

16. The World Bank Group [electronic resource]. — Access: www.worldbank.org

17. Financial Portal «Minfin» [electronic resource]. — Access: <http://index.minfin.com.ua>

УДК 339.9

Мельник І. О.,
магістр з міжнародної економіки
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Melnyk Ivan,
master of International Economy
Kyiv National Economic
University named after Vadym Hetman

THEORETICAL ASPECTS OF CRISIS MANAGEMENT

АНОТАЦІЯ. Дана стаття присвячена теоретичним аспектам виникнення кризових явищ різних категорій як в економіці в цілому, так і на окремо взятому підприємстві та варіантів уникнення або подолання таких явищ завдяки методам і прийомам антикризового управління.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Криза, кризові явища, антикризовий менеджмент.

ANNOTATION. This article focuses on the theoretical aspects of crisis appearance of different categories, both in the economy as a whole and for individual enterprise, and options for avoiding such crisis using techniques and methods of crisis management.

KEYWORDS: Crisis, crisis management.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. На сьогоднішній день в умовах постійних змін ряду факторів, які мають прямий чи опосередкований вплив на ведення бізнесу, коливання валютних курсів і цін на нафту, все частіше на підприємствах виникають кризові явища, які потребують негайних і нестандартних методів вирішення. Саме тому стає все вживанішим поняття «антикризовий менеджмент» і зростає попит на антикризових менеджерів.

© І. О. Мельник, 2014

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження антикризового менеджменту почали активно розвиватися у 80—90-х роках минулого століття, коли ряд крупних світових компаній (Johnson and Johnson, Pepsi, Exxon тощо) зіткнулися з певними кризовими явищами на різних етапах життєвого циклу, які потребували рішучих дій, котрі змогли б вивести їх з кризи, чи хоча б зменшити її вплив на діяльність підприємства. Серед відомих антикризових менеджерів, науковців, дослідників, які внесли свій вклад у систему розвитку антикризового управління є: Карлос Гон, Лі Якокка, Еліяху Голдрат, Таїті Оно, Адам Льюїс, Ларрі Сміт, Пол Шривастава і т.д. У подальшому дане питання активно вивчалось, теоретична база постійно розширювалася і на сьогоднішній день можна знайти спеціальні навчальні програми по вивченню антикризового управління. Проте трансформації бізнес-середовища під впливом факторів економічної турбулентності зумовлюють і визначають нові особливості сучасних аспектів антикризового менеджменту.

Формулювання цілей статті. Мета даної статті: узагальнити поняття антикризового менеджменту, а також визначити основні прийоми та методи ведення бізнесу під час криз.

Виклад основного матеріалу. Кризовий стан компанії чи організації вимагає від менеджерів проведення ряду нетрадиційних заходів, використання в управлінні методів і підходів, які значно відрізняються від тих, що впроваджуються у звичайних, стабільних, умовах. Криза в перекладі з грецької означає «рішення», «поворотний пункт» або «вихід». Економічна криза в організації відображає її складне фінансове становище, яке характеризується незадовільним значенням ряду показників, і першою ознакою є негативний фінансовий результат — валовий збиток від діяльності, зниження рівня рентабельності або стрімке скорочення розміру прибутку по періодах.

Кризи можуть протікати явно і легко виявлятися, а можуть бути малопомітними і проходити в прихованій формі. Найнебезпечніші кризи ті, що торкаються системи в цілому. У такій ситуації утворюється низка складних проблем, вирішення яких залежить від своєчасності їх виявлення та професіоналізму в управлінні організацією.

Причини кризи можуть бути: об'єктивними — пов'язаними з циклічним розвитком системи, потребами модернізації, реструктуризації, впливом зовнішніх чинників, і суб'єктивними — відбуваються помилки менеджерів в управлінні, недоліки в органі-

зації виробництва, недосконалість інноваційної та інвестиційної політики [1].

