

Оксана КОПИЛЮК¹,
Олександра МУЗИЧКА²

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Запропоновано розглядати антикризове управління суб'єктом господарювання на основі системного підходу, згідно з яким суб'єкт за допомогою специфічного організаційно-фінансового механізму здійснює діагностику та моніторинг кризових явищ і загроз, забезпечуючи ефективність та зростання вартості суб'єкта господарювання з урахуванням ризик-орієнтованого підходу. Обґрунтовано, що антикризове управління повинно реалізовувати стратегічний цільовий орієнтир «витрати на подолання кризи повинні бути меншими, ніж витрати на санацію та ліквідацію суб'єкта господарювання». Доведено, що антикризове управління як безперервний процес менеджменту на підприємстві має превентивний, антиципативний, реактивний та реабілітаційний характер. Запропоновано організаційно-фінансовий механізм антикризового управління розглядати як сукупність методів, інструментів, форм та важелів реалізації превентивних та реактивних заходів антикризового управління на основі суб'єктно-об'єктних відносин, за допомогою яких досягається визначена цільова спрямованість — забезпечення, відновлення ефе-

¹ докторка економічних наук, професорка, завідувачка кафедри фінансів, економічної безпеки, банківської справи та страхового бізнесу, Львівський торговельно-економічний університет, kopylyuk@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-0977-1309>.

² кандидатка економічних наук, доцентка кафедри фінансів, економічної безпеки, банківської справи та страхового бізнесу, Львівський торговельно-економічний університет, olexmu@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-2625-5741>.



ктивності й підвищення вартості суб'єкта господарювання. Конкретизовано суб'єкти та об'єкти антикризового управління. До суб'єктів віднесено керівництво підприємством залежно від форм власності та стану корпоративного управління. Об'єктом управління визначено потенційні, реальні та гостропереборювальні кризові явища. Методи антикризового управління конкретизовано в рамках тактичних та стратегічних. До інструментів антикризового менеджменту віднесено зниження загальноадміністративних витрат, оптимізацію організаційної структури, реструктуризацію активів підприємства, перепрофілювання, ліквідацію дебіторської заборгованості, SWOT-аналіз, PEST-аналіз. Відзначено, що реалізація організаційно-фінансового механізму антикризового управління суб'єктів господарювання повинна забезпечувати передбачення кризи та ідентифікацію потенційних ризиків, загроз та небезпек, оцінку фінансово-економічного стану підприємства, його вартості, розробку плану антикризових заходів за рахунок мобілізації внутрішніх джерел, впровадження заходів фінансового оздоровлення та санації, реорганізацію, ліквідацію підприємства, контролінг, моніторинг та оцінювання антикризового менеджменту.

Ключові слова: криза, антикризове управління, організаційно-фінансовий механізм, превентивний менеджмент, реактивний менеджмент.

Екзистенційні виклики та загрози, карантинні обмеження, подолання наслідків пандемії COVID-19 посилюють ймовірність виникнення потенційних і реальних кризових явищ у функціонуванні суб'єктів господарювання. Під впливом деструктивних чинників, внутрішніх і зовнішніх загроз діяльність господарюючих суб'єктів супроводжувалася негативними виявами щодо збільшення частки підприємств, які отримали збитки з 27,2 % у 2017 році до 28,6 % у 2020 році і їхнього розміру в 1,37 раза з 399 554,9 млн грн до 545 403,4 млн грн [1]. Поглиблення кризових явищ актуалізувало необхідність розробки новітнього інструментарію ідентифікації кризових явищ та впровадження дієвого організаційно-фінансового механізму антикризового управління діяльністю суб'єктів господарювання.

Дослідженню чинників, моделей та механізмів мінімізації кризових явищ у діяльності суб'єктів господарювання присвячені наукові дослідження відомих вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема таких, як: Р. Агбога, Б. Браун, С. Ковур-Місра, А. Караган, О. Мельниченко, О. Прокopiшин, Б. Фордж, Ю. Швець та інших. Проте недостатньо розробленими залишаються питання щодо формування дієвих механізмів антикризового управління з врахуванням новітніх моделей, особливостей, важелів та інструментів здійснення антикризових заходів.

Метою статті є обґрунтування суті та складових організаційно-фінансового механізму антикризового управління діяльністю суб'єктів господарювання.



