

**Хандій Олена Олексіївна,**

*канд. екон. наук, ст. викладач кафедри економіки підприємства Технологічного інституту  
Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля (м. Сєвєродонецьк)*

### **АНТИКРИЗОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ**

*Досліджено особливості діяльності підприємств у кризових умовах. Визначено причини виникнення кризових ситуацій та антикризові інструменти в управлінні суб'єктами господарювання. Розглянуто сучасні проблеми промислових підприємств та шляхи їх вирішення.*

Ключові слова: антикризові інструменти, причини кризи, інвестиції, маркетингова політика підприємства, стратегії диверсифікації.

**Постановка проблеми.** Сучасна економіка України, якій притаманні мінливість бізнес-середовища, висока залежність від впливу політичних чинників, посилення рівня конкурентної боротьби, ставить вітчизняні підприємства перед необхідністю оволодіння антикризовими методами та новими підходами до управління. Суб'єкти господарювання сьогодні віддають перевагу стратегії мінімізації витрат, орієнтації на власні можливості, уникненню втрат та втрачених можливостей, стабілізації проблемних ситуацій. Підприємства використовують стратегічні підходи, які переважно базуються на досвіді та інтуїції менеджерів, що не завжди є достатнім і обґрунтованим.

Діяльність в умовах несприятливого ринкового середовища призводить до банкрутства окремих суб'єктів господарювання або їхньої тимчасової неплатоспроможності. Так, за даними статистики, кількість збиткових підприємств в Україні у 2010 р. становила 41 % від загальної кількості підприємств, у 2011 р. – 36 % [1]. На кінець 2011 р. загальна кількість підприємств, які перебували в процедурах банкрутства, становила 17178 (1,3 % від загальної кількості підприємств), що на 2536 більше, ніж у 2010 р. [2]. У 2011 р. з 502 припинених справ про банкрутство – 9 підприємств використали механізм санації з метою відновлення платоспроможності боржника, 452 підприємства (0,03 % від загальної кількості) було ліквідовано. Вищезазначене свідчить про необхідність та важливість постійної роботи з антикризового управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасний менеджмент має значний теоретико-методологічний апарат антикризового управління підприємствами, який дозволяє діагностувати ознаки та ймовірність кризових явищ на підприємствах, стабілізувати критичне становище, розробити та реалізувати програми подолання кризи, забезпечити стійке зростання. Управлінню підприємством на різних стадіях кризи приділяється велика увага в багатьох працях учених, зокрема [3-10], де пропонуються нові механізми, моделі, стратегії антикризового управління. Автори зазначених досліджень обґрунтовують свої точки зору на сутність та зміст антикризових менеджменту та маркетингу. Разом з тим ще є достатня кількість невирішених проблем, які не дозволяють повною мірою використовувати наявний потенціал антикризового управління.

Поява нових підприємств-банкрутів як в Україні, так і в інших країнах дає важливу інформативну базу для дослідження успішних та невдалих прикладів реалізації антикризових заходів на різних етапах економічного циклу та стадіях антикризового

управління. Вивченню особливостей та проблемних питань діяльності підприємств у кризових умовах присвячена ця робота.

**Метою дослідження** є визначення причин виникнення кризових ситуацій у діяльності підприємств, антикризових інструментів та особливостей їхньої реалізації на практиці. Під кризою в даному випадку розуміється такий стан підприємства, при якому воно без здійснення внутрішніх змін не здатне ефективно працювати далі.

**Виклад основного матеріалу.** Традиційно прийнято виділяти такі зовнішні причини кризового стану підприємства, як несприятлива фінансово-економічна та/або соціально-політична ситуація в державі й відповідні зміни ринкових умов, загострення конкуренції, прийняття нових законів чи нормативних актів, що ускладнюють діяльність суб'єкта господарювання, стихійні лиха тощо. До внутрішніх причин належать прийняття менеджерами помилкових стратегічних або тактичних управлінських рішень, ігнорування потреб модернізації та реструктуризації, недоліки в організації виробництва, недосконалість фінансової, кадрової, інноваційної, інвестиційної та маркетингової політик. У кожному конкретному випадку можливе одночасне поєднання впливу декількох причин, а іноді достатньо однієї помилки для стрімкого зростання загрози кризового стану.

