



ДЕРЖАВНА СЛУЖБА УКРАЇНИ З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БЕЗПЕКИ
ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ**

**Навчально-науковий інститут пожежної та техногенної безпеки
Кафедра права та менеджменту у сфері цивільного захисту**

ЛЕКЦІЯ № 8

з дисципліни «**МЕНЕДЖМЕНТ БЕЗПЕКИ**»
для студентів 3-го курсу спец. 073 «Менеджмент»
(бакалавр)

на тему: «**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ
МЕНЕДЖМЕНТУ БЕЗПЕКИ**»

**ЛЬВІВ
2022-2023 н/р**

©к.е.н., доц. Ігор Стеців, 2022рік

ЛЕКЦІЯ № 8

Антикризове управління в системі менеджменту безпеки

План (4 год.)

1. Сутність антикризового управління підприємством.
2. Визначення рівня фінансово-економічної стійкості підприємства.
3. Принципи антикризового управління.

1. Сутність антикризового управління підприємством

Висока ймовірність виникнення і розвитку кризи в процесі діяльності будь-якого підприємства зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління. Нині цей термін набув значного поширення, однак розуміння сутності даного напрямку управління, його змісту, особливостей, теоретичного підґрунтя ще перебуває на стадії формування, що спричиняє різні підходи та тлумачення, нетотожність оцінок окремих базових положень.

За останні роки видано значну кількість спеціалізованих колективних та індивідуальних монографій, науково-методичних видань, присвячених проблемам антикризового управління підприємством, в яких поряд з іншими питаннями знайшли висвітлення і змістовні ознаки цього терміна.

Загальноновизнано, що антикризове управління слід розглядати як один з функціональних напрямів управління підприємством (як різновид організації управління), тобто, як процес обліку, планування, аналізу, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, аби сформулювати та досягти цілей, що стоять перед суб'єктом економіки. Антикризове управління є складовою менеджменту підприємства в цілому, яка використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного успішного господарювання та розвитку.

Залежно від стадії (глибини) кризи антикризове управління поділяється на такі підвиди:

- 1) передкризове управління, яке здійснюється для своєчасного виявлення та розв'язання проблем (прийняття рішень) з метою запобігання кризі;
- 2) управління в умовах кризи, метою якого визнається стабілізація нестійких станів та збереження керованості системи;

3) управління процесами виходу з кризи, що здійснюється з метою мінімізації втрат та втрачених можливостей під час виведення підприємства зі стану кризи.

Вчені зауважують, що особливістю антикризового управління є не тільки спрямування, а й структурно-логічна побудова, спеціальний інструментарій, окремий суб'єкт проведення, що в комплексі й дає змогу розглядати антикризове управління як окремий напрям управлінської діяльності.

Можливість здійснення антикризового управління базується на наступних положеннях теорії кризи:

1. кризові явища можуть бути певним чином керованими, тобто кризи можливо передбачати, очікувати, викликати, прискорювати, запобігати, відтягувати; їх зовнішній прояв та наслідки –пом'якшувати;
2. до криз можливо та необхідно готуватися;
3. управління в умовах кризи потребує застосування особливих підходів, спеціальних знань та навичок.

Виходячи з цього, антикризове управління не завжди має бути агресивним за своєю суттю, може використовуватися і тактика нейтралітету, очікування тощо.

Можливість антикризового управління визначається насамперед людським фактором. Тільки усвідомлена діяльністю людини дозволяє шукати та знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля для розв'язання найбільш складних та болючих проблем, накопичувати досвід переборення криз та творчо використовувати його з урахуванням реалій поточної макроситуації та особливостей господарської системи підприємства.

Антикризове управління в закордонній літературі найчастіше розглядається як зовнішнє управління, що здійснюється спеціально підготовленими та запрошеними на підприємство фахівцями, і доцільно тільки на підприємствах, банкрутство яких має негативні суспільні наслідки. На інших підприємствах організація такого антикризового управління не має сенсу, оскільки це обтяжить їх власників додатковими витратами, продовжить неефективне використання ресурсів, що призведе до агонії підприємства.

Інший підхід пов'язує антикризове управління з самоорганізацією системи на базі активного та кваліфікованого, насамперед внутрішнього, менеджменту. Його основні процедури повинні застосовуватися не тоді, коли єдиним засобом управління є зовнішнє регулювання його діяльності, а постійно, не допускаючи входження в кризовий період, по можливості обмежуючись гомеостатичними перетвореннями, тобто превентивними діями. Таким чином, внутрішнє антикризове управління повинно здійснюватися протягом усього життєвого циклу підприємства і розглядатися не як тимчасовий захід, а постійна складова системи менеджменту.