З термінологічного боку, слід зазначити, що у вітчизняній та зарубіжній літературі антикризове управління здебільшого трактується як «управління в умовах кризи». Антикризове управління — невід’ємний елемент сучасного управлінського процесу, який може мати попереджувальний та реалізований у кризових умовах характер і супроводжуватися моніторингом господарських процесів та фінансово-економічних результатів діяльності. Сутність антикризового управління можна трактувати як систему заходів, за якої суб’єкт за допомогою специфічного організаційно-фінансового механізму здійснює діагностику та моніторинг кризових явищ і загроз, забезпечуючи ефективність та зростання вартості суб’єкта господарювання з урахуванням ризик-орієнтованого підходу.

На думку англійських учених, антикризове управління розглядається як з позицій запобігання, так і можливості банкрутства. Такий підхід відображає концепцію виживання сильніших. У разі необхідності збереження суспільно важливих підприємств вважається необхідним здійснення антикризового управління зовнішніми, кваліфікованими, запрошеними на підприємство фахівцями [2]. Представники закордонних наукових шкіл визначають антикризове управління як процес, спрямований на ліквідацію або мінімізацію кризи. Інакше кажучи, цільова функція антикризового управління — подолання кризової ситуації. Підтримуючи в цілому таку думку, вважаємо, що антикризове управління повинно реалізувати стратегічний цільовий орієнтир «витрати на подолання кризи повинні бути меншими, ніж витрати на санацію та ліквідацію суб’єкта господарювання».

Антикризове управління як безперервний процес менеджменту на підприємстві носить превентивний, антиципативний, реактивний та реабілітаційний характер. Важливість превентивного антикризового менеджменту, спрямованого на попередження кризових явищ, акцентується в дослідженнях Р. Агбога, С. Нвачукву, Г. Ву, які стверджують, що симптомами кризи на початку є ризики, які переростають у кризу, яка призводить до ліквідації підприємства, коли відсутні превентивні заходи [3].

Згідно з дослідженнями О. С. Прокопишина профілактичний (превентивний) кризовий менеджмент — це сукупність взаємопов’язаних важелів та інструментів впливу на фактори, причини і наслідки кризи для поліпшення, стабілізації або досягнення якісно нового стану суб’єкта діяльності (бізнес процесу). Об’єктом є система загалом. Суб’єктом — постійний керівник. Мета профілактичного кризового менеджменту — зниження ризиків. Характер дій і тривалість — постійна планова діяльність. Основним інструментом превентивного управління є розробка антикризових програм [4]. Вважаємо, що превентивний антикризовий менеджмент реалізується за допомогою специфічних методів та інструментів, які залишилися поза увагою науковця.

Антиципативний антикризовий менеджмент має випереджувальний характер, дозволяє завчасно передбачити прояви кризових явищ у діяльності підприємства, розробити альтернативні організаційні та фінансові механізми їхньої нейтралізації та мінімізації.



Реактивний антикризовий менеджмент як засіб подолання кризи реалізується в межах чітко визначеного часового інтервалу за допомогою методів та інструментів, які забезпечують вихід із кризи в координатах «витрати на антикризові заходи-відновлення позитивних результатів діяльності-зростання вартості підприємства». Якщо відновлення докризових параметрів функціонування підприємства стає економічно неможливим, ознаки неплатоспроможності, нездатності розраховуватись зі своїми кредиторами поглиблюють кризову ситуацію, доцільно застосовувати реабілітаційний антикризовий менеджмент, який спрямований на вихід із кризи з використанням санації, реорганізації та реструктуризації.

Варто зазначити, що під час кризи можливі чотири типи змін [5]:

— *ненавмисні* — є небажаними і ненавмисними й призводять до деструктивів, які необхідно усунути;

— *реактивно орієнтовані* — стосуються змін, здійснених організацією під час кризи, для того, щоб стримати і відновити її діяльність;

— *навмисні та трансформаційні* — здійснюються цілеспрямовано у відповідь на кризу або під час підготовки до неї, можуть включати перетворення в організаційній структурі, системі, нормах та поведінці;

— *проактивні* — передбачають заходи щодо запобігання або передбачення ознак потенційної кризи.

Б. Браун виділив чотири основні конструкції теорії антикризового управління: модель антикризового управління, планування антикризового управління, планування на випадок надзвичайних ситуацій та планування безперервності бізнесу [6]. Модель антикризового управління включає уникнення кризи, пом'якшення її наслідків та відновлення. Планування антикризового управління може допомогти власникам бізнесу мінімізувати негативні фінансові та юридичні наслідки, надзвичайні ситуації й допомогти забезпечити належну підготовку до кризи, а планування безперервності — мінімізувати витрати часу на простой.

