слід зазначити, що жорсткий розподіл цих підходів некоректний і слід говорити про їх взаємодоповнюваності по відношенню один до одного.

Методологія управління – це логічна організація діяльності, яка полягає у системному визначенні цілей, орієнтирів, підходів, а також засобів і способів їх досягнення. Механізм антикризового управління реалізується за допомогою наступних основних інструментів, які охоплюють основні сфери управлінської діяльності [1]:

1) створення системи обліку та моніторингу на основі методів діагностики кризових процесів;

2) діагностика фінансового стану та оцінка перспектив розвитку бізнесу підприємства;

3) діагностика кризи (розпізнавання проблеми);

4) антикризовий реінжиніринг бізнес-процесів;

5) реструктуризація підприємства (на основі стратегічного планування та антикризової інноваційної політики);

6) корекція системи управління підприємством;

7) оцінка тенденцій розвитку соціально-економічних систем.

Під антикризовим управлінням слід вважати систему управління підприємством, основною метою якої є запобігання або усунення нестабільності стану підприємства. Такий підхід до розгляду антикризового керування не передбачає його виключно превентивний характер, але розширює етимологічно його значення, що складається в прийнятті та реалізації антикризових рішень. При цьому їх суть і масштаб залежать від характеру кризової ситуації, в якій опинилося підприємство. Так, згідно з науковими поглядами З. Айвазяна та В. Кириченко, можна виділити чотири фази кризи підприємства і визначити напрямки відповідних їм управлінських рішень [2].

1. Погіршення фінансового становища підприємства – скорочення резервів і джерел розвитку внаслідок зниження обсягів

прибутку і рентабельності. Рішення може бути в області стратегічного і тактичного управління.

2. Збитковість виробництва. Рішення даної проблеми здійснюється, найчастіше, через реструктуризацію підприємства.

3. Виснаження. Оборотні кошти направляється на закриття боргових зобов'язань і тим самим підприємство переходить в режим скороченого відтворення. У разі, якщо організація знаходиться на цій фазі, необхідно швидко вирішувати завдання з пошуку коштів та оптимізації бізнес-процесів.

4. Неплатоспроможність. Виникає загроза банкрутства і (або) зупинки виробництва. Необхідні оперативні заходи, спрямовані на якнайшвидше відновлення платоспроможності підприємства і підтримку виробничого процесу.

Існує альтернативний підхід до розмежування кризових явищ на підприємствах і відповідних їм антикризових заходів, в основу якого покладено критерій фінансового стану. Відповідно до цього підходу, виділяють наступні етапи: нормальний стан, передкризовий, кризовий, неспроможне [3].

Нормальним фінансово-економічний стан підприємства вважається в разі, коли показники діяльності підприємства знаходяться в межах нормативних значень, а виробництво стабільне і стійке. На цьому етапі мета антикризових заходів полягає в запобігання переходу організації в передкризовий фінансовий стан.

Передкризовий фінансовий стан – це «прихована» криза, що характеризується погіршенням окремих економічних показників і проявом проблем в різних областях діяльності підприємства. На цьому етапі антикризове управління повинно повернути підприємство в нормальне фінансове становище або, принаймні, зберегти передкризовий стан.

Кризовий фінансовий стан полягає в тривалій неплатоспроможності підприємства, викликаній низькою ліквідністю його активів і в серйозних порушеннях фінансової стійкості, що перешкоджають нормальному його

функціонуванню; економічні показники знижуються нижче порогових значень.

«Голландська школа» дослідження кризи передбачає, що підприємству, яке опинилося в складному фінансовому становищі необхідно приймати антикризові рішення з урахуванням умови високої невизначеності, обмеженості часу і ресурсів. З цієї причини, підхід до антикризового управління, що передбачає застосування проектного менеджменту, є важливим доповненням до тих, що представлені в вище наведеної таблиці. Такий підхід підвищує ефективність вжитих антикризових заходів. Таким чином, обставини реалізації антикризового управління мають значну схожість з умовами здійснення проектною діяльністю [4, 5].

