

Гринчишин Я.М.

доцент кафедри фінансового менеджменту,
Львівський національний університет імені Івана Франка

Grynchyshyn Yaroslav

Ivan Franko National University of Lviv

СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У статті розглядаються стратегічні підходи до антикризового управління підприємствами. Обґрунтовано важливість та обмеженість стратегій в антикризовому управлінні. Відзначено відмінність традиційного та антикризового стратегічного управління. Особлива увага звертається на антисипативне антикризове управління ризиками і невизначеностями на передкризовому етапі функціонування підприємства. При цьому визначено важливу роль інформаційного менеджменту, особливо управління обліковою інформацією. У превентивних антикризових заходах ключова роль відводиться інструментам раннього попередження про загрози функціонуванню підприємств. Ураховуючи дуалістичну природу кризи, відзначено важливість післякризового етапу для радикальних змін, збільшення інновацій і підвищення ефективності виробництва.

Ключові слова: стратегія, криза підприємств, квазістабільний стан, антикризовий менеджмент, антисипативний антикризовий менеджмент, післякризовий менеджмент.

Постановка проблеми. Турбулентне середовище, посилення конкуренції, глобалізація є передумовами виникнення криз підприємств у сучасних умовах. Потенційна можливість виникнення кризових явищ на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства вимагає вживати своєчасних заходів щодо їх попередження та подолання. Запізнілі антикризові заходи можуть спричинити поглиблення кризи аж до банкрутства. Складність і багатогранність розвитку кризових явищ та їхнього впливу на функціонування підприємств вимагають стратегічного підходу до антикризового управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання вибору стратегії антикризового управління розглядають у своїх дослідженнях вітчизняні і зарубіжні науковці О. Литовченко, І. Іртишева, С. Мінакова, М. Дітковська, О. Гудзь, В. Шконда, А. Кальянов, М. Грох, П. Стшемецький, Й. Валас-Трембач. Однак потребують уточнення проблеми вибору антикризової стратегії під час окремих етапів життєвого циклу підприємства та на різних етапах розвитку кризи. Варто зауважити, що теорія антикризового управління знаходиться на стадії розвитку, тому такі аспекти, як походження криз і дії, що здійснюються в напрямі їх подолання, ще недостатньо концептуально обґрунтовані.

Формулювання цілей статті. Мета статті – узагальнити дослідження щодо сутності стратегічного антикризового управління, його структуризації за етапами життєвого циклу підприємства і розвитку кризи.

Виклад основного матеріалу. Під стратегічним менеджментом розуміють безперервний процес, спря-

мований на досягнення цілей підприємства, що ґрунтується на аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища. Правильний вибір стратегії підприємства, її ефективне впровадження та контроль є запорукою конкурентоздатності та розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Підкреслюючи важливість стратегії в антикризовому управлінні, деякі автори вважають, що кризова ситуація на підприємстві є ознакою або слабкої стратегії, або її поганої реалізації, або того й іншого разом [1, с. 311]. Інші автори вважають, що антикризова стратегія може бути гарантом недопущення різного роду кризових ситуацій [2, с. 309]. Однак через ризики і невизначеності, які можуть згенерувати кризу, наявність стратегії не може повністю побавити підприємство криз, хоча може мінімізувати можливість їх виникнення. Жодна стратегія не може забезпечити стопроцентного передбачення майбутнього, у тому числі уникнення кризових ситуацій [3, с. 12].

О. Литовченко відзначає, що антикризову стратегію можна вважати способом досягнення підприємством свої цілей попри вплив зовнішніх та внутрішніх чинників [2, с. 309]. Однак традиційне та антикризове управління суттєво відрізняються не лише метою, а й іншими параметрами: умовами діяльності підприємств, способом і організацією управління для досягнення цієї мети. Якщо головною ціллю підприємства, визначеною в стратегії його розвитку, може бути досягнення конкурентоздатності продукції, отримання прибутку, збільшення ринкової вартості, то спрямованість антикризової стратегії є значно вужчою. Анти-

кризові заходи, як правило, спрямовані на попередження кризи, а у разі її настання – на оздоровлення підприємства, відновлення його платоспроможності і недопущення банкрутства.

