

*Троц І.В.,
кандидат економічних наук,
Хмельницький кооперативний
торговельно-економічний інститут*

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПОПЕРЕДЖЕННЯ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА

Динамічні умови господарювання, економічна нестабільність та невизначеність потребують готовності управлінського апарату до різких змін зовнішнього середовища та оперативного реагування на появу кризових процесів та явищ.

Наразі більшість підприємств не просто переживають тимчасові труднощі, але вже давно й постійно балансують на кризовому рівні. Тому постає актуальною проблема пошуку й впровадження в практику таких форм і методів управління, використання яких дозволяло б не доводити справу банкрутства підприємства. У сьогоденних умовах для ефективного функціонування підприємства на ринку необхідно керувати впливом не тільки внутрішніх, але і зовнішніх, стосовно підприємства, факторів. Від керівника, менеджера залежить виживання підприємства. Тому менеджер зобов'язаний вміти виявляти основні фактори, що впливають на його організацію. Він покликаний знайти й запропонувати найбільш раціональні способи реагування на зовнішні впливи ризику, обумовленого невизначеністю зовнішнього середовища. Крім того, у міру розвитку ринкових відносин підсилюється конкуренція. Щоб вижити в цих умовах слід впроваджувати технічні й інших нововведення, приймати нестандартні рішення [4, с.3].

Актуальність проблеми своєчасного виявлення та недопущення поглиблення кризових процесів в діяльності підприємства визначається рядом досліджень

сучасних науковців, зокрема працями: Коваленко О.В., Лігоненко Л.О., Терещенко О.О., Скібіцького О.М., Череп А.В., Штангрета А.М., Копилюк О.І., Гук О.В., Гавриленко Т.В. та інших.

Найбільш дієвим та ефективним інструментом попередження та запобігання кризам є на сьогодні антикризовий менеджмент.

Антикризовий менеджмент – система, спрямована на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для їх своєчасного подолання з метою забезпечення виживання і відновлення життєздатності суб'єкта господарювання, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [1, с.149].

Найважливішими характеристиками системи антикризового менеджменту є:

- гнучкість і адаптивність, які найчастіше притаманні матричним структурам управління;
- схильність до посилення неформального управління, мотивація ентузіазму, терпіння, впевненості;
- диверсифікація управління, пошук найбільш доцільних типологічних ознак ефективного управління у складних ситуаціях;
- зниження централізму для забезпечення сучасного ситуаційного реагування на проблеми, що виникають;
- посилення інтеграційних процесів, що дозволяють концентрувати зусилля та ефективніше використовувати потенціал компетенції.

Антикризовий менеджмент має певні особливості стосовно його процесів і технологій, а саме:

- мобільність і динамічність у використанні ресурсів, здійсненні змін, реалізації інноваційних програм;
- здійснення програмно-цільових підходів у технологіях розробки та реалізації управлінських рішень;

- підвищена чутливість до фактору часу у процесах управління, здійснення своєчасних дій стосовно динаміки ситуацій;
- посилення уваги до попередніх і подальших оцінок управлінських рішень та вибору альтернатив поведінки і діяльності;
- використання антикризового критерію якості рішень при їхній розробці та реалізації [4, с.184-185].

Аналіз наукової літератури [1-5] дозволив систематизувати методи антикризового менеджменту як інструменту запобігання кризовим явищам та банкрутству підприємства (табл.1).

Антикризовий менеджмент передбачає застосування методів активного реагування на зовнішні та внутрішні загрози для суб'єкта управління.

Таблиця 1

Методи антикризового менеджменту*

Група	Метод	Сутність
1	2	3
Оперативні	Діагностика	система цільового фінансового аналізу, спрямованого на виявлення параметрів кризового розвитку підприємства, що генерують загрозу його банкрутства в майбутньому періоді.
	Моніторинг	комплексна система спостережень, збору, обробки, систематизації та аналізу інформації про стан навколишнього середовища, яка дає оцінку і прогнозує його зміни, розробляє обґрунтовані рекомендації для прийняття управлінських рішень.
	Контролінг	міжфункціональний напрям управлінської діяльності, який завдяки цілеспрямованим збору, обробці та альтернативному інтерпретуванню отриманої інформації допомагає у процесі прийняття управлінських рішень, головною метою котрих є досягнення оптимальної узгодженості рівня розвитку та прибутковості підприємства.

