

3.5. Функціональні особливості та зміст механізму антикризового менеджменту

Коваленко О.В.,

*доктор економічних наук, професор, професор кафедри
інформаційної економіки, підприємництва та фінансів,*

Козак О.О.,

*здобувач третього рівня вищої освіти,
Запорізький національний університет*

Після 24 лютого 2022 року ключові українські сталеплавильні компанії оголосили про консервацію виробництва у Маріуполі, Запоріжжі, Кривому Розі, Дніпропетровській області. Впродовж декількох місяців виробники поступово відновлювали операційну діяльність. "Метінвесту" не вдалося цього зробити на двох заводах – Маріупольському меткомбінаті ім. Ілліча та "Азовсталі", які у 2021 році забезпечили 40% виробництва сталі в країні. У 2022 році Україна виплавил майже 6,3 млн тонн сталі – лише третину від результату 2021 року. Причому більшу частину цих обсягів (58%) виготовили у I кварталі. Зазнало втрат і виробництво прокату, яке скоротилось на 72% до 5,4 млн тонн. Як наслідок, за підсумками 2022 року у світовому рейтингу Україна вибула із топ-15 найбільших сталевиробників, впавши з 14-го на 25-те місце.

В результаті українському гірничо-металургійному комплексу вдалося вистояти, за різними оцінками на рівні 15-30% потужностей, в першу чергу за рахунок підтримки західних партнерів, які надали свої порти та знизили торговельні бар'єри [1].

За таких умов на перше місце виходять основні важелі механізму антикризового менеджменту, оскільки тільки системний підхід у забезпеченні управління металургійними підприємствами може забезпечити виконання головної мети – продовжити роботу вцілілих підприємств.

Механізм управління кризовими ситуаціями містить послідовне виконання функцій управління, що дозволяє досягти певного економічного ефекту та проявляється в системах, процесах і технологіях, головними з яких є: підвищена чутливість до фактору часу в процесах управління, здійснення своєчасних дій з динаміки ситуацій; динамічність і мобільність у використанні ресурсів, проведенні змін, реалізації інноваційних програм; здійснення програмно-цільових підходів у технологіях розробки і реалізації управлінських рішень; посилення уваги до попередніх і наступних оцінок управлінських рішень і вибору альтернатив поведінки і діяльності; використання антикризового критерію якості рішень при їх розробці і впровадженні в дію.

Зміст і набір функцій, здійснюваних в процесі управління, залежить від типу підприємства, його розмірів, сфери діяльності, рівня і якості управлінської ієрархії та інших чинників. Природно, ми не можемо говорити про управління, як про пульсуючу діяльність, що набирає силу в кризових моментах і зникаючої в інших. Управління – це постійний і безперервний процес, основу якого складають планування, організація, мотивація і контроль. Управління, як цілеспрямована діяльність, передбачає виконання серії безперервних взаємозалежних управлінських впливів, спрямованих на безумовне досягнення загальносистемної мети. Реалізація цих впливів асоціюється зі здійсненням управлінських функцій. Слово “функція” – від латинського «functio», що в перекладі українською мовою означає виконання, коло діяльності, призначення, обов’язок тощо. Теоретичну значимість і практичний інтерес представляє питання про ключові функції антикризового управління, реалізація яких може кардинальним чином вплинути на здатність організації протистояти кризовим явищам, переборювати, не допускаючи обвального падіння монетарних цільових параметрів діяльності, їхні негативні наслідки. З виконанням упорядкованого набору функцій асоціюється процес управління, пов’язується управлінський цикл. Насамперед відзначимо, що антикризове управління вимагає узгодженості функцій, щоб вони могли виступати своєрідним засобом реалізації закладених в управлінні координаційно інтегруючих основ. Тому з позицій системного підходу до дослідження управлінських функцій їхній розгляд повинен здійснюватися не ізольовано кожної складової частини будь-якого процесу управління, щоб уникнути у певному сенсі протиставлення іншим функціям, а в нерозривному взаємозв’язку, що гарантує несуперечливість, об’єднання управлінських зусиль у єдиний цілеорієнтований процес управління. Зміцнення процесоутворювальних основ в управлінні закономірністю вимагає, з одного боку, визначення сутності управлінської функції як такої і встановлення групового складу (класифікації) функцій, з іншого боку, – створення механізму, що забезпечує взаємне узгодження управлінських функцій у процесі їх виконання, їх інтеграцію у процес управління, здійснюваний у режимі випередження серйозних кризових втрат. Стан наукової думки з кожного із вищезгаданих самостійних аспектів проблеми на даний час серйозно гальмує практичне втілення цілісного, системного підходу до антикризового управління промисловою організацією. Одна з причин неоднозначності в трактуванні функцій і їхньої номенклатури бачиться в реально сформованій множинності підходів до дослідження процесу управління. Механізм попередження загрози банкрутства є системою дії на об’єкт з метою досягнення бажаного результату. Система включає сукупність

