

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2018-4-62-10>
УДК 338.45:005.21:338.124.4

Швець Ю.О.

кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри
фінансів, банківської справи та страхування,
Запорізький національний університет

СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: ВИДИ, ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ ТА ПРОБЛЕМИ ВИКОРИСТАННЯ

У статті представлено аналіз результативності діяльності промислових підприємств України. На основі проведеного аналізу обґрунтовано необхідність впровадження стратегії антикризового управління. Проаналізовано наявні види та завдання стратегії антикризового управління. Наведено перелік чинників, які стримують розвиток промислових підприємств, мають негативний вплив на використання стратегії. Визначено способи вирішення існуючих проблем на промислових підприємствах, з'ясовано доцільність використання стратегії антикризового управління. З'ясовано, що впровадження стратегії антикризового управління на промислових підприємствах дасть змогу відновити рівень платоспроможності, покращити фінансову стійкість, показники діяльності, а також сприятиме успішному функціонуванню, економічному розвитку в довгостроковому періоді.

Ключові слова: криза, антикризове управління, стратегія антикризового управління, кризовий стан, фактори ринкового середовища, підприємства.

В статье представлен анализ результативности деятельности промышленных предприятий Украины. На основе проведенного анализа обоснована необходимость внедрения стратегии антикризисного управления. Проанализированы существующие виды и задания стратегии антикризисного управления. Приведен перечень факторов, которые сдерживают развитие промышленных предприятий, имеют негативное влияние на использование стратегии. Определены способы решения существующих проблем на промышленных предприятиях, выяснена целесообразность использования стратегии антикризисного управления. Выяснено, что внедрение стратегии антикризисного управления на промышленных предприятиях позволит восстановить уровень платежеспособности, улучшить финансовую устойчивость, показатели деятельности, а также будет способствовать успешному функционированию, экономическому развитию в долгосрочном периоде.

Ключевые слова: кризис, антикризисное управление, стратегия антикризисного управления, кризисное состояние, факторы рыночной среды, предприятия.

Shvets Yuliia. ANTI-CRISIS MANAGEMENT STRATEGIES IN THE ACTIVITIES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES: TYPES, MAIN TASKS AND PROBLEMS OF USE

The economic crisis affects the success of the operation of industrial enterprises, and therefore the precondition for improving the financial performance of the activities is to take into account and counteract the negative impact of environmental factors through the introduction of a crisis management strategy. The article presents the analysis of the performance of the industrial enterprises of Ukraine. Based on the analysis, the necessity of implementing an anti-crisis management strategy for any financial state of the enterprise has been substantiated. The existing types and tasks of the crisis management strategy are analyzed. The list of factors hindering the development of industrial enterprises, which has a negative impact on the use of the strategy, is highlighted among them: the ineffectiveness of the current legislation and the constant variability of normative legal acts; growth of tax pressure; lack of resource support; the instability of the economic situation of the country and the political system; wear of equipment, slow process of introduction of new equipment; lack of support from state and local government bodies for the operation of enterprises; increase in the level of debt; lack of effective system of management in the enterprise, mechanism of crisis management and development strategy; low level of motivation of employees; the prevalence of ineffective methods to overcome crisis phenomena; limited access to

information data; not taking into account foreign experience in overcoming the crisis and preventing the crisis. It has been established that timely account of the analyzed factors of influence will facilitate the establishment of the activity, the adoption of effective decisions and the successful implementation of the strategy of crisis management. The ways of solving existing problems at industrial enterprises are determined and the expediency of using the strategy of crisis management is determined. It is revealed that introduction of the crisis management strategy at industrial enterprises will allow to restore the level of solvency, improve financial stability, business activity, performance indicators and promote successful functioning, economic development in the long run.

Key words: crisis, anti-crisis management, anti-crisis management strategy, crisis situation, market environment factors, enterprises.

