

ЧЕРВІНСЬКА Оксана Степанівна

канд. екон. наук, доцент,

Національний університет «Львівська політехніка», Україна

ORCID ID: 0000-0002-6048-7936

УПРАВЛІННЯ КРИЗАМИ У ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКИХ ОБ'ЄДНАННЯХ

Дослідження теоретичних основ управління кризами у виробничо-господарському об'єднанні (ВГО) зумовлювало постановку таких завдань: обґрунтувати теоретичні засади виникнення кризи у виробничо-господарському об'єднанні з урахуванням фактору часу; запропонувати класифікацію факторів виникнення кризової ситуації в діяльності ВГО для санаційного управління; окреслити напрями політики управління кризовим явищем у ВГО.

У цьому контексті політика управління кризами являє собою частину загальної стратегії підприємства, що ґрунтується на розробці та використанні системи методів попередньої діагностики загрози банкрутства й механізмів фінансового оздоровлення підприємства, що забезпечують його захист від банкрутства¹.

Обґрунтовано, що у процесі управління кризами виробничо-господарського об'єднання проводиться аналіз його фінансово-економічного стану, розробляються стратегії в сфері маркетингу, інвестицій, управління ризиком і фінансування. Водночас, діагностика при санаційному управлінні і до цього часу залишається мало розробленою проблемою, тому актуальними є питання розробки методології і аналітичного апарату щодо побудови моделей, розробки аналітичних процедур для організаційно-економічних умов діяльності підприємств, фінансово-кредитних структур, промислово-фінансових груп, транснаціональних компаній, виробничо-господарських об'єднань та інших².

Теоретичні аспекти дослідження діагностики в управлінні кризовим явищем підприємств включають наукові праці багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, зокрема Кондратьєва М., Штумпетера І., Г. Круза, Альтшуллера Г., Наумова Л., Вінера Н, Шмальгаузену Н. та інших.

1 Мостенська Т.Л., Мостенська Т.Г. Антикризове управління у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Scientific research of the XXI century. Volume 1 : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, Los Angeles : GS publishing service, 2021. 430 p.

2 Bondarchuk Mariia K., Druhov Oleksiy O., Voloshyn O. P. (2017) Research On The Problematics Of Anti-Crisis Innovations Financing In Business Structures. Financial and credit activity: problems of theory and practice, Vol 2, No 23. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i23.121394>

Методологічні принципи дослідження – представлені в працях Альтмана, Спрінгейта, Таффлера, Бівера (прогнозування кризи), Бондарчук М., Стоянова О., Волкова В., Ковальова В., Мельник О. (методи, прийоми, моделі фінансового та економічного аналізу, прогнозування банкрутства), Грейнера (моделі життєвого циклу підприємства), Саймона Г. (теорія прийняття рішення в економічній теорії та науці поведінки), Череп А., Кузьміна О., Перерви П. (теорія менеджменту, поняття діагностики як елементу менеджменту) тощо³. Виробничо-господарське об'єднання складається із взаємозалежних елементів, зв'язків, відносин і становить їх цілісність. Така система може знаходитися в стійкому або нестійкому стані. Управління складними системами, зокрема ВГО, можна вважати антикризовим на всіх етапах функціонування та розвитку (таблиця 1), також це система управлінських заходів і рішень з діагностики, нейтралізації та подолання кризових явищ і їх причин у ВГО, яка має охоплювати всі стадії розвитку кризового процесу, зокрема і його профілактику та запобігання у всіх учасників ВГО.