Антикризове управління як система попередження і запобігання можливій кризі, може розглядатися як процес, який включає діяльність з визначення та впровадження необхідних запобіжних заходів щодо встановлення механізмів захисту та запобігання, які слугують для усунення існуючої кризи або зведення її наслідків до мінімуму [7].

У сучасних умовах спостерігається відсутність одностайного підходу до розгляду складників та розробки організаційно-фінансового механізму антикризового управління суб'єктом господарювання. На думку відомих учених, такий механізм розглядається як сукупність елементів, які взаємодіють між собою. Ю. О. Швець стверджує, що механізм антикризового управління операційною діяльністю підприємств складається із сукупності взаємопов'язаних елементів, реалізація яких спрямована на поліпшення управлінської діяльності [8, с. 134]. Структуру механізму антикризового управління з позицій сукупності складників, місця в системі антикризових заходів та інструментів науковець розглядає з виокремленням нормативно-правового, інформаційного, методичного, кадрового та організаційно-економічного забезпечення. Вважаємо, що доцільно було б більш детально



відобразити місце цього механізму в загальній концепції антикризового управління підприємством з конкретизацією важелів та інструментів.

Особливості побудови організаційно-економічного механізму антикризового управління на промислового підприємстві розглядає О. О. Мельниченко, виокремлюючи в його структурі такі елементи, як: мета, завдання, принципи, методичний інструментарій, інформаційне забезпечення, умови та важелі, — які через функції антикризового управління спрямовуються його суб'єктом на об'єкт [9, с. 103]. Позиція автора потребує конкретизації в рамках задекларованого превентивного, поточного та запізнитого антикризового управління, оскільки мета, завдання та інструментарій його здійснення суттєво різняться.

На нашу думку, організаційно-фінансовий механізм антикризового управління — це сукупність методів, інструментів, форм та важелів впливу суб'єкта на об'єкт з використанням попереджувальних і негайних заходів антикризового менеджменту, спрямованих на досягнення визначеного цільового орієнтиру — забезпечення, відновлення ефективності й підвищення вартості суб'єкта господарювання (рис. 1).

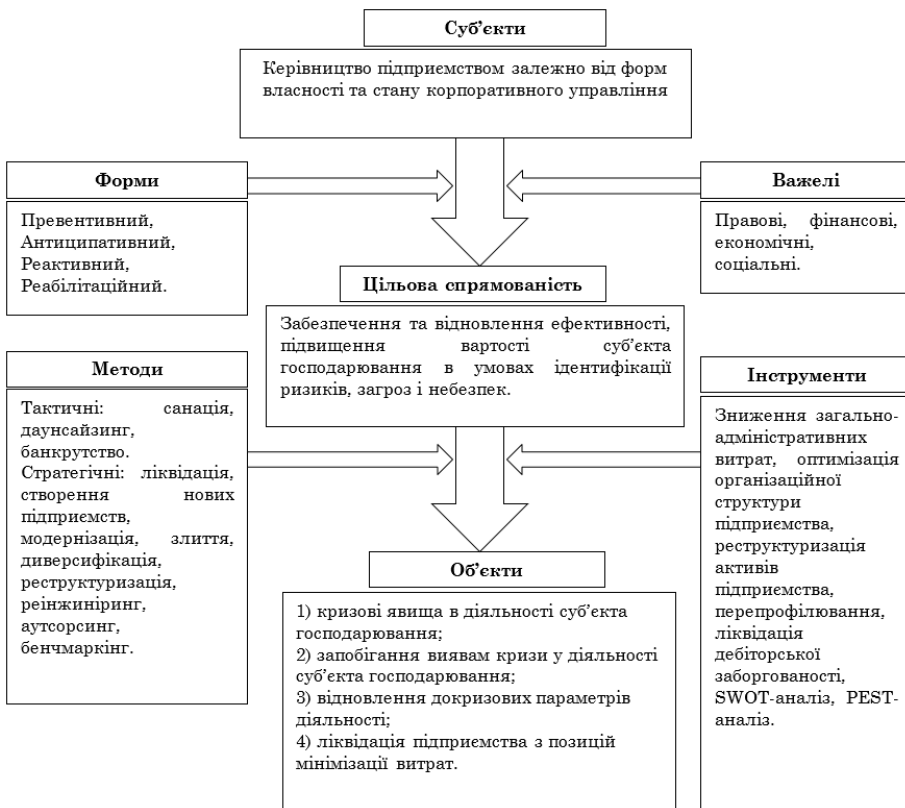


Рис. 1. Складники організаційно-фінансового механізму антикризового управління суб'єктів господарювання

Джерело: розроблено авторами.