З метою подальшого дослідження проектного менеджменту в рамках антикризового управління виділимо основні ознаки першого. По-перше, це наявність кінцевої мети (або результату) проекту, наприклад, передбачає створення продукту або послуги (зовнішньої чи внутрішньої) з заданим рівнем якості, а також певним ступенем ризику при її досягненні. По-друге, це обмеженість ресурсів для використання в проекті (тимчасових, людських, фінансових і т. п.). По-третє, наявність необхідності створення унікальної технології для досягнення результату проекту (неможливість виконання даної роботи в рамках існуючих бізнес-процесів підприємства). По-четверте, можливість одночасного здійснення самостійних видів робіт в рамках проекту, компетентністю в яких мають різні фахівці і керівники. При цьому в організаційній структурі відсутній управлінець, який був би добре обізнаний і мав права на прийняття рішень у всіх цих областях. По-п'яте, можливість здійснення проектною діяльністю як в рамках основної діяльності підприємства – виведення нового продукту або послуги на ринок, запуск виробництва, впровадження інновацій, так і з позиції підвищення якості менеджменту на підприємстві – реструктуризація, реінжиніринг бізнес-процесів, введення нових автоматизованих систем управління і т. п. Зіставляючи завдання проектного менеджменту з завданнями антикризового

управління, можна виділити загальні: встановлення конкретних, критичних для компанії цілей і завдань; максимально чітке визначення потреби в ресурсах і планування їх споживання в умовах невизначеності; формування системи взаємодії учасників проекту, заснованої на прозорому розподілі їх відповідальності та механізм комунікацій; організація системи контролю (оперативного і термінового), що дозволяє виявляти негативні тенденції і своєчасно приймати управлінські рішення щодо їх усунення; підвищення відповідальності як керівників і виконавців, так і «антикризової» групи менеджерів і фахівців в цілому за досягнення кінцевих, а не проміжних завдань.

Застосування проектного підходу дозволяє підприємству вирішувати такі життєво важливі в кризовий період завдання, як [5]:

1) швидке проведення якісного аналізу рентабельності, ступеня ризиків і перспективності ведуться і нових проектів для оптимального перерозподілу ресурсів;

2) оцінку планової рентабельності підприємства по очікуваному портфелю проектів;

3) підвищення ефективності та рентабельності проектних робіт за рахунок керування завантаженням ресурсів;

4) управління платоспроможністю підприємства та ін.

Проект може бути представлений як обмежена в часі зміна будь-якої системи з наперед відомими вимогами до якості результатів, можливими рамками витрат ресурсів, а також специфікою організації. Це підтверджує, що в якості одного з можливих ефективних підходів до антикризового управління може бути використана методологія проектного менеджменту. При цьому він буде володіти рядом переваг перед іншими підходами.

Проектний підхід в системі антикризового управління потребує врахування взаємозв'язку даної проектною деталлю з іншими визначальними, залежними або сполученими процесами. За характером організації проекти можуть мати таку класифікацію [20]: термінальні; що розвиваються; мультипроекти; відкриті проекти.

Представлене розмежування проєктів дозволяє ідентифікувати особливості проєктного підходу в системі антикризового управління щодо того чи іншого проєкту (в залежності від характеру його організації).

Таким чином, при реалізації проєктного підходу при подоланні кризи, важливо зосередитися на таких формах реалізації проєктів, як програма і портфель проєктів. Програма проєктів являє собою сукупність проєктів, об'єднаних умовами виконання і спільною метою, а портфель – загальними стратегічними завданнями і місією компанії (при цьому кожен проєкт може мати свою власну мету).

На підставі аналізу літератури [1-13], наведемо методичні рекомендації до механізму здійснення антикризового управління.

1 етап – ідентифікація, формулювання проєкту (з метою антикризового управління – визначення причин виникнення кризових явищ на підприємстві). На даному етапі проводиться аналіз поточного стану промислового підприємства, виявлення доцільності розробки того чи іншого рішення з метою подолання кризової ситуації та визначення найбільш пріоритетних напрямків його подальшого розвитку. В результаті формується якась бізнес-ідея, спрямована на вирішення найбільш важливих для промислового підприємства завдань в нинішній кризовій ситуації. Основні проблеми на даному етапі, на думку автора, будуть складатися в оцінці здійсненності запропонованої ідеї, а також в доцільності застосування проєктного підходу. При наявності декількох бізнес-ідей подальшого розвитку промислового підприємства, кожна з яких представляється здійсненою і ефективною, паралельно розробляються кілька варіантів з метою прийняття (на завершальній стадії розробки) рішення про найбільш прийнятних з них.