Хибними представляються також обмеження періоду антикризового управління ситуацією банкрутства та специфічними управлінськими зусиллями, які здійснюється в перебігу зовнішнього управління підприємством арбітражними керуючими, котре пропонується окремими дослідниками, оскільки кризові явища потребують відповідного реагування суттєво раніше початку ініціювання відповідних судових процедур.

Розглядаючи сутність та завдання антикризового управління, усі дослідники одностайні в думці стосовно його специфічності.

Особливості, що притаманні антикризовому управлінню, полягають у наступному:

1) специфічність мети здійснення – збереження підприємства як господарюючого суб'єкта та відновлення його життєздатності;

2) використання специфічного управлінського інструментарію, тобто засобів та прийомів управлінського впливу; антикризове управління не може бути зведено, наприклад, до пошуку резервів зростання продуктивності праці, скорочення витрат, пошуку нових ринків збуту, реструктуризації активів та пасивів.

3) відокремлення суб'єктів здійснення, які мають відповідну фахову підготовку, повноваження, знання та навички, беруть на себе відповідальність за результати своєї діяльності;

4) суттєві ресурсні обмеження, пов'язані з неможливістю або складністю отримання додаткових ресурсів, насамперед, – фінансових, оскільки їх залучення в умовах низької (навіть від'ємної) кредитоздатності та інвестиційної привабливості є надзвичайно складним управлінським завданням;

5) суттєві часові обмеження, обумовлені можливими агресивними діями кредиторів підприємства та виникненням загрози ініціювання банкрутства та обмеження дієздатності існуючого керівництва підприємства;

6) орієнтація управлінських зусиль не тільки на зовнішні прояви ускладнень та проблем, а й на їх глибинні корені (причини появи), що є перешкодою повторення кризи;

7) підвищена ризикованість управлінських рішень, що приймаються та реалізуються, у зв'язку з високим ступенем нестійкості (напруження) господарської системи;

8) підвищення значимості інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень, що приймаються, порівняно більший обсяг використання аналітично-розрахункових та прогностичних процедур;

9) орієнтація на мінімізацію втрат усіх зацікавлених осіб – власників, персоналу, кредиторів, держави;

10) використання інноваційних рішень, креативного підходу до визначення типу поведінки в кризовій ситуації та пошуку шляхів виходу з неї;

11) забезпечення високої ефективності управлінського впливу потребує більш високих фінансових та інтелектуальних витрат,

відповідно має більшу вартість порівняно з нормальними умовами господарювання.

Узагальнюючи наведене вище, можна дати наступне тлумачення терміна «антикризове управління».

Антикризове управління - це постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладена система методів та принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються відокремленим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для підтримки відповідного рівня фінансово-економічної безпеки господарюючого суб'єкта.

2. Визначення рівня фінансово-економічної стійкості підприємства

У системі складових елементів фінансової стабільності підприємства фінансова стійкість посідає одне з головних місць. Тому потрібен пошук шляхів досягнення певного ступеня фінансової стійкості підприємства.

Для забезпечення фінансової стабільності функціонування підприємства у перспективі необхідно визначати конкретний рівень фінансової стійкості та здійснювати її кількісну оцінку. Велике значення мають визначення «певного рівня» фінансової стійкості, низки чинників, що обумовлюють межу стійкості, обґрунтованості методичних підходів до її оцінки, особливо в умовах економіки кризового періоду. Кожне підприємство має визначити межу своєї фінансової стійкості.

Недостатня фінансова стійкість підприємства може призвести до його неплатоспроможності, а надлишкова – сприятиме створенню «зайвих» запасів та резервів, у зв'язку з чим зростуть витрати на їх утримання, спостерігатиметься недоотримання прибутку та гальмування темпів економічного розвитку підприємства. Надлишкова фінансова стійкість також негативно впливає на виробничо-торговельну діяльність, оскільки виступає гальмом її розвитку, збільшуючи затрати підприємства надлишковими запасами і резервами.