Складники механізму представлені в рамках суб'єктно-об'єктного підходу і спрямовані на досягнення та реалізацію чітко визначеної мети. Основними суб'єктами антикризового управління визначено керівництво підприємством залежно від форм власності й стану корпоративного управління, оскільки в умовах кризи загострення протиріч між власниками (акціонерами) й найманими працівниками неминучі.

Об'єктом управління вважаємо попереджувальні, реальні і гострореборювальні кризові явища у фінансовій, операційній та інвестиційній діяльності суб'єктів господарювання.

Методи антикризового управління — це конкретні дії, направлені на забезпечення результативності та реалізацію антикризового управління суб'єктів господарювання. Їх доцільно конкретизувати в рамках тактичних і стратегічних. Тактичні методи націлені на оперативне подолання наслідків кризи й покращення фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання. Такими методами є даунсайзинг, який передбачає звуження виробничого потенціалу підприємства, скорочення кількості найманих працівників, зниження собівартості продукції. Такий метод може використовуватися у поєднанні з іншими специфічними методами — редіплеймет, даунгрейдинг, воркшеринг, аутплейсмент.

Редіплеймет передбачає перепідготовку найманих працівників та переведення їх на інше робоче місце.

Даунгрейдинг — переведення на інші робоче місце і пониження в посаді.

Воркшеринг — перерозподіл роботи між працівниками за пропорційного скорочення робочого часу та оплати праці.

Аутплейсмент — навчання за рахунок суб'єкта підприємництва працівників, які претендують на звільнення задля забезпечення соціальної відповідальності бізнесу.

Санація як сукупність фінансових та організаційних методів, спрямованих на фінансове оздоровлення підприємства, яке перебуває у кризовому стані, повинна забезпечувати відновлення платоспроможності (ліквідності) за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування.

Банкрутство — визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність за допомогою процедури санації та реструктуризації і погасити встановлені в порядку, визначеному Кодексом України з процедур банкрутства, грошові вимоги кредиторів інакше, ніж через застосування ліквідаційної процедури [10].

Стратегічні методи якісно змінюють та модернізують суб'єкт господарювання, його бізнес-модель, мають інноваційно-інвестиційну спрямованість. До таких методів належать ліквідація, створення нових підприємств, модернізація, злиття, диверсифікація, реструктуризація, реінжиніринг, аутсорсинг, бенчмаркінг.

Антикризові інструменти є засобами управління в умовах кризи задля досягнення визначених цільових орієнтирів. Такі інструменти традиційно мають адміністративний, ринковий та індикативний характер.



Такими інструментами антикризового менеджменту визначено зниження загальноадміністративних витрат, оптимізацію організаційної структури підприємства, реструктуризацію активів підприємства, перепрофілювання, ліквідацію дебіторської заборгованості, SWOT-аналіз, PEST-аналіз.

Реалізація методів та прийомів конкретизується в антикризових важелях, які мають правовий, фінансовий, економічний та соціальний характер.

Організаційно-фінансовий механізм антикризового управління суб'єктів господарювання повинен спрямовуватись на вирішення таких завдань:

1) передбачення кризи та ідентифікація потенційних ризиків, загроз та небезпек;

2) оцінка фінансово-економічного стану підприємства, його вартості за дохідним, витратним, порівняльним підходами, виявлення ознак реальної кризи та потенційних проблем;

3) розробка плану антикризових заходів за рахунок мобілізації внутрішніх джерел;

4) розробка заходів фінансового оздоровлення та санації;

5) реорганізація (злиття, перетворення, поділ, виділення, купівля-продаж, приєднання);

6) ліквідація підприємства в разі неефективності його бізнес-моделі;

7) контролінг, моніторинг та оцінювання антикризового менеджменту.

Запровадження організаційно-фінансового механізму забезпечить дієву систему антикризового управління, яка реагуватиме на потенційні та реальні ризики, загрози і небезпеки, забезпечить відновлення докризових параметрів діяльності та зростання вартості суб'єкта господарювання.