При дослідженні внутрішніх причин кризи на підприємствах різні автори виділяють одну з найголовніших – недоліки кадрової політики: недостатня кваліфікація персоналу, висока плинність кадрів, неефективні методи роботи, мікроменеджмент в управлінні, необґрунтоване зростання штату персоналу та витрат на оплату праці, некомпетентність керівників. У роботі [11] Террі Бейкон звертає увагу на необхідність розвитку неформальних відносин у трудовому колективі та важливість усвідомлення керівником власних проблем у стилі керівництва та компетентності і пропонує практичні підходи до регулювання корпоративних відносин, розвитку персоналу. Сідні Фінкельштейн присвятила книгу [12] вивченню помилок менеджерів, які призвели до краху їхнього бізнесу. Автор дослідження підкреслює, що корпоративні катастрофи не можна пояснювати обмеженістю та некомпетентністю топ-менеджерів, неефективним управлінням, нездатністю реалізувати задум, недостатньою мотивацією та недоліком лідерських якостей. Кожен із засновників або генеральних директорів великих корпорацій, які стали банкрутами, мали високий інтелектуальний рівень та організаторські здібності, найкращу освіту, великий досвід роботи у відповідній галузі, були сильними особистостями. Також С. Фінкельштейн спростовує загальну теорію про неможливість передбачити насування кризи. Серед досліджуваних компаній (більше 50 компаній різних галузей та країн) не було жодної, у якій виникла криза через непередбачені обставини. *Schwinn Bicycle Company, Rubbermaid, Encyclopedia Britannica, Boston Red Sox, Motorola, General Magic* та багато інших мали можливість та час пристосуватися до змін ділової кон'юнктури, але не скористалися ними.

До основних причин виникнення кризи автор дослідження [12] відносить неправильне сприйняття дійсності керівництвом та реалізацію помилкового бачення, створення ілюзії досконалості компанії, ігнорування надходження інформації про зміни зовнішнього середовища та сім звичок керівників: вважати себе і компанію всемогутніми та незалежними від обставин; повністю отожднювати себе з компанією, втрачаючи здатність відрізнити особисті інтереси від корпоративних; не сумніватися в тому, що знаєш відповіді на всі питання; без вагань звільнятися від всіх, хто не проявляє 100% згоди з позицією керівника; бути невтомним пропагандистом та іміджмейкером своєї компанії; недооцінювати міру серйозності перешкод; уперто дотримуватися застарілих підходів, що колись забезпечили успіх. Тобто на першому місці серед

причин виникнення кризових ситуацій є вплив людського чинника.

На другому місці більшість дослідників відзначають недосконалість фінансової політики і як результат відсутність коштів для рефінансування заборгованості або покриття збитків. Оскільки всі причини взаємозв'язані, то часто дуже складно виділити серед них основну. Так, наприклад, детальне вивчення історій збанкрутілих німецьких фірм *Märklin*, *Rosenthal* і *Schiesser* через кредитну кризу дозволяє стверджувати, що їхні фатальні проблеми полягали у сфері маркетингу.

Компанія *Märklin* (з 1859 р.), відомий виробник іграшкових залізниць, не витримала конкуренції з дешевими азіатськими виробами, у результаті чого обсяги продажу знизилися, зводячи до її збитковості. Ситуацію можна було виправити шляхом удосконалення асортиментної, цінової та розподільчої політик. Спрощення моделей та подовження товарної лінії разом із реорганізацією системи збуту завдяки переходу з ексклюзивного до селективного чи інтенсивного розподілу дозволило б встановити більш низькі ціни і посилити свої позиції на конкурентному ринку. Реалізація стратегії «збору врожаю» керівництвом остаточно позбавила компанію надії швидкого виходу з кризового стану. Таким чином, фінансові проблеми *Märklin* на сучасному етапі є наслідком неефективної маркетингової політики.