елементів, внутрішня взаємодія яких приводить цей механізм у рух. Механізм вбудований в загальногосподарську систему і є його складовою. Діалектична суперечність полягає в тому, щоб визначити необхідність застосування і місце даного механізму в господарській системі. За абстрактними визначеннями механізму попередження загрози банкрутства слід розглядати як систему організації господарського процесу. Вона представлена комплексом взаємодоповнюваних і взаємозалежних чинників, кожному з яких властиві форми управлінської дії. Механізм попередження загрози банкрутства містить послідовне виконання функцій управління, що дозволяє досягти певного економічного ефекту. Зміст і набір функцій, здійснюваних у процесі управління, залежать від типу організації, її розмірів, сфери діяльності, рівня і якості управлінської ієрархії та інших чинників. Проте, як вказував А. Файоль, для всіх рівнів управління на підприємстві характерна наявність однорідних видів діяльності. Порядок і послідовність їх виконання залежать від ступеня впливу зовнішнього середовища і результатів господарської діяльності підприємства. Відповідно до розробок Анрі Файоля процес управління складається з п'яти функцій: передбачення (встановлення мети), планування, організації, розпорядження, координації та контролю. Переважна більшість науковців виділяє функцію контролю у складі контролінгу. Так, Карпунь І.Н. наполягає, що саме поняття контролінгу в економічному розумінні означає спостереження, управління, контроль [2, с. 91], а саму систему контролінгу можна трактувати як інтегровану, саморегулюючу систему методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підготовку управлінських рішень і включає й консалтинг.

Практично всі дослідники згодні з тезою, що контроль є однією із функцій контролінгу, але, незважаючи на значні досягнення в теорії та практиці фінансового управління, існують розбіжності щодо тлумачення категорії "контроль" в умовах антикризового управління, що вимагає подальшого більш глибокого дослідження взаємозв'язку та розбіжностей між цими категоріями. Масенко Б.П. і Афонченкова Т.М. виділяють лише дві функції антикризового управління: фінансову і соціальну. Фінансова функція полягає в максимізації, після закінчення періоду цього управління, ринкової вартості підприємства-банкрута, чого необхідно досягти в результаті фінансового оздоровлення і раціонального інвестування в нові для підприємства види діяльності. Продаж підприємства за такою вартістю дозволить кредиторам максимізувати покриття поточної вартості прострочених підприємством боргів. Соціальна функція антикризового управління полягає в збереженні підприємства як діючого і здатного використовувати місцеву робочу силу і капітал з мінімальними

витратами трансакцій у зв'язку з найманням робочої сили, а також залучати інвестиції [3, с. 10].

Василенко В. О. відзначає, що у більшості вітчизняних і закордонних джерел кількість таких функцій різна. Зазвичай їх називають у кількості 4-6 найменувань. Серед них: планування, організація, мотивація і контроль. Рідше зустрічаються і такі функції (і це правильно), як координація і регулювання. У вітчизняній науці управління до переходу до ринкових відносин загальноприйнятим вважалося, що для нормального управління організацією, наприклад, у будівництві, необхідно одинадцять функцій: збирання, обробка, збереження і передача інформації; аналіз; прогнозування; планування; організація; мотивація; управління; облік; контроль; регулювання; координація [4, с. 162].