Чинники макроекономічного характеру впливають на всі без винятку підприємства, проте характер їх впливу на фінансову стійкість залежить від специфіки діяльності кожного окремого суб'єкта господарювання. Внутрішні чинники, які впливають на фінансову стійкість, відображають специфіку діяльності підприємства та обумовлюються стадією життєвого циклу самого підприємства.

Від того, які саме фактори впливають на неї, розрізняють декілька видів стійкості (рис. 1).

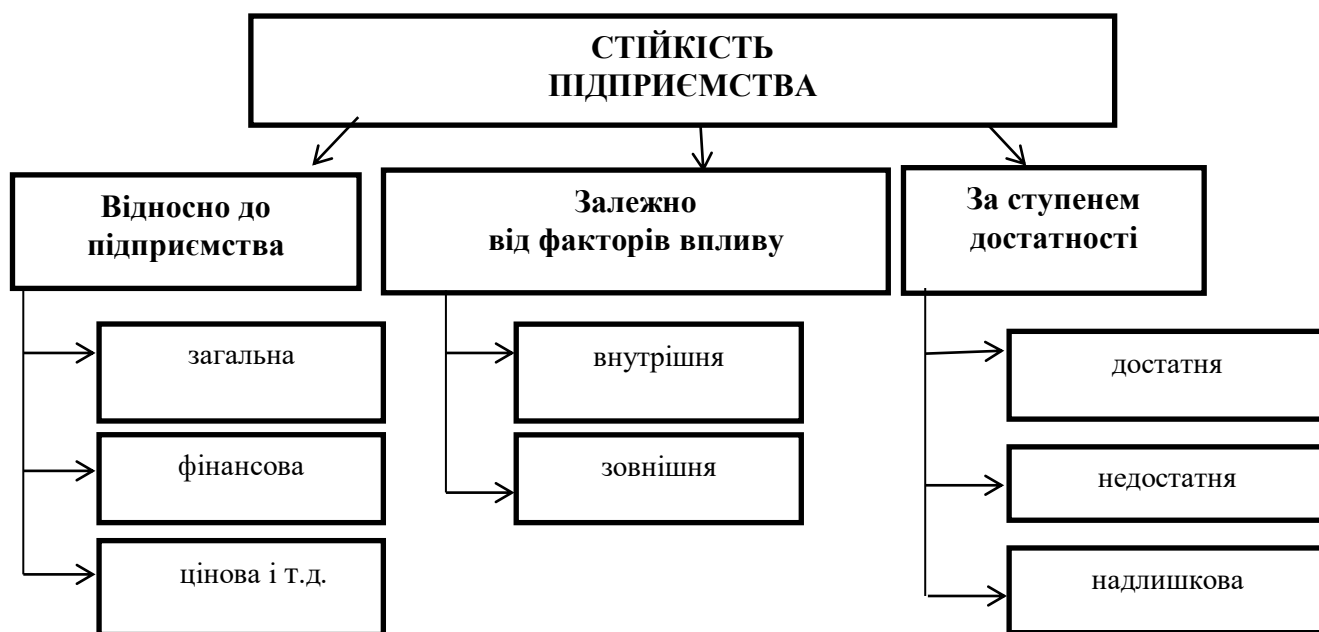


Рис. 1. Види стійкості підприємства

Внутрішня стійкість підприємства відображає такий стан його трудового потенціалу, матеріально-речової й вартісної (грошової) структур виробництва і таку його динаміку, при якій забезпечуються стабільно високі натурально-речові й фінансові результати функціонування підприємства.

Для оцінки фінансової стійкості підприємства необхідний аналіз його фінансового стану. Фінансовий стан являє собою сукупність показників, що відображають наявність, розміщення та використання фінансових ресурсів. В практиці для оцінки фінансового стану підприємства використовується система показників, які характеризують:

- наявність та розміщення капіталу, ефективність та інтенсивність його використання;
- оптимальність структури пасивів підприємства, його фінансову незалежність і ступінь фінансового ризику;
- оптимальність структури активів підприємства та ступінь виробничого ризику;
- оптимальність структури джерел формування оборотних активів;
- платоспроможність та інвестиційну привабливість підприємства;
- ризик банкрутства суб'єкту господарювання;
- запас фінансової стійкості.¹

¹ Бондарева А. Аналіз фінансового стану підприємства. Різні методи та підходи / А.Бондарева // Наукові записки. Серія: економіка. - 2008р.