2 етап – розробка проєкту (з метою антикризового управління – детальна розробка можливого рішення щодо подолання кризи на підприємстві). Після прийняття рішення про доцільність проєкту проводиться поступове уточнення та вдосконалення плану проєкту у всіх його напрямках – комерційному, технічному,

фінансовому, економічному і т.д. Основні проблеми на даному етапі складаються в пошуку і зборі достовірної вихідної інформації для вирішення окремих завдань. Саме від ступеня достовірності її та вміння правильної інтерпретації даних, що з'являються в процесі проєктного аналізу, залежить успіх реалізації проєкту.

3 етап – експертиза проєкту (з метою антикризового управління – експертиза можливого рішення щодо подолання кризи на підприємстві). Перед початком реалізації проєкту потрібне проведення кваліфікованої експертизи. Вона необхідна для перевірки основних положень проєкту. Додаткові витрати є головною проблемою реалізації даного етапу, проте відмова від нього може привести до більш значного негативного результату реалізації проєкту, ніж відшкодування вартості експертизи.

4 етап – реалізація проєкту (з метою антикризового управління – реалізація комплексу заходів з метою виведення підприємства зі стану кризи). Даний етап передбачає реалізацію на практиці бізнес-ідеї. На цьому етапі здійснюється моніторинг і аналіз всіх видів діяльності по мірі їх виконання менеджментом підприємства, а також контроль з боку наглядових органів. Під час реалізації проєкту важливим процесом управління ним є перевірка достатності грошових потоків з метою покриття інвестицій і забезпечення бажаної віддачі на вкладені кошти. Основною проблемою на даному етапі є адаптація проєкту до постійно мінливих умов.

5 етап – оцінка результатів реалізації проєкту (з метою антикризового управління – розгляд і оцінка виконаних дій з метою подолання кризи і прийняття рішення про подальші дії, продовження або завершення реалізації комплексу антикризових заходів). Даний етап передбачає, як оцінка підсумкових результатів проєкту, так і проміжних результатів його реалізації. Основна мета такого виду діяльності полягає в зіставленні проєктних цілей і завдань з фактичними результатами і виявлення причин відхилень від цільових показників. Накопичення подібної аналітичної інформації сприяє підвищенню ефективності антикризового управління в майбутньому.

Представлене вище дослідження сутності та особливостей проєктного управління дозволяє сформулювати таку гіпотезу: заходи з подолання кризи підприємства можуть бути організовані у вигляді проєкту і, отже, антикризове управління може здійснюватися на основі проєктного підходу. Проєктний підхід спрямований на формування такої програми антикризового управління, яка відповідає таким вимогам:

- 1) повнота: проєкт враховує основні можливі варіанти розвитку подій;
- 2) ефективність використання часу: управлінські рішення можуть прийматися в найкоротші терміни;
- 3) економічна ефективність: прийняті рішення мінімізують витрати і потенційні збитки підприємства;
- 4) ресурсна ефективність: прийняті рішення максимізують віддачу активів підприємства (людських, фізичних, матеріальних);
- 5) стратегічна превентивність: прийняті рішення повинні мінімізувати формування факторів ризику повторного входу в кризовий стан і в короткостроковій, і в довгостроковій перспективі.

Висновки. Підводячи підсумок дослідження менеджменту в рамках антикризового управління важливо відзначити, що ефективність такого підходу обумовлена, перш за все, схожістю їх характеристик (обмежені ресурси і горизонт

планування, високий ступінь невизначеності, необхідність врахування інтересів зовнішнього середовища та ін.). При цьому методи проєктного менеджменту можуть бути ефективно застосовані в цілях подолання кризових явищ, що істотно розширює методичну базу антикризового управління. Специфіка вибору управлінського рішення, прийнятого керівництвом промислового підприємства, багато в чому залежить від характеру кризових явищ. Також управлінські рішення часто викликані ситуаційними і поведінковими обставинами.