Постановка проблеми. Нині національна економіка розвивається в складних умовах, адже спостерігаються кризові явища не тільки на національному, але й на світовому рівнях. Економічна криза впливає на всі сфери господарювання, особливо на промислові підприємства, діяльність яких зумовлює вагомий вплив не тільки на економіку загалом, але й на добробут населення. Саме тому передумовами покращення фінансових показників діяльності промислових підприємств є використання стратегії антикризового управління, врахування впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. На промислових підприємствах існує потреба вдосконалення цієї стратегії, що сприятиме вирішенню наявних проблем, більш раціональному використанню ресурсів, покращенню економічного розвитку, зміцненню конкурентних позицій, антикризового потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню особливостей розроблення стратегії антикризового управління промислових підприємств, класифікації видів стратегії та визначенню її завдань присвячені праці таких науковців, як Я.І. Алмашій [1, с. 66–68], А.О. Глебова, Т.О. Конзерська [2, с. 35–38], В.І. Гордєєв [3], Т.О. Гринько [4, с. 51–53], С.М. Іванюта [5], Є.С. Кузнецов [6], О.Ю. Литовченко [7, с. 309–311], В.М. Маховка [8, с. 102–104], А.Ю. Погребняк [10, с. 300–308], В.М. Рубан [11, с. 68–70], О.О. Терещенко, С.В. Павловський [12, с. 110–122], А.Д. Чернявський [13], В.В. Шконда, А.В. Кальянов [14, с. 167–174].

Слід зазначити, що в економічній літературі досі немає єдиного підходу до визначення завдань, видів стратегії антикризового управління саме промислових підприємств

та доцільності її впровадження, що підтверджує актуальність теми.

Мета статті полягає у визначенні необхідності впровадження стратегії антикризового управління на промислових підприємствах, видів стратегії антикризового управління, аналізі основних її завдань, виявленні проблем функціонування вітчизняних промислових підприємств.

Виклад основного матеріалу. З огляду на ситуацію, яка склалась в економіці України сьогодні, гостро постала проблема неплатоспроможності та збитковості більшості промислових підприємств. Виходом з такої ситуації можуть стати розроблення та впровадження ефективної стратегії антикризового управління, що допоможе промисловим підприємствам подолати фінансову кризу, покращити власний фінансовий стан та рівень конкурентоспроможності.

Дія факторів зовнішнього середовища та нестабільність умов функціонування мають вплив на результативність діяльності промислових підприємств (табл. 1). Загалом причинами скорочення результатів діяльності на промислових підприємствах є зростання рівня оподаткування, кредиторської заборгованості, неефективність фінансового менеджменту, недосконалість чинного законодавства, економічна та політична нестабільність.

Дані табл. 1 свідчать про те, що більшість промислових підприємств все ж таки є прибутковими, але той факт, що більше третини має збиток, свідчить про негативну тенденцію та наявні труднощі в діяльності підприємств. Проте в останні сім років кількість збиткових підприємств зменшилась, складаючи на 2017 р. 28,2% загальної кількості.

Фінансові результати промислових підприємств України до оподаткування за 2010–2017 рр.

Роки	Підприємства, що одержали			
	прибуток		збиток	
	у % до загальної кількості	фінансовий результат, млн. грн.	у % до загальної кількості	фінансовий результат, млн. грн.
2010	58,7	68 933,1	41,3	-37 712
2011	62,6	106 688,2	37,4	-48 025,9
2012	62,4	86 504,1	37,6	-65 150,7
2013	63,3	81 336,9	36,7	-67 638,6
2014	63,3	76 253,3	36,7	-242 667,3
2015	72,9	90 315,9	27,1	-271 676,8
2016	72,8	141 475,3	27,2	-149 044,9
2017	71,8	232 213,1	28,2	-144 751,4
Відхилення 2017 р. від 2016 р.	-1	90 737,8	1	4 293,5

Джерело: складено автором на основі джерела [9]

З 2010 р. по 2017 р. частка прибуткових підприємств постійно змінювалась, стабільно збільшуючись. Найменшою вона була у 2010 р., що може бути пов'язане з кризою 2008 р., яка відобразилась на діяльності промислових підприємств. Також відбулось незначне зменшення частки прибуткових промислових підприємств у 2017 р. порів-

няно з 2016 р., при цьому фінансовий результат збільшився, що є позитивним фактором.

Доцільно також проаналізувати фінансові результати промислових підприємств за основними видами діяльності за 2017 р. (табл. 2).

Отримані результати свідчать про те, що у 2017 р. основні види промислових підприємств

Таблиця 2

Чистий прибуток (збиток) підприємств за видами промислової діяльності у 2016–2017 рр.