Компанія *Rosenthal* (заснована у 1879 р.; з 1997 р. стала підрозділом *Waterford Wedgwood*), виробник дорогого порцелянового посуду, не вистояла в ціновій війні з китайською продукцією. Антикризовими заходами мали стати переорієнтація на роботу в нішах та вдосконалення цінової політики, але не стали. Зміна традицій купувати та дарувати порцелянові вироби, зростання конкуренції, коливання курсу долара насправді були другорядними причинами виникнення кризових явищ у діяльності компанії, основною причиною слід назвати цінову неконкурентоспроможність.

Текстильна компанія *Schiesser* (з 1875 р.) у 80-х роках ХХ ст. зіткнулася з аналогічними проблемами. Поява дешевої продукції зі Східної Азії та втрата ринкових позицій вимагали прийняття кардинальних рішень та реалізації нових маркетингових стратегій. Своєчасний вихід на нові географічні ринки дозволив би зберегти прибутковість та відкрив би нові можливості перед компанією. Невідповідність і протиріччя маркетингової та виробничої стратегій призвели до хронічної збитковості *Schiesser*.

Компанія *Kodak* (з 1881 р.), всесвітньо відомий американський виробник фототехніки і фотоплівки, у 2012 р. оголосила про банкрутство через фінансову неплатоспроможність. Проте експерти та фахівці у сфері маркетингу вважають причинами банкрутства невміння своєчасно запропонувати ринку продукти, яких він потребував. Цінова, товарна та комунікативна політика за багатьма товарними позиціями не відповідали одна одній. Активно конкуруючи з іншими компаніями, *Kodak* втрачала можливості роботи у вузьких нішах ринку. Наприклад, у 2007 р. компанія продала невеликий, але високоприбутковий підрозділ з виробництва рентгенівського устаткування і відповідних фотоматеріалів. Компанія не зміла співпрацювати з іншими фірмами, відкидаючи перспективні пропозиції реалізації спільних проектів. Нездатність адаптуватися до сучасних реалій бізнесу у сфері продажу фотоустаткування і витратних матеріалів називають головною проблемою *Kodak*. Недооцінка конкурентів, віра у невразливість компанії, відсутність гнучкості в управлінні, ігнорування інформації про зміни потреб споживачів та умов діяльності призвели до кризового стану піонера своєї галузі.

Подальший розгляд історій існування відомих компаній підтвердить, що фінансова криза в конкретній організації в більшості випадків є результатом стратегічних

помилки, «ігнорування» слабких місць та існуючих можливостей, недоліків у кадровій і маркетинговій політиках та інноваційної інертності.

Дослідження ситуації, що склалася на вітчизняних підприємствах, дозволили визначити такі особливості. На практиці близько 63% українських компаній скоротили витрати на маркетинг і збут, а деякі фірми позбулися маркетингових підрозділів (дані *Ernst&Young* та Європейської бізнес-асоціації) [13], у результаті чого виникли проблеми із прогнозуванням та задоволенням попиту, прогнозуванням і попередженням розвитку кризових ситуацій і, як наслідок, подальшим зростанням збитків підприємств. 54% українських компаній в умовах економічного спаду скоротили штат і 39% – знизили заробітні плати [14], що негативно вплинуло на мотивацію персоналу та їхню зацікавленість у стабілізації стану підприємства. До поширених антикризових заходів також належать невиправдане зниження ціни та мінімізація витрат на просування, які негативно впливають на імідж виробника та торговельної марки і призводять до втрати постійних споживачів більш високими темпами, ніж залучення нових.

У роботі [15, с. 3] звертається увага на основні причини «невдач» промислових підприємств в Україні – це консервативні методи господарювання і погляди, як «спадщина Радянського Союзу», та фінансово-економічні й соціальні проблеми (неефективна цінова політика держави, зростання податків, низька платоспроможність споживачів продукції як наслідок неефективної соціальної політики). До вищезазначених причин необхідно додати високу вартість позикових коштів, повинні були допомагати вирішувати проблеми, а не створювати нові. На окрему увагу заслуговують «політичні ігри» останніх років, які, переслідуючи особисті інтереси відомих політиків, включали зміну власника підприємств без урахування національних інтересів (рейдерські захоплення) і призводили до погіршення фінансово-економічного стану підприємства.