Наслідки кризи являють собою можливі варіанти розвитку системи, ситуації і проблеми, і характеризуються різкими змінами або послідовною трансформацією, оновленням організації або її руйнуванням, оздоровленням чи виникненням нової кризи. Крім того, наслідки кризи визначаються її характером, типом, рівнем прояву негативних циклічних факторів, вибором методів антикризового управління, яке може згладити негативні тенденції, сприяти подоланню негативних факторів, а може, навпаки, спровокувати нову кризу.

Елементами, притаманними більшості кризових явищ, називають: (а) загрозу для організації, (б) ефект несподіванки і (с) короткий час для прийняття рішення [2]. Веннет стверджує, що «криза — це процес трансформації коли стара система вже не може більше функціонувати» [3], тому четвертим елементом є необхідність, навіть, доцільність змін.

На відміну від ризик-менеджменту, який включає в себе оцінку потенційних загроз і пошук кращих способів, щоб їх уникнути, антикризове управління має справу з загрозами до, під час і після їх прояву. Воно охоплює ширше коло питань і складається з навичок і методів, необхідних для ідентифікації, оцінки, розуміння і подолання проблемної ситуації, з моменту її початку й до впровадження процедур відновлення [4].

Для того, щоб чітко окреслити основні принципи антикризового менеджменту, необхідно визначити, поняття «криза». Криза — це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі. Криза може розумітися і як етап у розвитку соціально-економічної системи, необхідний для усунення напруги і дисбалансу в ній. Може виникнути ситуація, при якій механізми, пов'язані з існуючою системою регулювання, виявляються не в змозі змінити несприятливі кон'юнктурні процеси, коли загострюються протиріччя, що розвиваються в надрах важливих інституційних форм, які визначають режим накопичення матеріальних благ. У ході кризи виявляються нежиттєздатними найважливіші закономірності, на яких базуються організація виробництва, перспективи прибуткового використання капіталу, розподіл вартості і структура суспільного попиту [1].

У процесі антикризового управління, важливо ідентифікувати типи криз, оскільки різні кризи вимагають застосування різних стратегій управління кризовими ситуаціями [5]. Так, Лербінгер

розподіляє кризи на вісім таких категорій: 1) природні катастрофи, 2) технологічні кризи, 3) суспільне невдоволення, 4) незаконні методи боротьби, 5) організаційні проступки/помилки, 6) порушення прав робітників, 7) чутки, 8) терористичні акти / техногенні катастрофи [6].

Інша типологія криз включає окремі групи економічних, соціальних, організаційних, психологічних, демографічних та екологічних. Причому різні типи криз можна представити як ланцюжок, у якій розрив однієї ланки, тобто поява фактору одного з типів кризи, тягне за собою виникнення факторів інших типів.

У розвитку соціально-економічних систем значну роль відіграє вибраний спосіб виробництва, господарювання, методи створення матеріальних благ і розподілу ресурсів. Тому так важливо вивчати економічні кризи, які впливають практично на всі сфери життєдіяльності суспільства. Обвал цінних паперів на фон-довій біржі, збанкрутіння компаній, інфляція, падіння рівня жит-тя населення, відкриті зіткнення між класами або соціальними групами, конфлікти опозиційних політичних сил, зростання організованої злочинності — це фактори одного взаємопов'язаного процесу, протікання якого часто буває спровоковано економічною кризою. Її причини, які, здавалося, зрозумілі всім, нерідко являють собою приховані «підводні камені», поява яких обумовлена циклічним розвитком соціально-економічної системи.

Економічні кризи відображають гострі протиріччя в економіці країни чи економічному стані окремої організації. Це кризи перевиробництва, падіння продажів, протиріч у взаєминах економічних агентів ринку, кризи неплатежів, втрати конкурентних переваг і розорення підприємств.