М.П. Хохлов² зазначив, що методика, розроблена й запропонована вченим Балабановим І.Т.³ є досить важливою, яка передбачає визначення інтегральної оцінки фінансового стану підприємств у декілька етапів:

1. визначення основних напрямів оцінки;
2. вибір окремих фінансових коефіцієнтів за кожним з аналітичних напрямів;
3. визначення для кожного із коефіцієнтів нормативного значення;
4. визначення вагомості окремих коефіцієнтів;
5. формування узагальнюючих показників;
6. формування інтегрального показника фінансового стану підприємства з урахуванням усіх аналітичних напрямів.

Запропонований підхід дає змогу комплексно оцінити фінансовий стан підприємства за допомогою інтегрального показника, який може набирати фактичного і нормативного виду залежно від того, які види узагальнюючих показників використовуються при його обчисленні. Розглянута методика достатньо повно враховує сучасні вимоги та особливості діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання. Аналіз наукових робіт з проблем діагностики економічної стійкості показав, що вона повинна:

- охоплювати всі ресурси і процеси на підприємстві;
- оцінювати поточний стан економічної стійкості та його вплив на довгостроковий розвиток підприємства;
- передбачити показники для поверхового (експрес-аналіз) та поглибленого аналізу;
- враховувати як базу порівняння порогові значення окремих показників економічної стійкості;
- включати розрахунок інтегрального показника та розробку шкали для якісної оцінки рівня економічної стійкості.

В результаті дослідження багатьох джерел можна сказати, що у комплексному оцінюванні фінансового стану та у формуванні загальних висновків про фінансовий стан підприємств у вітчизняних і закордонних джерелах, а також у різноманітних методичних рекомендаціях існує три основні підходи:

1. визначення рівня забезпеченості товарно-матеріальних запасів підприємства джерелами їхнього формування: залежно від того, які саме джерела коштів використовують для формування запасів, робиться висновок про рівень платоспроможності та фінансову стійкість підприємства;
2. обчислення комплексу коефіцієнтів, і на основі їхнього дослідження в динаміці та порівняно з нормативними значеннями, розроблення висновків про фінансовий стан підприємства;

²Хохлов М.П. Визначення показників діяльності підприємства / М.П.Хохлов, С.В.Баліков // Вісник ХКПІ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive.pdf>

³ Балабанов І.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта / И.Т.Балабанов. - 2-е изд., доп. - М.: Финансы и статистика, 2004.-208с.

3. застосування інтегрованого показника, який складається з декількох найвагоміших коефіцієнтів, визначення певних меж його значення для ідентифікації фінансового стану підприємства (найчастіше застосовують для оцінювання ймовірності банкрутства фірми).

Погоджуємося з думкою професора М.П. Хохлова⁴, необхідно враховувати ще один важливий підхід – рейтингову оцінку фінансового стану підприємства. Така оцінка враховує усі найважливіші параметри (показники) фінансово-господарської та виробничої діяльності підприємства, тобто господарської активності в цілому. При її побудові враховуються дані про виробничий потенціал підприємства, рентабельність його продукції, ефективність використання виробничих та фінансових ресурсів, стан та розміщення коштів, їх джерела та інші показники.

Фінансова стабільність підприємства є однією із найважливіших характеристик фінансового стану підприємства. Недостатній фінансовий стан підприємства є причиною неплатоспроможності, погіршення фінансової стійкості, які приводять до незапланованих втрат і не досягнення необхідного фінансового результату чи навіть банкрутства. Так, в умовах кризи підприємство може досягати фінансової стабільності за такими етапами⁵:

- 1) ліквідація поточної неплатоспроможності підприємства;
- 2) відновлення фінансової стійкості (фінансової рівноваги у короткостроковому періоді);
- 3) забезпечення фінансової рівноваги у довгостроковому періоді.

Для оцінки фінансової стійкості суб'єкта економіки доцільно використовувати наступні методи:

1. Модель Альтмана (Z модель);
2. Експертний метод оцінки фінансової стійкості;
3. Оцінка фінансової стійкості суб'єкта економіки за даними річної фінансової (бухгалтерської) звітності.

3. Принципи та особливості організації антикризового управління

Під принципами управління прийнято розуміти об'єктивні правила управлінської поведінки, що впливають з потреб об'єкта управління і повертаються до нього у вигляді наукового знання, за допомогою якого реалізуються завдання управління, забезпечується підвищення ефективності його потенціалу, більш досконала організація відносин об'єкта управління з середовищем.