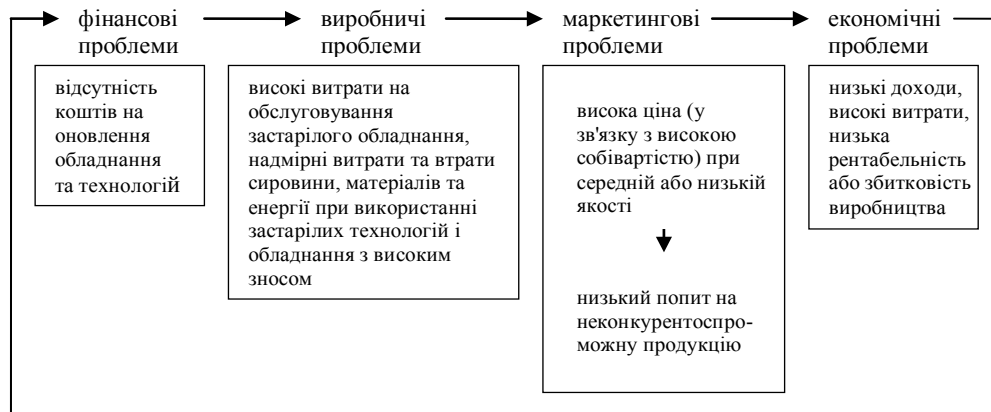
Залежно від причини виникнення кризи кожним підприємством розробляються і реалізуються методи її подолання в межах відповідної антикризової політики, яка враховує сферу та специфіку діяльності, форму власності, розмір організації, наявні ресурси й можливості, реальне становище та рівень загрози.

Антикризова маркетингова політика повинна включати такі напрями: цінове регулювання, залучення нових споживачів та активізацію політики утримання існуючих, оптимізацію витрат на збут та просування продукції, укладення стратегічних союзів, визначення оптимального обсягу виробництва, коригування асортиментної політики, перегляд методів і витрат на маркетингові дослідження, маркетинговий аудит. Маркетингова товарна політика повинна розглядатися та розроблятися у взаємозв'язку і взаємообумовленості з інноваційною та інвестиційною політиками підприємства.

Нестабільна політична та фінансово-економічна ситуація в державі впливає на зниження інноваційно-інвестиційної активності суб'єктів господарювання, що, у свою чергу, не дозволяє своєчасно запропонувати ринку конкурентоспроможну продукцію як за ціною, так і за якістю. Застарілі технології, зношене обладнання створюють лише умови для виживання, а не для розвитку. Неконкурентоспроможна продукція не дозволяє утримувати позиції на ринку і, як наслідок виробничо-технологічної кризи виникає фінансова криза. Чи можливо розірвати коло проблем (рис. 1), яке є характерним для більшості вітчизняних промислових підприємств?

Автори статті [16] пропонують три основні антикризові інструменти, визначені експертним шляхом: інноваційна, інвестиційна та маркетингова політика підприємства. Дійсно, для зазначених проблем на рис. 1 – це найбільш дієві інструменти подолання кризових ситуацій та сталого розвитку промислових підприємств, але слід додати

кадрову політику, щоб перелік інструментів був повним, оскільки кожен процес на підприємстві пов'язаний із прийняттям управлінських рішень та їхньою реалізацією персоналом, і кожна внутрішня проблема прямо або непрямо є результатом дій чи бездіяльності персоналу.



**Рисунок 1 – Передумови виникнення кризових явищ на вітчизняних промислових підприємствах**

«Інвестиції є домінуючим чинником, який здатний вивести національну економіку на докризовий рівень» [17, с. 210]. Дане твердження залишається правильним і для мікрорівня – інвестиції є домінуючим чинником, який здатний вивести підприємства на докризовий рівень. Інвестиції сьогодні є для більшості підприємств єдиною можливістю для оновлення техніки та технологій виробництва, здійснення капітальних ремонтів і подальшого розвитку.