Деякі науковці вважають, що будь-яке управління повинно бути антикризовим [4, с. 5]. Не заперечуючи цього, можна вважати, що функціональні стратегії будь-якого суб'єкта спрямовані насамперед на досягнення його цілей (максимізацію ринкової вартості, прибутку, досягнення конкурентоздатності продукції тощо). Однак варто зазначити, що вплив таких умов, як турбулентне середовище, посилення конкуренції, глобалізація, зумовлює постійне перебування підприємств під впливом ризиків і невизначеностей (рис. 1). Такий стан суб'єктів можна назвати умовно стабільним, або квазістабільним. Під впливом різноманітних, передусім зовнішніх, а також внутрішніх чинників кризи можуть виникати на будь-якій стадії розвитку підприємства.

Постійне зростання різноманітних ризиків і невизначеностей вимагає адекватного реагування з боку підприємств, яке повинно здійснюватися в рамках антисипативного антикризового менеджменту (рис. 2). Важливу роль у зменшенні невизначеності у функціонуванні підприємств повинен відігравати інформаційний менеджмент, насамперед управління обліковою інформацією. Бухгалтерський облік (фінансовий, управлінський, аудит) повинен виконувати функцію не пасивного спостерігача за фінансово-господарською діяльністю підприємств, фіксатора історичної інформації про минулі події. Активізація прогностичної функції обліково-аудиторських процедур повинна давати можливість своєчасно отримувати достовірну інформацію про ризики і загрози, створювати відповідні резерви на випадок несприятливих умов діяльності. У силу певних обмежень використання обліку та аудиту у відображенні інформації відповідно до чинних стандартів (міжнародних і національних) важливе місце в управлінні невизначеностями і ризиками відводиться контролінгу.

Під час вибору антикризової стратегії та відповідних процедур необхідно враховувати такі чинники, як фаза розвитку підприємства, причини кризи, кризові

симптоми та їх діагностика, глибина кризи, тривалість кризи, поточна стратегія компанії та її адаптація до навколишнього середовища, поточна економічна ситуація, конкурентна позиція, організаційна структура, структура витрат та цін [5, с. 27]. Основними принципами системи стратегічного антикризового менеджменту підприємств, що перебувають у кризовому стані, можна вважати: ранню діагностику кризи, швидку реакцію на кризові явища, адекватність реакцій на реальні фінансові загрози банкрутства, досягнення загального потенціалу з метою подолання кризи [6, с. 49]. До особливостей антикризового управління, урахування яких підвищує ефективність управлінських та регуляторних механізмів стратегії управління підприємством, можна віднести гнучкість та адаптивність, здатність до диверсифікації й ситуаційного реагування [7, с. 167].

За отримання ранніх ознак, що сигналізують про наявність кризи, підприємство повинно мати можливість проведення превентивних заходів із метою недопущення банкрутства. Стратегія повинна передбачити наявність інструментів раннього попередження про ризики і загрози. Глибокий кризовий стан вимагає реактивних (надзвичайних) заходів оздоровлення підприємства і запобігання банкрутству. Окрім ліквідації і банкрутства, найбільш поширеними стратегіями антикризового менеджменту є захисна і наступальна. Захисна стратегія передбачає стабілізацію кризи за рахунок внутрішніх резервів (скорочення витрат, реструктуризація активів). Наступальна стратегія передбачає суттєві реструктуризаційні зміни, зміцнення підприємства за рахунок зовнішніх інвестицій, посилення в довгостроковій перспективі конкурентних переваг.