Представлено авторський підхід до формування організаційно-фінансового механізму антикризового управління як сукупності методів, інструментів, форм та важелів впливу суб'єкта на об'єкт з використанням попереджувальних і негайних заходів антикризового менеджменту, спрямованих на досягнення визначеного цільового орієнтиру — забезпечення, відновлення ефективності й підвищення вартості суб'єкта господарювання. У контексті цього визначення конкретизовано специфічні методи та інструменти, які доцільно використовувати для реалізації заходів превентивного, антиципативного, реактивного, реабілітаційного антикризового менеджменту.

Конструктивним напрямом подальших досліджень, який матиме прикладне значення вважаємо розробку антикризових стратегій функціонування суб'єкта підприємництва в рамках бізнес-моделі, життєвого циклу, рівня фінансової стійкості, вартості та надійності.

Список використаних джерел

1. Статистичний щорічник України за 2020 рік / за ред. І. Є. Вернера. *Державна служба статистики України*. URL : <https://bit.ly/3OA1QFs>.



2. *Forgue B.* Nouvelles approches de la gestion des crises. *Rev française de gestion.* 1996. Vol. 108. P. 72–73.
3. *Agboga R., Nwachukwu C., Vu H. M.* Internal Control and Crisis Management: Insights from State- and Privately-Owned Enterprises in Ghana. *Journal of Southwest Jiaotong University.* 2020. № 6 (55). URL : <https://bit.ly/3OrW4W4>.
4. *Прокопишин О. С.* Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід.* 2021. № 9. С. 40–45.
5. *Kovoor-Misra S. J.* Crisis Management Resilience and Change. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2020. URL : <https://amzn.to/3JSvySs>.
6. *Braun B.* Preparedness, crisis management and policy change: The Euro area at the critical juncture of 2008-2013. *The British Journal of Politics & International Relations.* 2015. Vol. 17. Pp. 419–441.
7. *Karahan A., Karasiol F.* Strategies for crisis management of enterprises and after crisis management restructuring. *10th International Conference of Asecu.* URL : <https://bit.ly/3Mhitnb>.
8. *Швець Ю. О.* Механізм антикризового управління операційною діяльністю на підприємствах машинобудування: необхідність розроблення та проблеми використання. *Причорноморські економічні студії.* 2020. Вип. 51. С. 131–137.
9. *Мельниченко О. О.* Організаційно-економічний механізм антикризового управління на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва.* 2016. № 3 (2). С. 99–103.
10. Кодекс України з процедур банкрутства від 18.10.2018 р. № 2597–VIII. *Верховна Рада України. Законодавство України.* URL : <http://bit.ly/38yMRWJ>.

Надійшла до редакції 07.12.2021

Oksana KOPYLYUK,
Oleksandra MUZYCHKA
Lviv University of Trade and Economics

Organizational and Financial Mechanism of Anti-Crisis Management of Business Entities

The article proposes to consider crisis management of the entity on the basis of a systematic approach according to which the entity through a specific organizational and financial mechanism to diagnose and monitor crisis phenomena and threats, ensuring the efficiency and growth of the value of the entity taking into account risk-based approach. It is substantiated that the anti-crisis management should implement the strategic target «the costs of overcoming the crisis should be less than the costs of rehabilitation and liquidation of the business entity». It is proved that anti-crisis management as a continuous management process at the enterprise is preventive, anticipatory, reactive and rehabilitation. It is proposed to consider the organizational and financial mechanism of crisis management as a set of methods, tools, forms and levers for preventive and reactive measures of crisis management on the basis of subject-object relations, through which a certain goal is achieved — ensuring, restoring efficiency and increasing value of the business entity. Subjects and objects of anti-crisis management are specified. The subjects include the management of the enterprise depending on the forms of ownership and the state of corporate governance. The object



of management is defined as potential, real and acute crisis phenomena. Crisis management methods are specified in the framework of tactical and strategic. Crisis management tools include: reduction of general administrative expenses, optimization of organizational structure, restructuring of enterprise assets, re-profiling, liquidation of receivables, SWOT-analysis, PEST-analysis. It is noted that the implementation of organizational and financial mechanism of crisis management of economic entities should provide crisis prediction and identification of potential risks, threats and dangers, assessment of financial and economic condition of the enterprise, its value, development of anti-crisis measures by mobilizing internal sources, implementation of financial measures, rehabilitation and reorganization, liquidation of the enterprise, controlling, monitoring and evaluation of anti-crisis management.

Keywords: *crisis, crisis management, organizational and financial mechanism, preventive management, reactive management.*