Оскільки в умовах кризи амортизаційний фонд підприємств на практиці використовується для покриття нестачі оборотних коштів і забезпечення діяльності матеріальними ресурсами, а при збитковості неможливе фінансування за рахунок власного прибутку та «дорогих» кредитних коштів, зростає потреба в інвестиціях як основному джерелі вирішення фінансових проблем.

Антикризовим інструментом може стати диверсифікація виробничої діяльності – «перехід на виробництво більш економічних, але не менш запитуваних товарів, впровадження нових видів діяльності, здійснення яких має певні пільгові умови, вихід на нові ринки, що характеризуються більшим рівнем доходу на душу населення – усе це є потенційним джерелом забезпечення стабільного та ефективного функціонування» [15, с. 3-4]. Реалізація цього інструменту на практиці буде залежати від фінансових можливостей підприємства забезпечити новий напрям діяльності відповідними виробничими ресурсами та управлінських можливостей щодо організації структурних змін. Тобто необхідно враховувати, на якому етапі кризи знаходиться підприємство і чи зможе залучити необхідні інвестиції.

У монографії [3, с. 513] зазначено, що стратегії диверсифікації є актуальними в післякризовий період, а під час кризи слід звернути увагу на маркетингові комунікації, цінові стратегії та креативні засоби. Ефективність стратегії диверсифікації в докризовий період демонструє історія існування корейської компанії *Doosan*, дана стратегія неодноразово допомагала їй уникнути кризи. Від роздрібно торгівлі готовим одягом

(універсальний магазин з 1896 р.) компанія перейшла до випуску міцних алкогольних напоїв, пива, безалкогольних напоїв та іншої харчової продукції. Потім *Doosan* відкривала в Кореї ресторани швидкого обслуговування *KFC* і *Burger King*, видавала корейські версії журналів «*Reader's Digest*», «*GQ*» і «*Vogue*», друкувала словники і шкільні підручники. Зростання конкуренції на цих ринках, інтенсивна зміна потреб покупців та їхніх вимог до продукції обумовили переорієнтацію компанії на виробництво атомних реакторів, теплових енергоблоків, опріснювальних установок, турбін і генераторів, литва і штампування. Сьогодні компанія *Doosan* – всесвітньовідомий постачальник будівельного устаткування та компактної будівельної техніки.

Своєчасна реалізація стратегій диверсифікації – вертикальної, горизонтальної, конгломеративної є адаптацією можливостей компанії до нових умов ринку. Історія компанії *Nokia* (з 1865 р.) також доводить актуальність та важливість інноваційної політики, стратегій диверсифікації зокрема у протистоянні конкурентам та кризовим явищам на ринку. Початок діяльності компанії *Nokia* пов'язаний із целюлозно-паперовою промисловістю і випуском картону, офісного та туалетного паперу. З 1920 р., після об'єднання з *Finnish Rubber Works* і *Finnish Cable Works*, *Nokia* лідувала в лісовій промисловості, виробництві гуми, кабелів і електронної техніки. Саме диверсифікація допомагала *Nokia Group* протистояти кризовим явищам в економіці у різні роки. При занепаді певного сектору економіки компанія виживала завдяки діяльності підприємств інших галузей. Перехід 1960 по 1996 рік є періодом активної інноваційної діяльності *Nokia*, результатом якої стали розроблення й випуск цифрових комунікаторів і мобільних телефонів та завоювання ринку телекомунікацій. Сьогодні компанія *Nokia* одна з лідерів мобільного зв'язку і телекомунікацій, що пропонує послуги безпроводного зв'язку третього покоління, постачає устаткування для мобільних, фіксованих, широкосмугових та IP-мереж, планує випуск нетбуків.

**Висновки.** Інвестиційна, інноваційна, маркетингова та ефективна кадрова політика є як антикризовими інструментами, так і інструментами, що забезпечують довготривале розроблення і реалізацію.

Прийняття управлінських рішень, спрямованих на покращання фінансового стану підприємства, без урахування їхнього впливу на якість задоволення споживача та якість трудового життя персоналу призводять до зростання фінансових проблем. Будь-які антикризові заходи мають бути орієнтовані на оптимізацію витрат, а не їхню мінімізацію, яка може дозволити збільшити надходження коштів у короткостроковій перспективі, але суттєво знизити в довготривалому періоді або призвести до втрати значної частки ринку.