Вид промислової діяльності	Підприємства, результатом діяльності яких є прибуток				Підприємства, результатом діяльності яких є збиток			
	у % до загальної кількості підприємств		прибуток, млн. грн.		у % до загальної кількості підприємств		збиток, млн. грн.	
	2016 р.	2017 р.	2016 р.	2017 р.	2016 р.	2017 р.	2016 р.	2017 р.
Промисловість	72,5	71,4	117 202,7	195 352,2	27,5	28,6	141 927,4	139 228,2
зокрема, обувна промисловість і розроблення кар'єрів	58,1	62,4	40 095,7	88 535,7	41,9	37,6	22 067,2	28 682,9
переробна промисловість	74,9	73,6	61 667,8	92 626,1	25,1	26,4	96 897,2	84 495,3
зокрема, машинобудування	76,9	77,4	11 773,7	15 602,3	23,1	22,6	12 505,9	9 482,6
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	54,0	52,9	14 956,5	13 387,8	46,0	47,1	20 288,6	24 454,0
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	63,5	62,3	482,7	802,6	36,5	37,7	2 674,4	1 596,0

Джерело: складено автором на основі джерела [9]

не є рівномірно прибутковими. Крім того, за 2017 р. проти 2016 р. маємо позитивну динаміку щодо промисловості, а саме скорочення суми збитку на 2 699,2 млн. грн., зростання суми прибутку на 78 149,5 млн. грн. Таким чином, найбільш прибутковими є переробна промисловість та добувна промисловість і розроблення кар'єрів, машинобудування. Водночас аналіз свідчить про те, що більшість промислових підприємств, що займаються постачанням електроенергії, газу, парів та кондиціонованого повітря й водопостачанням, каналізацією, поводженням з відходами, є збитковою.

Цей факт підтверджує необхідність впровадження стратегії антикризового управління промислових підприємств з огляду на сучасні умови функціонування останніх. Про це свідчить фінансовий результат промислових підприємств до оподаткування (рис. 1).

Дані рис. 1 відображають негативний фінансовий результат протягом 2016–2017 рр., що пов'язане з економічною кризою держави, політичною нестабільністю, відсутністю підтримки з боку держави, нестачею власних фінансових ресурсів та податковим тиском. Найбільший збиток підприємства отримали у 2010 р., а найбільша сума прибутку була зафіксована у 2015 р. Незважаючи на те, що сьогодні порівняно з 2010–2014 рр. збитки значно скоротились, дані рис. 1 дають змогу визначити, що результат є від'ємним.

Результати проведеного дослідження свідчать про необхідність вжиття заходів,

використання інструментів, методів для покращення фінансового становища підприємств. Отже, доцільним є впровадження на промислових підприємствах такого механізму мікроекономічного регулювання, як стратегія антикризового управління, що є набором управлінських рішень, що дієвим чином вплинуть на фінансовий стан підприємства. Використання стратегії антикризового управління на підприємстві дасть змогу підвищити платоспроможність, фінансову стійкість, зменшити рівень заборгованості, уникнути ситуації банкрутства та покращити фінансовий стан загалом.

В умовах змінності впливу зовнішнього середовища, нестабільності фінансового стану підприємств, втрати конкурентних позицій на ринку та з метою подолання наслідків кризи чи її попередження доцільно використовувати різні види стратегії антикризового управління.

Слід зазначити, що існує декілька видів стратегій антикризового управління, кожна з яких доречно застосовувати з огляду на фінансовий стан та вид промислової діяльності, а саме залежно від типу антикризового менеджменту застосовується стратегія виведення з кризи, попередження кризи, створення умов для усунення наслідків кризи, протидії кризовим явищам, розрахованого ризику, стабілізації ситуації, вичікування зрілості кризи; залежності від тактики управління та особливостей поведінки під-



Рис. 1. Динаміка значення фінансового результату промислових підприємств до оподаткування за 2010–2017 рр., % [9]

приємства на ринку застосовується стратегія прориву, виживання; за напрямом управління підприємством застосовується стратегія скорочення (поділяється на стратегії відокремлення, ліквідації, розвороту, скорочення витрат, організаційної структури, збирання врожаю), реструктуризації, стабілізації (поділяється на стратегії зняття прибутку, паузи, без змін, обережного просування); залежно від характеру поведінки на ринку застосовується наступальна, захисна стратегія [5; 11, с. 69–70; 13].

Також у роботі О.Ю. Литовченко виокремлено такі види стратегій антикризового управління, які наведено залежно від стадій життєвого циклу підприємства: народження – стратегія фокусування, мінімізації витрат; розвиток – стратегія інновації, концентрації зусиль, вертикальної інтеграції; зрілість – стратегія максимізації прибутку, диверсифікації, реструктуризації, інновацій; старіння – стратегія агресивного захисту, реструктуризації, зняття врожаю, ліквідації, захисту [7, с. 311]. Проте в процесі використання того чи іншого виду стратегії доцільно враховувати можливість виникнення непередбачуваних ситуацій.