Манойленко А.В. зазначає, що основні функції управління – планування, організація, мотивація і контроль – в умовах антикризового управління зазнають ряд істотних змін [5, с. 122-123]. Так, у функції планування різко зростає роль оперативного планування і прийняття рішень з урахуванням поточної ситуації; у функції організації передбачається необхідність створення на підприємстві антикризового штабу; у функції контролю – управління, засноване на аналізі відхилень. Також при антикризовому управлінні набуває великого значення ще одна функція – діагностика кризового стану, яка дозволяє постійно спостерігати за фінансовим станом підприємства, своєчасно виявляти симптоми кризи, визначати її рівень та причини. Іванюта С.М. пропонує в менеджменті, зокрема при упередженні кризових ситуацій, виділити шість основних антикризових функцій: планування, організація, мотивація, облік, аналіз і контроль [6, с. 90].

Штангрет А.М., Копилок О.І. пояснюють специфіку антикризового управління складом характерних проблем: 1) методологічні проблеми являють собою розпізнавання ознак кризи, її характеру та причин, можливих наслідків; 2) фінансово-економічні – проблеми неплатежів, банкрутства, фінансової неспроможності; 3) організаційно-правові проблеми кризи – проблеми, пов'язані з порушенням правових норм або просто старінням організації, бюрократизацією або, навпаки, втратою організаційної чіткості роботи, порушенням виконавчої дисципліни, помилками в розрахунках, плануванні, оцінці; 4) соціально-психологічні проблеми кризи являють собою безліч різноманітних конфліктів, що створюють кризову ситуацію [7, с. 73-74].

Крім того, в умовах кризи зростає роль і значення інформаційних мереж та комунікацій у системі підприємства та системі “підприємство – зовнішнє середовище”, впровадження новітніх інформаційних технологій.

Терещенко О.О. зазначає, що окремі функції антикризового фінансового менеджменту здебільшого збігаються з основними фазами управлінського циклу: діагностика наявних проблем; загальне формулювання цілей та розроблення антикризової стратегії; оперативне планування; прийняття рішень та реалізація планів, внутрішній та зовнішній контроль, рапортування (рекомендації щодо корекції планів та діяльності). Зазначені позиції можуть складати основу концепції антикризового фінансового управління [8, с. 18-19]. Бланк І.А. розділяє функції антикризового фінансового управління на дві групи: загальні та специфічні. Так, до складу загальних функцій антикризового фінансового управління як керуючої системи належать [9, с. 33-34]:

1) Формування ефективних інформаційних систем, що забезпечують обґрунтування альтернативних варіантів управлінських рішень;

2) Здійснення аналізу фінансового стану і результатів фінансової діяльності підприємства;

3) Здійснення планування фінансового оздоровлення підприємства;

4) Розробка дієвої системи стимулювання реалізації прийнятих управлінських рішень з фінансового оздоровлення підприємства;

5) Здійснення ефективного контролю за реалізацією управлінських рішень з фінансового оздоровлення підприємства. У групі специфічних функцій антикризового фінансового управління як особливої функціональної системи управління основними є:

1. Діагностика кризових симптомів фінансового розвитку підприємства. У процесі реалізації цієї функції формується система основних індикаторів загрози виникнення фінансової кризи підприємства; здійснюється експрес і фундаментальна діагностика таких показників-індикаторів; виявляються основні чинники зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства, що генерують загрози його фінансовим інтересам; дається комплексна оцінка масштабів кризового фінансового розвитку підприємства.

2. Розробка спільної стратегії фінансового оздоровлення підприємства. У процесі реалізації цієї функції, виходячи з результатів комплексної оцінки масштабів кризового фінансового розвитку підприємства і прогнозу кризових чинників зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища його функціонування, формується система цілей і цільових показників фінансового оздоровлення підприємства на довгостроковий період; визначаються пріоритетні завдання, що вирішуються у цій сфері у найближчій перспективі, і розробляється політика дій підприємства за основними напрямками його фінансового оздоровлення.

3. Усунення неплатоспроможності підприємства. Реалізація цієї функції антикризового фінансового управління підприємством забезпечує систему найбільш невідкладних заходів з його фінансового оздоровлення шляхом оптимізації середнього залишку грошових активів; формування відповідної політики управління поточною дебіторською заборгованістю і прискорення її інкасації; збалансування її об'ємів і синхронізації у часі різних видів грошових потоків.

4. Забезпечення фінансової рівноваги у процесі розвитку підприємства. Реалізація цієї функції антикризового фінансового управління підприємством пов'язана із формуванням основних пропорцій його фінансового розвитку, найбільшою мірою відповідних обраній корпоративній стратегії і спрямованих на запобігання фінансовій кризі в майбутньому періоді [9, с. 34-35].