Основні теорії, що пояснюють циклічність економічних криз, можна звести до двох великих груп: екстернальні (зовнішні) й інтернальні (внутрішні) теорії. Екстернальні теорії пояснюють кризовий цикл впливом зовнішніх факторів: війн, важливих політичних подій, відкриттів нових родовищ, демографічної ситуації, наукових і технічних відкриттів, нововведень, і навіть сплесків сонячної активності. Інтернальні теорії звертають увагу на механізм всередині самої економічної системи, який дає імпульс самовідтворюються економічному циклу. Більшість сучасних економістів стоять на позиціях синтезування екстернальних та інтернальних теорій [1]. Основними кризами, що проявляються у господарській діяльності підприємств, вважаються стратегічна криза, тактична криза і криза платоспроможності.

Антикризове управління — це процес, при якому організація намагається подолати явища та події, які загрожують завдати шкоди організації, зацікавленим сторонам або представникам громадськості. З іншого боку, це сукупність методів, прийомів, що дозволяють розпізнавати кризи, здійснювати їх профілактику, долати їх негативні наслідки, згладжувати хід дії кризи.

У сучасних умовах турбулентного розвитку міжнародного бізнес-середовища антикризове управління в організації являє собою розробку стратегій, що дозволяють досягати конкурентних переваг на ринку з урахуванням ризиків; формування антикризової команди менеджерів і реалізація програми по виходу з кризи; проведення заходів, спрямованих на залучення фінансових ресурсів в організацію та реструктуризація кредиторської заборгованості; своєчасне рішення конфліктів і вибір оптимальної кадрової політики, проведення реорганізації на складному етапі банкрутства [7].

Технологія антикризового управління включає ряд послідовних кроків з реалізації механізму впливу на систему з метою попередження, пом'якшення і подолання криз різних типів. Менеджеру з антикризового управління важливо мати системне бачення, вміння охопити поглядом ряд взаємопов'язаних проблем, які, наприклад, можуть привести організацію до банкрутства, або різко погіршити соціальне становище людей. Кваліфікований менеджер повинен знати відповіді на конкретні запитання: що змінювати? на що змінювати? як здійснити зміни? [9].

Так, діагностика криз в організації являє собою сукупність методів, спрямованих на виявлення проблем, слабких і «вузьких» місць у системі управління, які є причинами неблагополучного фінансового стану та інших негативних показників діяльності. Діагностику можна розуміти і як оцінку діяльності компанії з точки зору отримання загального управлінського ефекту, і як визначення відхилень, існуючих параметрів системи від спочатку заданих, і як оцінку функціонування організації в рухомих, турбулентних умовах зовнішнього середовища з метою попередження криз.

До методів діагностики кризи в організації відносять: моніторинг зовнішнього середовища і системний аналіз сигналів про можливі зміни стану та конкурентного статусу фірми, аудит фінансового стану, аналіз кредитної політики та заборгованості компанії, визначення ризиків, оцінку поточного стану організації та прогнозування її можливих станів у майбутньому. Інструментами діагностування кризового стану є моделювання, про-

гнозування, експеримент, експертиза, маркетингові дослідження, що застосовуються залежно від типу кризи і форми її прояву.

За умови кризи в організації формується антикризова команда, в яку можуть увійти незалежні аудитори, консультанти по бізнесу та інші експерти. Менеджери компанії повинні повністю сприяти роботі залучених експертів. Створена аналітична група встановлює причини, що призвели компанію до існуючого стану, визначає шляхи виходу з кризи [9].

Особливість антикризового управління організацією полягає в підвищеній складності управлінських процесів. Фінансова криза проявляється в нестачі коштів, зростанні простроченої кредиторської заборгованості, падінні продажів, невдоволенні персоналу та інших несприятливих факторах. Рівень вимог до керівників, які приймають найважливіші, стратегічні рішення, зростає в геометричній прогресії. Організація, яка перебуває у фінансовій кризі, може припинити своє існування, а може відродитися знову, після проведення кардинальних змін. Успіх подолання кризи залежить від уміння провідних менеджерів своєчасно вжити адекватні дії [1].