Зокрема, до видів стратегії антикризового управління промислових підприємств можна віднести [4; 14]:

- активне управління (проведення діагностики кризового стану, здійснення управління ризиками, аналізу можливості відновлення діяльності);
- реактивне управління (управління економічною безпекою, раціональне використання ресурсів, заходи щодо відновлення фінансового стану);
- інтерактивне управління (забезпечення стабільності функціонування, розроблення заходів щодо протидії кризовим явищам).

Вибір та впровадження певного виду стратегії антикризового управління на промисловому підприємстві є необхідним для фінансового оздоровлення, покращення показників діяльності, підвищення ефективності роботи структурних підрозділів та персоналу, налагодження виробничого процесу,

процесу збуту продукції, а також усунення причин кризових явищ.

Використання стратегії антикризового управління на промислових підприємств має забезпечувати зниження ймовірності виникнення кризових ситуацій, зменшення збитковості діяльності, стійкий фінансовий стан у довгостроковій перспективі, можливість протидіяти внутрішнім та зовнішнім негативним чинникам та уникати їх, зміцнення конкурентних позицій, а також сприяти розробленню заходів захисту від кризи, прийняттю стратегічних рішень.

Важливим у впровадженні стратегії антикризового управління є правильність управлінських рішень, що має базуватись на конкретних оцінках та включати оцінку впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ на діяльність підприємства; детальний аналіз ризиків, притаманних досліджуваному підприємству та оцінку можливості протидіяти їм; розрахунок та аналіз вірогідності перебування підприємства в кризовому стані; розроблення заходів щодо запобігання можливості настання кризового стану на промисловому підприємстві; вжиття превентивних та реактивних заходів; впровадження чіткої мережі контролю за дотриманням усіх правил та норм; прогнозування та планування показників підприємства; прогнозування та аналіз основних показників мікро- та макросередовища.

Вищенаведені заходи можна віднести до основних функцій та завдань стратегії антикризового управління промислових підприємств, головною особливістю якої є те, що вона має довгостроковий характер та орієнтується на збалансування фінансового стану підприємства загалом.

Важливо відзначити, що стратегія антикризового управління саме промислових підприємств має бути спрямована на забезпечення превентивних заходів щодо недопущення кризового стану підприємства з усіма його наслідками, а також для подолання наслідків кризи.

Впровадження цієї стратегії передбачає охоплення всіх відділів та бізнес-процесів

промислових підприємств. Мають бути задіяні відділи маркетингу, виробництва та збуту, постачання, фінансовий та економічний відділ та інші, які безпосередньо є важливими складовими кожного підприємства.

Слід зупинитись на таких основних завданнях стратегії на промислових підприємствах:

1) пошук більш ефективних способів залучення додаткового капіталу, фінансових ресурсів;

2) створення вигідних умов для діяльності з конкурентами, постачальниками, споживачами;

3) скорочення термінів оплати короткострокових та довгострокових кредитів;

4) збільшення ліквідності балансу підприємства;

5) рефінансування та реструктуризація заборгованостей;

6) покращення виробничої діяльності та впровадження сучасного обладнання, випуск екологічно безпечної продукції;

7) стягнення наявної дебіторської заборгованості зі знижкою;

8) ефективне використання реклами для заохочення клієнтів;

9) аналіз можливостей виходу на нові ринки збуту;

10) здійснення постійного моніторингу та контролю за діяльністю підприємством;

11) підвищення результативності діяльності шляхом зростання продуктивності праці персоналу та якості виробленої продукції.

Вирішення наведених завдань сприятиме досягненню на промисловому підприємстві бажаних результатів, ефективній діяльності, своєчасній реакції на зміну зовнішнього середовища, попередженню кризи, захисту від впливу ризиків.

Стратегія антикризового управління має характеризуватись постійним моніторингом зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на діяльність підприємств, а також ефективним провадженням основних функцій менеджменту, що мають чітко виконуватися, а саме функцій планування, організації, мотивації та контролю. Серед чинників, які стримують

розвиток промислових підприємств та мають негативний вплив на використання стратегії антикризового управління, необхідно назвати такі:

– недостатність власних та запозичених коштів підприємств машинобудування для впровадження інноваційної продукції;

– недосконалість чинного законодавства стосовно фінансування діяльності підприємств та податкового стимулювання;

– неналежна участь державних та регіональних органів щодо керівництва, координації та контролю робіт з впровадження інноваційних проектів;

– неврахування на державному та регіональному рівні позитивного зарубіжного досвіду щодо пільгового оподаткування та довгострокового пільгового кредитування;