Таку точку зору поділяють і інші вітчизняні науковці, наголошуючи, що антикризове фінансове управління реалізує свої основні функції шляхом здійснення загальних і специфічних функцій [10, с. 127-134]. Згідно з концепцією М. Мескона антикризове управління варто розглядати як процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, щоб сформулювати та досягти цілей, що стоять перед організацією.

Отже, процес антикризового управління з позиції виконуваних суб'єктом управління функцій слід розглядати як: бюджетування (планування та прогнозування); фінансовий та управлінський облік; аналіз та діагностика фінансового стану; мегамотивація та стимулювання виконавців; контроль витрат і регулювання використання ресурсів.

Але зміст вищевказаних, загальних для всіх типів управління, складових у випадку із антикризовим управлінням значно відрізняється.

На основі аналізу наукової літератури видається можливим узагальнення теоретичних підходів до розуміння сутності механізму попередження загрози банкрутства, які необхідно враховувати з огляду на таке:

- механізм попередження загрози банкрутства виступає засобом досягнення поставлених цілей, тому недоречними є спроби окремих науковців включати об'єкт і суб'єкт антикризового управління до складу механізму попередження загрози банкрутства, оскільки механізм просторово розміщується між суб'єктом і об'єктом певного явища чи процесу;

- механізм попередження загрози банкрутства є системою, якій властиві цілісність та функціональність, а множинність її елементів у взаємозв'язку й органічній єдності здатні утворювати нову якість. Не можна погодитись з домінуючим у економічній літературі підходом до інтерпретації антикризового механізму виключно як сукупності певних елементів: механізм попередження

загрози банкрутства характеризується структурою, складові якої, з одного боку спрямовані на вирішення певних завдань, а з іншого – в комплексі визначають результат функціонування всього механізму; механізм попередження загрози банкрутства відображає особливості та ключові напрями реалізації певних процесів та явищ; інтеграція механізму попередження загрози банкрутства в систему превентивного, стабілізаційного та післякризового управління.

Під механізмом попередження загрози банкрутства підприємства слід розуміти сукупність засобів та методів впливу на об'єкт управління – кризові явища. Механізм попередження загрози банкрутства, що характеризує засоби впливу, має свої особливості, оскільки не завжди звичайні засоби впливу дають необхідний ефект у передкризовій чи кризовій ситуації. У механізмі попередження загрози банкрутства пріоритети повинні віддаватися: установкам на оптимізм і впевненість, соціально-психологічну стабільність діяльності; мотивуванню, орієнтованому на антикризові заходи; економії ресурсів; ініціативності у вирішенні проблем і пошуку найкращих варіантів розвитку; корпоративності, взаємоприйнятності, пошуку та підтримці інновацій, колективізму (“відчуття ліктя”); професіоналізму як керівників, так і виконавців; обачності, обережності й запобіганню помилок; інтеграції.

Механізм попередження загрози банкрутства є комплексною складною системною категорією управління і може бути представлений як сукупність фінансово-економічних, організаційно-функціональних та інституційно-інформаційних, а в деяких випадках політичних засобів цілеспрямованої взаємодії між суб'єктами антикризового управління і способів впливу на їхню діяльність, що забезпечують узгодженість інтересів взаємодіючих сторін. Тому до складу комплексного механізму попередження загрози банкрутства слід включити механізми, що є синтезом окремих механізмів.

Механізм попередження загрози банкрутства є незамкнутою системою, що самоорганізується, постійно обмінюється із пов'язаними з нею системами: грошовими потоками, потоками ресурсів і інформації. Всі елементи механізму запобігання загрози банкрутства представляються взаємозалежними частинами цілого, що регулярно взаємодіють між собою, залежать одна від одної та еволюціонують. Механізм попередження загрози банкрутства як динамічна система взаємодіє з оточенням за допомогою зовнішніх зв'язків. При цьому складові механізму попередження загрози банкрутства залежать від внутрішніх і зовнішніх ситуаційних чинників підприємства як цілісної, відкритої, комунікативної, інтегрованої, динамічної системи. Механізм попередження загрози банкрутства діє ефективно, якщо функціонують усі складові частини та наявні фінансові ресурси, без яких не можна провести ні оптимізації, ні

реструктуризації, ні реорганізації бізнес-процесів. Таким чином, з одного боку механізм попередження загрози банкрутства є системою, на яку можна впливати з метою підвищення ефективності її функціонування; з іншого боку, він сам впливає на ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства.