Значна частина вітчизняних науковців вважає, що антикризове управління стосується лише кризового стану підприємства [8, с. 38]. Такий підхід зумовлений однобічним підходом до розгляду кризи як до суто негативного явища. Однак наявність криз у діяльності підприємств має також позитивні наслідки, створюючи можливості впровадження якісних змін у процесах і структурі управління. Й. Трембач виділяє у складі ефективного антикризового управління такий

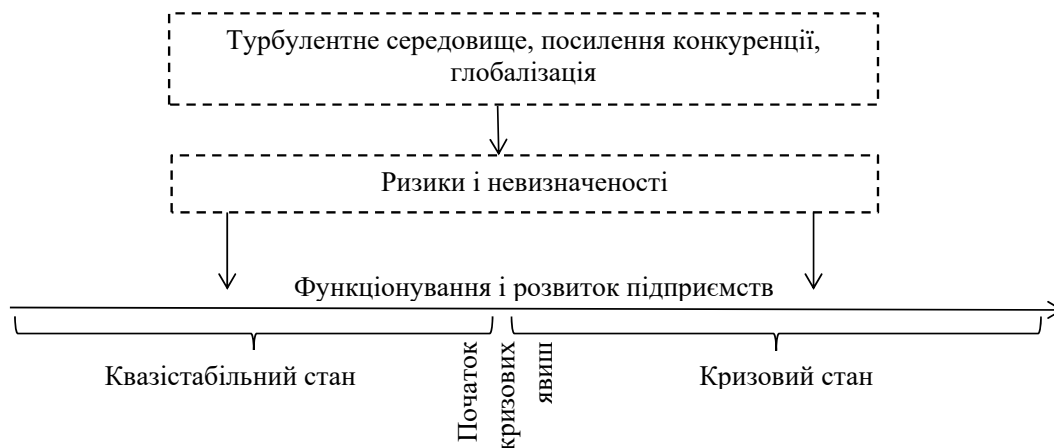


Рис. 1. Вплив ризиків і невизначеностей на функціонування підприємств

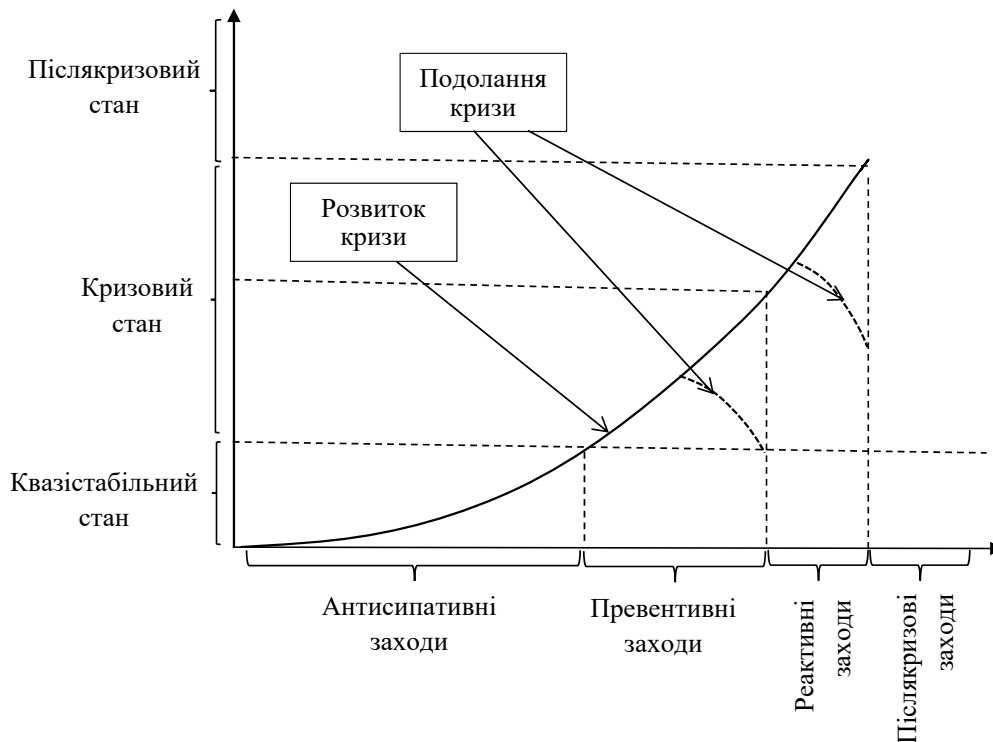


Рис. 2. Вплив розвитку кризи на застосування антикризових заходів

напрямок, як пошук нових можливостей і радикальних рішень [9, с. 64]. Даний напрям можна вважати найбільш вигідною стратегією, оскільки він сприяє поліпшенню ринкових позицій підприємства, а в перспективі – збільшенню його ринкової вартості [5, с. 27]. У зв'язку із цим свідоме створення кризових ситуацій може стати важливим інструментом підвищення ефективності управління, збільшення інновацій та прискорення змін [9, с. 64]. У результаті криза стає черговим етапом у розвитку підприємства.

Висновки. Антикризова стратегія повинна охоплювати весь період функціонування підприємств –

від створення до ліквідації. На передкризовому етапі управління ризиками і невизначеностями в діяльності підприємств повинно здійснюватися в рамках антисипативного антикризового менеджменту. Превентивні заходи повинні здійснюватися до початку відкриття справи про банкрутство. Глибокий