Так, управління організацією в умовах фінансової кризи направлене, з одного боку, на зменшення всіх статей витрат, збільшення надходження коштів в організацію, необхідних для погашення боргів, а з іншого — на зростання обсягу продажів і отримання прибутку. Значущим є використання нових прийомів управління, які можуть кардинально змінити існуючу систему після реорганізації підприємства. До таких прийомів відносять-ся: використання ноу-хау, позиціонування торгової марки, оптимізація кадрової роботи, боротьба за якість, цінова політика і т. д. [1]

Скорочення витрат є необхідним кроком у тій ситуації, коли організація відчуває фінансову кризу. Необхідно централізувати прийняття всіх рішень, які впливають на рух матеріальних активів підприємства, скорочувати або заморожувати витрати, пов'язані з розвитком існуючих довгострокових проектів: НДДКР, капітального будівництва та інших вкладень, окупність яких перевищує один рік.

Основні напрямками діяльності щодо зниження витрат є скорочення фонду оплати праці; скорочення витрат на сировину і матеріали за рахунок використання дешевших компонентів виробів, горизонтальної інтеграції з постачальниками, роботи з місцевими виробниками, впровадження ресурсозберігаючих технологій;

скорочення виробничих витрат, витрат на ремонт та обслуговування обладнання, витрат на рекламу, науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, дослідження ринку, підтримання певної якості послуг.

Важливо визначити найвитратніші статті балансу, які підлягають скороченню (капітальне будівництво, дорогі стажування для працівників, проведення масштабних маркетингових досліджень, дослідно-конструкторські роботи) і направити ці ресурси на проведення реструктуризації та проекти, що передбачають отримання швидкого прибутку.

Залучення грошових коштів в організацію в умовах кризи здійснюється в основному за трьома головними напрямками — по-перше: продаж і здача в оренду активів компанії; по-друге: оптимізація продажів; по-третє: зміна кредитної політики для прискорення оборотності дебіторської заборгованості.

Будь-які активи, що перебувають у власності компанії, — будівлі, споруди, машини, устаткування, облігації, акції, в тому числі й інших підприємств, векселі банків — можуть бути продані або використані для погашення боргу в ході проведення реструктуризації. Це можливо, якщо дані активи не є забезпеченням заборгованості за іншими зобов'язаннями (заставні вимоги). Якщо витрати підприємства на зберігання та обслуговування активів великі, вигідніше продати їх. Цінні папери можна запропонувати придбати кредиторам, які зацікавлені в розширенні сфери своєї діяльності за рахунок придбання пакетів акцій.

Оптимізація продажів вимагає проведення ряду важливих заходів: цінового регулювання; залучення нових замовників; укладання контрактів про виробництво на давальницькій сировині; впровадження програми торговельних знижок і пільг для споживачів, які платять швидше; укладення стратегічних союзів та альянсів; оцінки додаткових витрат, пов'язаних з впровадженням у виробництво і просуванням на ринок нової продукції.

Залучення грошових коштів в організацію шляхом зміни кредитної політики відбувається за рахунок прискорення оборотності дебіторської заборгованості. В умовах високої інфляції особливо важливо мати добре продуману політику щодо постачальників, замовників та інших контрагентів. При проведенні аналізу кредиторської заборгованості потрібно розділити всіх кредиторів на першочергових і другорядних. Першочергові кредитори — це ті, сума зобов'язань яких становить у цілому 80 % від усієї заборгованості. Черговість може бути визначена і з точки зору наслідків затримки платежу. Наприклад,

якщо затримка платежу може призвести до припинення поставок сировини, постачальник може бути віднесений до пріоритетних кредиторів. Кредитори, що володіють заставними вимогами, також належать до першочергових кредиторам. Решта кредиторів не повинні ігноруватися, через те, що деякі з них можуть звернутися до суду та ініціювати процедуру банкрутства. При аналізі кредиторської заборгованості важливо визначити, якими засобами володіє підприємство для погашення боргів. Прогноз грошових потоків допоможе компанії визначити суму заборгованості, яку необхідно реструктурувати, а також оцінити можливу суму виплат кредиторам у майбутньому [1]. Проведення реструктуризації боргів та інші заходи подолання фінансової кризи допоможуть організації вийти на новий етап в її діяльності. У той же час немає ніякої гарантії, що організація в подальшому стане прибутковою.