– нестабільність економічного стану та політичної системи країни;

– відсутність ефективної системи управління діяльністю підприємства та стратегії розвитку, організаційної структури;

– відсутність стратегічного планування;

– повільний процес впровадження інновацій та нової техніки, сучасного обладнання;

– скорочення попиту населення внаслідок низького рівня доходів;

– переважання застарілого обладнання та незабезпеченість сировиною, матеріалами;

– зростання кредиторської заборгованості підприємств;

– низький рівень кваліфікації персоналу, неефективність методів мотивації;

– відсутність ефективного механізму антикризового управління, організаційного, фінансового та методичного забезпечення, правового регулювання;

– обмеженість інформаційного забезпечення процесу управління;

– неефективність способів боротьби з кризовими явищами;

– нестача ресурсного забезпечення для вжиття антикризових заходів;

– недостовірність методів прогнозування результатів діяльності.

За нормального фінансового стану стратегія антикризового управління має бути

спрямована на ефективне вжиття превентивних заходів на підприємстві та виявлення факторів впливу на фінансові результати діяльності. За кризового стану першочерговим завданням має бути швидке залучення в необхідному обсязі фінансових ресурсів, які потрібні підприємству для підтримки ліквідності та платоспроможності. Важливим завданням на цьому етапі є оцінювання можливих джерел додаткових фінансових ресурсів, їх залучення та відновлення ефективності функціонування підприємства.

Таким чином, впровадження стратегії антикризового управління на промислових підприємствах має велике значення, оскільки її можна віднести до однієї з найважливіших функцій ризик-менеджменту, спрямованих на забезпечення фінансової стійкості підприємства в довгостроковому періоді. Важливими в цьому аспекті є злагодженість та оперативність роботи підрозділів, їх активне реагування на зміни кон'юнктури ринку.

Висновки. Отже, досліджено діяльність промислових підприємств, визначено необхідність впровадження на промислових підприємствах стратегії антикризового управління, що насамперед пов'язано з чутливістю промислових підприємств до ринкових змін.

За аналізований період (2010–2017 рр.) приблизно третина промислових підприємств є збитковою. Цей негативний фактор відображається не тільки на конкуренції та фінансовій стійкості підприємств, але й на стані економіки загалом. В процесі дослідження визначено основні види стратегій промислових підприємств, проаналізовано основні завдання, що має вирішувати ця стратегія, а також обґрунтовано необхідність її впровадження.

Впровадження стратегії антикризового управління дасть змогу збільшити ліквідність та платоспроможність промислових підприємств, покращити їх можливість протидіяти внутрішнім та зовнішнім негативним факторам. Ця стратегія має входити до основної функції ризик-менеджменту та забезпечувати злагоджену роботу всіх підрозділів. Вчасне виявлення та протидія ризикам сприятимуть збільшенню економічної привабливості промислових підприємств та зміцненню їх позиції на ринку.

Подальшим дослідженням може стати розроблення стратегії антикризового управління підприємствами машинобудування, що дасть змогу охопити всі ризики, загрози та вплив ринкового середовища.

Список використаних джерел:

1. Алмашій Я.І. Антикризове фінансове управління підприємством: сутність та механізми реалізації. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 12. С. 66–69.
2. Глебова А.О., Конзерська Т.О. Формування системи антикризового управління на підприємстві. Молодий вчений. 2015. № 11(26). Ч. 2. С. 35–40. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/11/41.pdf>.
3. Гордєєв В.І. Формування антикризового управління на підприємстві. Ефективна економіка. 2012. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1032>.
4. Гринько Т.О. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. Економіст. 2013. № 8. С. 51–53.
5. Іванюта С.М. Антикризове управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 288 с.
6. Кузнєцов Є.С. Суть антикризового управління та принципи його здійснення. Ефективна економіка. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>.
7. Литовченко О.Ю. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством. Бізнес-Інформ. 2012. № 12. С. 308–312.
8. Маховка В.М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством. Інноваційна економіка. 2013. № 1(39). С. 102–105.
9. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

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

11. Рубан В.М. Типи і види стратегій в антикризовому управлінні. Тактики антикризового управління. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2014. Вип. 7. Ч. 2. С. 68–71.

12. Терещенко О.О., Павловський С.В. Удосконалення фінансового механізму антикризового управління підприємством. Фінанси України. 2016. № 6. С. 108–123.

13. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: МАУП, 2006. 256 с.

14. Шконда В.В., Кальянов А.В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством. Наукові праці МАУП. 2014. Вип. 42(3). С. 167–175.