Середовище, в якому функціонує механізм попередження загрози банкрутства можна умовно розділити на три рівні: внутрішнє середовище самого механізму попередження загрози банкрутства підприємства; внутрішнє середовище підприємства, яке є зовнішнім для механізму попередження загрози банкрутства; зовнішнє середовище підприємства.

Ефективність антикризового управління обумовлюється спільним впливом таких найважливіших факторів, як професіоналізм і особисті якості суб'єкта антикризового управління, його фахова підготовка, здатність до проведення управління в екстремальних ситуаціях, психологія лідера, який об'єднує творчі конструктивні сили антикризової команди; методологія розробки ризикованих управлінських рішень; обґрунтованість та науковість прийомів прогностично-аналітичних досліджень, що відбуваються на усіх етапах його здійснення; належна оперативність та гнучкість антикризового управління, насамперед у період реалізації антикризових заходів; наявність спеціального програмного забезпечення для проведення діагностичних та прогностичних процедур та досліджень, а також ресурсів впровадження; якість розробленої антикризової програми та адекватність існуючим умовам та обмеженням антикризових заходів.

Список використаних джерел:

1. *Що лишилось від української металургії. Українська правда. 29 березня 2023 рік: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/03/29/698540/>*
2. *Карпунь І.Н. Управління фінансовою санацією підприємства: [навч. посібник] – Львів: «Магнолія-2006», 2007. – 418 с.*
3. *Масенко Б.П. Антикризове управління: [навч. посіб.] / Б.П. Масенко, Т.М. Афонченкова – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2005. – 264 с.*
4. *Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: [навч. посібник] / О.В. Василенко; [вид. 2-ге виправл. і доп.] – К.: ЦНЛ, 2005. – 504 с.*
5. *Манойленко О.В. Особливості реструктуризації великомасштабних промислових підприємств в Україні // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 3(57). – С. 3 - 10.*
6. *Іванюта С. М. Антикризове управління. [навч. посібник] / К.: Центр учбової літератури, 2007. – 288 с.*
7. *Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством: [навч. посіб.] / А.М. Штангрет, О.І. Копилук. – К.: Знання, 2007. – 335 с.*

8. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: [монографія] / Київський нац. екон. ун-т. - К. : КНЕУ, 2004. – 268 с.

9. Бланк І.О. Антикризове фінансове управління підприємством /К.: Ніка-Центр, 2006. – 672 с.

10. Важинський Ф.А. Сутність антикризового фінансового управління підприємством / Ф.А. Важинський, А.В. Колодійчук // Економіка промисловості. - 2009. - № 5 (48) - С. 127 - 134.

3.6. Інноваційне управління соціально-економічними системами: вплив психологічних аспектів на впровадження новаторських ідей

Колос В.О.,
старший викладач кафедри фундаментальної та
гуманітарної підготовки,
Ахеян М.А.,
викладач Фахового коледжу,
Прикарпатський інститут імені Михайла Грушевського
ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Сучасний світ безперервно зазнає трансформацій, привносячи з собою як виклики, так і можливості для розвитку. У цьому контексті, інноваційне управління соціально-економічними системами стає ключовим інструментом для досягнення успіху та стійкості в умовах невизначеності та конкурентної боротьби. Враховуючи складні взаємозв'язки між економічними та соціальними факторами, а також психологічними особливостями індивідів, важливо розуміти вплив психологічних аспектів на успішність впровадження новаторських стратегій.

Сьогодні особливо важливим є інноваційне управління в контексті соціально-економічних систем, а також визначення ключових аспектів психології, які впливають на ефективність цього процесу. Дослідження цієї теми є актуальним і важливим, оскільки вона допоможе зрозуміти, які психологічні чинники впливають на прийняття рішень, взаємодію в команді та впровадження інноваційних ідей в реальному світі.

Економічна сутність і психологічні проблеми інновацій відіграють важливу роль у процесі впровадження нововведень. Економічна сутність інновацій полягає в наступному:

- Витрати на дослідження та розробку: Розробка нових продуктів, послуг або процесів часто пов'язана зі значними витратами на дослідження та розробку, що може становити значний фінансовий ризик для організації.