Реорганізація підприємства — це складні процеси розробки і реалізації проекту кардинальної зміни стану існуючої організації, її структури, які можуть бути реалізовані у формі злиття, поглинання, поділу, горизонтальної та вертикальної інтеграції. Реорганізація передбачає розробку чітких стратегічних дій і формування нового бізнес-портфеля компанії, що може супроводжуватися зміною організаційно-правової форми [10].

Особливості проведення реструктуризації полягають у глобальності змін, пов'язані з позиціонуванням на ринку стратегічного продукту, зміною профілю підприємства. При створенні програми реструктуризації розробляється кілька варіантів проєктів, з яких керівництво вибирає найкращий з урахуванням прибутку і ризиків.

Крайнім проявом кризового стану підприємства є банкрутство, воно означає його фактичну неспроможність, тобто неможливість задовольнити вимоги кредиторів за грошовими зобов'язаннями.

Висновки. Таким чином, слід відзначити, що на сьогодні поняття «антикризовий менеджмент» або «антикризове управління» стають усе більше популярними в умовах турбулентності розвитку соціально-економічної системи країни. Антикризове управління являє собою сукупність методів, прийомів, що дозволяють розпізнавати кризи, здійснювати їх профілактику, долати негативні наслідки, згладжувати хід дії кризи, а в ширшому сенсі — це процес, при якому організація намагається подолати явища та події, які загрожують завдати шкоди організації, зацікавленим сторонам або представникам громадськості.

Технологія антикризового управління включає ряд послідовних кроків з реалізації механізму впливу на систему з метою попередження, пом'якшення та подолання криз різних типів. Особливість антикризового управління організацією полягає в підвищеній складності управлінських процесів, а саме в тому, що надзвичайно важливі, а часто й непопулярні рішення потрібно приймати дуже швидко й в напружених умовах.

Література

1. Crisis management: the nature, diagnosis, procedure http://www.cfin.ru/management/antirecessionary_management.shtml
2. *Seeger, M. W., Sellnow, T. L., Ulmer, R. R.* Communication, organization and crisis // *Communication Yearbook*. — 1998. — № 21: — P. 231–275.
3. *Venette, S. J.* Risk communication in a High Reliability Organization: APHIS PPQ's inclusion of risk in decision making. Ann Arbor, MI: UMI Proquest Information and Learning, 2003.
4. Crisis management [Electronic resource]: from Wikipedia, the free encyclopedia. — Access mode: http://en.wikipedia.org/wiki/Crisis_management
5. *Coombs, W. T.* Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding. Thousand Oaks, CA: Sage., 1999.
6. *Lerbinger, O.* The crisis manager: Facing risk and responsibility. Mahwah, NJ: Erlbaum, 1997.
7. *Shrivastava, P. Mitroff, I.I., Miller, D. and A. Miglani* Understanding industrial crises. — *Journal of Management Studies*. — 1988. — № 25-4. — P. 285—304.
8. ASIS International, «Organizational Resilience: Security, Preparedness, and Continuity Management Systems-Requirements with Guidance for Use, ASIS SPC.1-2009, American National Standard», 2009.
9. *Goldratt, Eliyahu M.; Jeff Cox.* The Goal: A Process of Ongoing Improvement. Great Barrington, MA.: North River Press, 2004, 6th ed.
10. Reorganization [Electronic resource]: from Wikipedia, the free encyclopedia. — Access mode: <http://uk.wikipedia.org/wiki/>