**Перспективи подальших досліджень** у цьому напрямі пов'язані з визначенням особливостей розроблення антикризової політики підприємства залежно від сфери його діяльності та форми власності.

1. Фінансові результати від звичайної діяльності підприємств до оподаткування за видами економічної діяльності за 2010, 2011 роки [Електронний ресурс] / Держкомстат України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

2. Державний департамент з питань банкрутства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://me.kmu.gov.ua>.

3. Мельник Ю.М. Маркетингові інструменти антикризового управління підприємством / Ю.М. Мельник // Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2010. – С. 505-516.

**О.О. Хандій. Антикризові інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації**

4. Савельєв В.В. Модель зміни поведінки споживачів як основа маркетингової антикризової стратегії / В.В. Савельєв // Економіка. Фінанси. Право. – 2009. – № 4. – С. 3-5.
5. Коваленко О.В. Антикризовий маркетинг: інноваційний аспект / О.В. Коваленко // Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2010. – С. 499-508.
6. Максимова Т. Особливості формування маркетингової стратегії та маркетингової політики на українських промислових підприємствах в умовах кризи / Т. Максимова, О. Жданова, Є. Івченко // Маркетинг в Україні. – 2009. – № 6 (58). – С. 22-26.
7. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія / Л.О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2004. – 580 с.
8. Пушкар А.И. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы / А.И. Пушкар, А.Н. Тридид, А.А. Колос. – Харьков : ООО «Модель вселенной», 2001. – 452 с.
9. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л.С. Ситник. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 504 с.
10. Лиходій В.Г. Сучасна концепція маркетингу та економічна криза / В.Г. Лиходій // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 12. – С. 6-12.
11. Terry R. Bacon What People Want: A Manager's Guide to Building Relationships That Work / Terry R. Bacon. – 2006. – 264 с.
12. Финкельштейн С. Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций: анализ и практические выводы / Сидни Финкельштейн; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 394 с.
13. Бондар М. Дитячі хвороби / Марія Бондар // Контракти. – 2009. – № 49. – С. 28-29.
14. Бондар М. Стратегія неживання / Марія Бондар // Контракти. – 2009. – № 49. – С. 30-31.
15. Садеков А.А. Аналіз стратегічних змін діяльності підприємства, необхідних для ефективної реалізації стратегії диверсифікації виробництва / А.А. Садеков, Г.І. Пруднікова // Стратегія підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності : Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 2012р., 12-15 лютого, м. Донецьк. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. – С. 3-5.
16. Перерва П.Г. Антикризові інструменти сталого розвитку підприємства: інноваційна, інвестиційна та маркетингова політика [Електронний ресурс] / П.Г. Перерва, А.В. Косенко, О.П. Косенко. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/vcp/TP/EV/2012\\_25/statti/16Pererv.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/vcp/TP/EV/2012_25/statti/16Pererv.pdf).
17. Макогон Ю.В. Пик кризиса пройден, что в перспективе? / Ю.В. Макогон // Вісник Донецького національного університету. – 2011. – Т. 1, Вип. 1. – С. 204-211.

**Е.А. Хандій**

**Антикризисные инструменты управления предприятием: практические аспекты реализации**

*Исследованы особенности деятельности предприятий в кризисных условиях. Определены причины возникновения кризисных ситуаций и антикризисные инструменты в управлении субъектами хозяйствования. Рассмотрены современные проблемы промышленных предприятий и пути их решения.*

Ключевые слова: антикризисные инструменты, причины кризиса, инвестиции, маркетинговая политика предприятия, стратегии диверсификации.

**О.О. Khandiy**

**Anti-crisis instruments of enterprise management: practical aspects of realization**

*The features of enterprises activity in crisis terms are investigated. The reasons of crisis situations emergence and anti-crisis instruments in management are defined. Modern problems of the industrial enterprises and the way of their decision are considered.*

Keywords: anti-crisis instruments, reasons of crisis, investment, marketing policy of enterprise, diversification strategy.

*Отримано 17.10.2012 р.*