1	2	3
Тактичні	Аутсорсинг	ресурсна альтернатива, яка включає передачу виконання неосновної діяльності підприємства або функцій, які виконувались персоналом підприємства із використанням ресурсів підприємства, зовнішньому постачальнику.
	Бенчмаркінг	механізм порівняльного аналізу ефективності роботи однієї компанії з показниками інших, більш успішних, організацій; впровадження в діяльність підприємства найкращих практик.
	Регуляризація	впровадження сучасних підходів до управління підприємством (формування системи стратегічного планування та управлінського обліку, створення комплексної системи фінансового контролю та планування, автоматизованої системи обліку, повноцінних маркетингових служб тощо).
	Диверсифікація	стратегія зниження ступеня ризику шляхом розподілу інвестицій чи інших ресурсів між декількома напрямками діяльності
	Злиття	об'єднання двох компаній, при якій створюється нова фірма, суб'єкти об'єднання зупиняють діяльність, яку проводили до моменту об'єднання і розпочинають в якості нової компанії.
	Реінжиніринг	фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотного поліпшення якості функціонування.
	Даунсайзинг	зменшення розмірів компанії для покращення її функціонування або зменшення витратної частини бюджету, в основному за рахунок скорочення кадрів, проведення більш ефективної HR-діяльності, зміни ключових цілей та робочих процесів компанії, перетворення структури компанії.
	Модернізація	процес переходу до нових технологій, оновлення машин, обладнання, устаткування, пов'язаний з впровадженням у виробництво науково-технічних досягнень для оптимізації виробничих процесів на підприємстві та випуску продукції з інноваційною складовою, що дає змогу йому успішно протистояти конкурентам на внутрішньому та зовнішньому ринках.
Стратегічні	Санація	система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді.
	Реструктуризація	процес здійснення організаційно-економічних, правових і технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форми власності, організаційно-правових форм, з метою фінансового оздоровлення підприємства, збільшення обсягу випуску продукції та підвищення ефективності виробництва.
	Банкрутство	визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність за допомогою процедур санації та мирової угоди і погасити встановлені у порядку, визначеному законом, грошові вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури.

* Джерело: сформовано автором за [1-5].

У зв'язку з цим, як бачимо з табл.1, методи антикризового менеджменту згруповано за терміном дії в три групи: оперативні (повинні діяти на підприємстві постійно з метою завчасного виявлення кризових явищ (строком до 1 року); тактичні (застосовуються на ранніх стадіях виявлення кризи, їх діяльність спрямована на покращення фінансових та економічних показників підприємства (строком до 3 років); стратегічні (включають комплекс заходів більш тривалої дії (строком від 3 років) стосовно виходу підприємства з кризи).

Ефективність антикризового управління зумовлена здатністю керівництва конструктивно реагувати на зміни, які загрожують нормальному функціонуванню підприємства. Саме тому процес антикризового управління має передбачати цілеспрямованість, послідовність, своєчасність прийняття рішень та їх адаптованість у процесі життєдіяльності підприємства.

Таким чином, можемо зробити висновок, що головним завданням антикризового менеджменту як інструменту попередження банкрутства є забезпечення ефективного функціонування підприємства та його стійкого розвитку в умовах, що характеризуються імовірністю виникнення кризових явищ, шляхом раннього діагностування кризи, розробки заходів щодо її подолання та усунення.

Література:

1. Гавриленко Т.В. Антикризове управління як інструмент запобігання кризи / Т. В. Гавриленко, Є. А. Прядун // International scientific journal. – 2015. – № 8. – С. 148-150.
2. Ватченко Б.С. Дослідження методів антикризового управління підприємства [Електронний ресурс] / Б.С. Ватченко, Р.С. Шаранов // International Scientific Journal –Inter Nauka”. Секція: Економічні науки. – Режим доступу: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15252892944561.pdf>

3. Погребняк А.Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві / А. Ю. Погребняк // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". – 2015. – № 12. – С. 300-310.

4. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. / О.М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.

5. Терлецька Ю.О. Антикризовий менеджмент: вимоги до системи, механізму і процесу управління / Ю. О. Терлецька, В. В. Іванюк // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2010. – Вип. 2. – С. 181–188.