Таблиця 1

**Напрями розвитку ВГО через визначення кризових ситуацій
з урахуванням фактору часу**

Період часу	Види криз	Напрями розвитку ВГО
	Криза лідерства	Розвиток за допомогою створення
<i>Новостворена ВГО (1-3 роки)</i>	Криза автономії	Розвиток за допомогою управління
	Криза контролю	Розвиток за допомогою делегування повноважень
<i>Функціонуюча ВГО (понад 3 роки)</i>	Криза бюрократії	Розвиток за допомогою координування
	Криза синергії	Розвиток за допомогою співробітництва

На нашу думку, система управління кризовими явищами у ВГО має властивості, які пов'язані з гнучкістю, адаптивністю, здатністю до диверсифікованості і своєчасного ситуаційного реагування, а також з можливістю ефективно використовувати потенціал всіх учасників ВГО і неформальні методи управління. Такі властивості спричиняються і завданнями, які вирішує діагностика, тобто своєчасне розпізнавання факторів і причин кризи, яка наближається, їх класифікація та розроблення заходів, які необхідно вжити. У цьому контексті, об'єктом діагностики є виробничо-господарське об'єднання

³ Череп А. В., Калюжна Ю. В. Управління ризиками промислових підприємств на антикризових засадах: монографія / А.В. Череп, Ю.В. Калюжна. – Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2017. – 200 с.

та її суб'єкти, а метою – вчасне розпізнавання ознак та природи кризи, її локалізація, використання елементів дослідження як заходу превентивної санації, відновлення платоспроможності ВГО.

При цьому запропоновано виділити три фази кризового стану суб'єктів ВГО з урахуванням їх змісту, наслідків та необхідних заходів з їх ліквідації.

Відтак, перша фаза - зниження розміру прибутку та рентабельності, показників ділової активності і ефективності капіталу та основних виробничих фондів одного з учасників ВГО. Як наслідок - погіршення економічного стану даного учасника і можливе зниження результативності роботи ВГО в цілому. Вирішення проблеми може ґрунтуватися на стратегічному управлінні (перегляд стратегії, реструктуризація) і тактичному (зниження витрат, зростання продуктивності та ін.)

Виникнення збитковості виробництва, відсутність власних коштів і резервних фондів у суб'єкта ВГО – це друга фаза. При цьому проблема збитковості реалізується за допомогою добровільної реструктуризації підприємства, тобто вирішується способами стратегічного управління. Необхідні оперативні санаційні заходи із стабілізації фінансового стану кризового суб'єкта ВГО (наприклад, реалізація частини незавершеного виробництва, виробничих запасів, матеріалів за ціною, нижчою за собівартість) та пошуку коштів на проведення реструктуризації за рахунок фінансових ресурсів прибуткових учасників ВГО. У випадку відсутності таких заходів криза переходить до третьої фази.

Третя фаза - стан неплатоспроможності суб'єкта ВГО. Учасник виробничо-господарського об'єднання досяг того критичного стану, коли немає коштів для фінансування хоча б скороченого відновлення та оплати за борговими зобов'язаннями. Виникає загроза припинення виробництва та (або) банкрутства. Необхідні негайні заходи із відновлення платоспроможності суб'єкта ВГО та підтримки виробничого процесу. Способом вирішення подібних проблем або подолання самої можливості їх виникнення є діагностика (з використанням коефіцієнтів забезпеченості власними оборотними коштами, ліквідності, відновлення платоспроможності), яка дозволить встановити наявність факту фінансової неспроможності і нейтралізувати її через процедуру банкрутства. Остання фаза є загрозою для кредиторів чи інших учасників ВГО, які вклали свої тимчасово вільні грошові кошти.

Політика управління кризовим станом ВГО актуалізує теоретичні аспекти щодо виявлення та подолання причин, які перешкоджають оздоровленню

ВГО, і радикалізації заходів, які відновлюють платоспроможний стан підприємств такого об'єднання. Досліджуючи причини, які зумовлюють процес управління кризовим явищем у ВГО запропоновано класифікацію факторів виникнення кризової ситуації в діяльності угруповання. До зовнішніх факторів віднесено: негативні тенденції розвитку товарних, грошових, страхових, кредитних, фондowych і валютних ринків; нестабільні соціально-економічна, фінансово-економічна, податкова політика держави; воєнний стан; спад кон'юнктури в економіці в цілому; темп і розмір інфляції; посилення конкуренції в галузі та криза окремої галузі; політична нестабільність у країні місцезнаходження ВГО або в країнах підприємств-постачальників сировини (споживачів продукції) та інші.