Антикризове управління підприємством повинно здійснюватися з урахуванням системних та специфічних принципів. *До найбільш значущих*

⁴Хохлов М.П. Визначення показників діяльності підприємства / М.П.Хохлов, С.В.Баліков // Вісник ХКПІ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive.pdf>

⁵Там же

системних принципів, які визначають загальні вимоги до проведення антикризового управління, належать:

1) *принцип об'єктивності*, використання якого передбачає врахування суті та механізмів виникнення та поглиблення кризових явищ, орієнтацію управлінського впливу не тільки на зовнішні прояви кризи, але й на глибинні першопричини виникнення кризових явищ з метою їх локалізації (блокування) або усунення;

2) *принцип комплексності*, який визначає необхідність системного мислення, розробку антикризових рішень з усіх напрямів діяльності підприємства, видів ресурсів, що використовуються, функціональних підсистем підприємства;

3) *принцип відповідності*, суть якого полягає у вивченні та типізації умов функціонування конкретного підприємства-об'єкта антикризового управління, виявленні специфічних умов та тенденцій його розвитку, врахуванні стадії життєвого циклу і наявних конкурентних переваг підприємства, часових обмежень, притаманних антикризовому процесу, особливо на етапі поглиблення кризи, якомога ширшому охопленні усіх «за» і «проти» конкретного управлінського рішення з урахуванням реалій, які мають місце;

4) *принцип контролю*, котрий передбачає здійснення постійного контролю за перебігом реалізації управлінських заходів з метою її постійної адаптації до умов внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що змінюються в часі;

5) *принцип оптимальності*, який передбачає оптимізацію методичного інструментарію дослідження проблем підприємства та діагностики загрози його банкрутства, оптимальне співвідношення оперативних, тактичних і профілактичних антикризових заходів з урахуванням стадії кризи, ймовірного терміну виникнення ситуації банкрутства, причин і факторів, що обумовили появу кризових явищ;

6) *принцип основної ланки*, використання якого орієнтує на пошук та першочергове розв'язання основної проблеми (катализатора кризи), посилення уваги до тієї сфери (напрямку) діяльності, що обумовлює виникнення та поширення кризи або в якій подальше поглиблення кризи має найбільш негативний вплив на функціонування підприємства в цілому;

7) *принцип законності*, який передбачає знання та використання в інтересах підприємства правових засад, що регламентують здійснення підприємницької діяльності, впровадження та розгляду справи про банкрутство, обумовлюють можливості фінансового оздоровлення та санації підприємств, вибору джерел фінансування тощо;

8) *принцип ефективності*, сутність якого полягає у максимально можливому використанні потенціалу об'єкта та суб'єкта управління для формування обґрунтованої програми антикризових дій, мінімізації часових, матеріальних та фінансових витрат, пов'язаних з кризовим станом підприємства та (або) виходом з нього.

Специфічні принципи антикризового управління диференціюються щодо технології, процесу та системи управління.

Під технологією антикризового управління слід розуміти сукупність засобів та методів впливу на об'єкт управління – кризові явища.

Основними принципами, на яких ґрунтується технологія антикризового управління, визнаються:

- *принцип опори на антикризову свідомість* – розуміння негативних наслідків виникнення та поглиблення кризи для усіх суб'єктів антикризового процесу; найважливішими характеристиками свідомості є інтереси, цінності та мотиви діяльності, від яких залежить досягнення поставленої мети;

- *принцип упередженості у розв'язанні проблем* – швидкість поглиблення кризових явищ на певному етапі виходить з під контроль, зміни стають незворотними, тому механізм антикризового управління має бути орієнтованим насамперед на запобігання виникненню та поглибленню кризових явищ;

- *принцип антикризової мотивації діяльності* – його суть полягає у переважному використанні засобів мотивації, спрямованих на розв'язання кризових проблем; адміністративні або організаційні заходи не підкріплені економічною та морально-етичною мотивацією, як правило, неефективні;

- *принцип багатоваріантності розробки можливих антикризових процедур* з урахуванням фактора невизначеності й ризику реалізації окремих планових заходів, необхідність розробки альтернативних заходів обумовлюється, як їх можливою не результативністю, так і ймовірністю змін у зовнішньому оточенні, внутрішньому потенціалі, цільовизначенні власників підприємства, внаслідок чого розроблений варіант антикризових дій буде визнаний як недоцільний або неможливий для реалізації.

Дякую за увагу.