кризовий стан вимагає реактивних (надзвичайних) заходів оздоровлення підприємства і запобігання банкрутству. На післякризовому етапі на підставі глибокого аналізу причин кризи є можливість створення умов для радикальних змін, збільшення інновацій і підвищення ефективності виробництва.

Список літератури:

1. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник / М.П. Бутко та ін. ; за заг. ред. М.П. Бутка. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 376 с.
2. Литовченко О.Ю. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2012. № 12. С. 308–312.
3. Кайлюк Є.М., Андреева В.М., Гриненко В.В. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Харків : ХНАМГ, 2010. 279 с.
4. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2 (28). С. 4–10.
5. Strzemecki P. Strategie organizacji w sytuacji kryzysowej. *Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne*. 2015. T. XXII. S. 27–34.
6. Groh M. Strategic management in times of crisis. *American Journal of Economics and Business Administration*. 2014. № 6 (2). P. 49–57.
7. Шконда В.В., Кальянов А.В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством. *Наукові праці МАУП*. 2014. Вип. 42(3). С. 167–175.
8. Іржищева І., Мінакова С. Обґрунтування концепції стратегічної програми в антикризовому управлінні. *Економіст*. 2014. № 11. С. 38–40.
9. Ziarko J., Walas-Trębacz J. Podstawy zarządzania kryzysowego. Cz.2. Zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie. Kraków : Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, 2011. 350 s.

References:

1. Butko M.P., Ditkovska M.Yu., Zadorozhna S.M., Ivanova N.V., Oliychenko I.M., Olifrenko L.D., Pepa T.V., Povna S.V., Shabardina Yu.V., Shevchenko O.M. (2016) *Stratehichnyy menedzhment* [Strategic management]. Kiev: Tsentr uchbovoyi literatury. (in Ukrainian)
2. Lytovchenko O.Yu. (2012) *Vybir ta obgruntuvannya stratehiyi antykrizovoho upravlinnya pidpryyemstvom* [The Choice and Justification the Strategy of Enterprise Crisis Management]. *Business Inform*, no. 12, pp. 308–312. (in Ukrainian)
3. Kaylyuk Ye.M., Andryeyeva V.M., Hrynenko V.V. (2010) *Stratehichnyy menedzhment* [Strategic management]. Kharkiv: KNAMG. (in Ukrainian)
4. Hudz O.Ye. (2019) *Formuvannya stratehiyi antykrizovoho upravlinnya pidpryyemstv* [Formation of anti-crisis management strategy of enterprises]. *Economy. Management. Business*, no. 2 (28), pp. 4–10. (in Ukrainian)
5. Strzemecki P. (2015) *Strategie organizacji w sytuacji kryzysowej* [Corporate anti-crisis strategies]. *The academic journal of the State university of applied sciences in Plock. Economic sciences*. XXII, pp. 27–34. (in Polish)
6. Groh M. (2014) *Strategic management in times of crisis*. *American Journal of Economics and Business Administration*, no. 6 (2), pp. 49–57.
7. Shkonda V.V., Kalyanov A.V. (2014) *Stratehiyi antykrizovoho upravlinnya suchasnym pidpryyemstvom* [Strategies of anti-crisis management of modern Enterprise]. *IAPM Scientific Works*, no. 42 (3), pp. 167–175.
8. Irtyshcheva I., Minakova S. (2014) *Obhruntuvannya kontseptsiyi stratehichnoyi prohramy v antykrizovomu upravlinni* [Substantiation of strategic problem concept in anti-crisis management]. *Economist*, no. 11, pp. 38–40.
9. Ziarko J., Walas-Trębacz J. *Podstawy zarządzania kryzysowego. Cz. 2. Zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie* [The basics management crisis. Part 2. Crisis management in the enterprise]. Kraków : Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego. (in Polish)

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В статье рассматриваются стратегические подходы к антикризисному управлению предприятиями. Обоснованы важность и ограниченность стратегий в антикризисном управлении. Отмечено отличие традиционного и антикризисного стратегического управления. Особое внимание обращается на антисипативное антикризисное управление рисками и неопределенностями на предкризисном этапе функционирования предприятия. При этом отмечена важная роль информационного менеджмента, особенно управления учетной информацией. В превентивных антикризисных мерах ключевая роль отводится инструментам раннего предупреждения об угрозах функционированию предприятий. Учитывая дуалистическую природу кризиса, отмечена важность послекризисного этапа для радикальных изменений, увеличения инноваций и повышения эффективности производства.

Ключевые слова: стратегия, кризис предприятий, квазистабильное состояние, антикризисный менеджмент, антисипативный антикризисный менеджмент, посткризисный менеджмент.

STRATEGIC APPROACH TO CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES

The article substantiates the need for a strategic approach to anti-crisis management through the complexity and multifaceted development of crisis phenomena and their impact on the functioning of enterprises. The importance and limitations of strategies in anti-crisis management have been investigated. The noted features of anti-crisis management, taking into account which increases the efficiency of enterprise management strategies. The conclusion is made that it is impossible to completely prevent crises in the activities of the enterprise. Under the influence of various external and internal factors, crises can arise at any stage of enterprise development. The difference between traditional and anti-crisis strategic management is noted. An anti-crisis strategy should cover the entire period of operation of enterprises – from creation to liquidation. The factors are given, which must be taken into account when choosing an anti-crisis strategy. The main principles of strategic anti-crisis management are considered. Particular attention is paid to anti-crisis management of risks and uncertainties at the pre-crisis stage of the enterprise. At the same time, the important role of information management is determined, especially the management of accounting information, as well as controlling. The ability to timely receive reliable information about risks and threats should be ensured by activating the predictive function of accounting and auditing procedures. Preventive measures should be taken before a bankruptcy case is opened by the courts. In preventive anti-crisis measures, a key role is assigned to early warning instruments about threats to the operation of enterprises. A deep crisis state requires reactive (emergency) measures to rehabilitate the enterprise and prevent bankruptcy. The main types of strategies that can be used by enterprises in a crisis state have been determined. Taking into account the dualistic nature of the crisis, the importance of the post-crisis stage for radical changes, increased innovation and increased production efficiency was noted.

Key words: strategy, crisis of enterprises, quasi-stable state, anti-crisis management, antisipative anti-crisis management, post-crisis management.