На підставі аналізу літератури, наведемо методичні рекомендації до механізму здійснення антикризового управління які включають 5 етапів: ідентифікація, формулювання проєкту, розробка проєкту (детальна розробка можливого рішення щодо подолання кризи на підприємстві), експертиза проєкту (експертиза можливого рішення щодо подолання кризи на підприємстві), реалізація проєкту (реалізація комплексу заходів з метою виведення підприємства зі стану кризи), оцінка результатів реалізації проєкту (розгляд і оцінка виконаних дій з метою подолання кризи і прийняття рішення про подальші дії, продовження або завершення реалізації комплексу антикризових заходів).

Список літератури:

- 1 Сапа Н.В. Теоретико-методологічні засади механізму антикризового державного управління. Гуманітарний вісник ЗДА. 2019. № 38. С. 106 – 116.
- 2 Іванюта С.М. Антикризове управління у аграрній сфері : дис. ... д-ра екон. наук : 08.06.01 / С.М. Іванюта. – К. : Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»; УААН, 2016. 381 с.
- 3 Афанасьєва О. Методологічне підґрунтя реалізації системного підходу до антикризового управління. Вісник Академії митної служби України. Серія «Економіка». 2018. № 1. С. 138–144.
- 4 Дмитренко А. І. Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств. Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. 2016. № 4 (20). С. 49-53.
- 5 Остроносів О. Д., Степурина С. О. Поняття і сутність антикризового управління підприємством. Теоретичні та практичні дослідження молодих науковців: Матеріали XIV міжнародної науково-практичної конференції магістрантів та аспірантів (01-04 грудня 2020 р., Харків). Харків : НТУ «ХПІ», 2020. 502 с. (С. 306).
- 6 Сало А.В. Характеристика сутності та поняття антикризового фінансового управління. Глобальні та національні проблеми економіки, 2018. № 22. С. 412–418.

7 Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія / Л.О. Лігоненко. К. : КНТЕУ, 2014. –580 с.

8 Антикризове управління, його сутність і зміст. URL: <http://be5.biz/ekonomika/r2010/00475.htm>. (дата звернення 15.10.2022).

9 Mitroff, Ian I. Crisis management and environmentalism : A natural fit. California Management Review Winter.1994. P. 101-113.

10 Дягель, О. Ю., Енгельгардт Е. О. Криза в діяльності підприємства: формування поняття на основі системного підходу. Актуальні проблеми економіки та управління в сучасному суспільстві: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. викладачів. Дніпро, 2019. с. 276.

11 Поворознюк І. М. Формування та реалізація антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності в період пандемії COVID-19. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-18> (дата звернення 15.10.2022).

12 Мінаєва, Т. С. Удосконалення антикризового управління на підприємствах. Науковий вісник національного університету державної податкової служби України (економіка, право). 2012. № 4. С. 51-60.

Бібліографічні описи/Библиографические описания/Bibliographic descriptions

Методологія антикризового управління підприємством / Орлюк К.С., Фощій П.М.// Електронна збірка наукових праць «Е-КОНОМІКА». – Х. :НТУ «ХПІ». – 2022. - № 1(6). – С. 47-52

Methodology of anti-crisis management of the enterprise / Orlyuk K.S., Foshchyi P.M. // Electronic collection of scientific papers "E-CONOMICS". – Kharkiv : NTU "KhPI". - 2022. - №1(6). - P. 47-52

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Орлюк К.С. - магістрантка кафедри менеджменту, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Фощій П.М. - к.е.н., доцент кафедри менеджменту, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Orlyuk K.S. - master's student of the Department of Management, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

Foschii P.M. - doctor of Economics, Associate Professor of the Department of Management, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

Посилання на статтю / Reference to the journal article:

МЕТОДОЛОГІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ [Електронний ресурс] / К.С. ОРЛЮК, П.М. ФОЩІЙ // «Е-КОНОМІКА». Електронна збірка наукових праць. – 2022. – № 1 (6). – С. 47-52. – Режим доступу до журн.: <http://e-conomics.hpi.kh.ua/index.php/journal/article/view/110>