Внутрішні фактори враховують: низька якість менеджменту та маркетингу; порушення процесу внутрігрупової взаємодії (розподіл прибутку, формування і використання фондів грошових коштів); негативні тенденції у саморегульованій системі ВГО (інформаційне, організаційне і економічне регулювання); проблеми внутрішнього регламентування діяльності ВГО (оргструктури, регламенти); фінансово-кредитні учасники ВГО не можуть ефективно мобілізувати, розподіляти і перерозподіляти тимчасово вільні грошові кошти всіх суб'єктів ВГО; невідповідність рівня виробничо-технологічної структури підприємств ВГО; недосконалість інноваційної, інвестиційної, виробничо-господарської, фінансово-економічної, соціальної політики ВГО; відсутність служб контролінгу в учасників ВГО та інші⁴.

Вважаємо, що ефективне управління кризами досягається за рахунок:

- Зміни фінансової стратегії внаслідок прискорення економічного росту. Повна фінансова стабілізація досягається тільки тоді, коли учасник ВГО забезпечує стабільне зниження вартості використовуваного капіталу й постійний ріст своєї ринкової вартості. Це завдання вимагає прискорення темпів економічного розвитку на основі внесення певних змін у фінансову стратегію підприємства.

- Усунення неплатоспроможності учасників ВГО. При цьому у системі заходів фінансової стабілізації є забезпечення відновлення здатності платити за своїми поточними зобов'язаннями для того, щоб попередити виникнення процедури банкрутства учасника ВГО.

⁴ Бондарчук М.К. Теоретико-методологічні засади розвитку структур підприємницького бізнесу з метою санації українських підприємств: [Розвиток суб'єктів господарювання України: сучасні реалії та перспективи: колективна монографія] / [Бондарчук М.К.] / за заг. ред. Л.М. Бандоріної, Л.М.Савчук. – Дніпро: Пороги, 2017. – 480 с.

- Відновлення фінансової стабільності учасників ВГО. Неплатоспроможність підприємства ВГО може бути усунута протягом короткого періоду часу за рахунок здійснення термінових фінансових заходів (фінансова підтримка зі сторони фінансово-кредитних суб'єктів чи прибуткових промислових учасників даної фінансово-промислової групи), при цьому причини, які генерують неплатоспроможність можуть залишатися незмінними, якщо не буде відновлена до безпечного рівня фінансова стабільність підприємства. Це дозволить усунути загрозу банкрутства не тільки в короткому, але й у відносно тривалому періоді.

Для відновлення фінансової стабільності банківських чи страхових суб'єктів ВГО можуть бути залучені заходи щодо їх злиття (об'єднання капіталу і спільне проведення фінансових операцій) з потужнішим банківським чи страховим учасником в складі ВГО.

Вважаємо, що стратегічний механізм фінансової стабілізації - це винятково наступальна стратегія фінансового розвитку ВГО, яка підпорядковується меті прискорення всього економічного росту виробничо-господарського об'єднання. У цьому контексті, тактичний механізм фінансової стабілізації, використовуючи окремі захисні заходи – це наступальна тактика, яка спрямована на зміну несприятливих тенденцій фінансового розвитку ВГО.

Управління оздоровленням (відновленням) ВГО повинно забезпечувати стратегічну орієнтацію, тому що розвиток учасників ВГО, яке не має чітко сформульованої стратегії функціонування, носить еволюційний характер, тоді як на суб'єкті ВГО, керованому відповідно до стратегічного плану, такий розвиток відбувається революційно. Довгострокова стратегія розвитку підприємства має зазнавати відповідних змін, в іншому випадку у ВГО може виникнути криза, тобто наслідок критичної невідповідності способу функціонування підприємства та зовнішніх умов. Негнучке стратегічне управління додає цілеспрямованості розвитку ВГО, але періодично може призводити до організаційних криз.

DOI: 10.51587/9781-7364-13371-2022-007-86-90