

УДК 658.5

А.О. КАСЬЯНОВА, кандидат економічних наук, доцент
Київського національного торговельно-економічного університету

ОСОБЛИВОСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ВІТЧИЗНЯНИХ І ЗАРУБІЖНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: ПЛАНУВАННЯ, СТРАТЕГІЇ, РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ

У статті наведено огляд проблеми планування, стратегій антикризового управління та деяких видів реструктуризації підприємства, що є особливо дійовими саме під час кризи. Серед варіантів створення антикризового плану, які застосовуються у зарубіжній практиці та описуються в статті, можна виділити такі: антикризовий план управління, надзвичайний або резервний план, антикризовий план комунікацій, стратегія оздоровлення підприємства, план реструктуризації підприємства, планування безперервності бізнес-процесів. У статті описано послідовність заходів боротьби із кризою, які є різноманітними за своєю суттю: організаційними, управлінськими, фінансово-економічними, комунікаційними.

Ключові слова: криза, антикризовий менеджмент, антикризове планування, стратегії антикризового менеджменту, реструктуризація підприємства, антикризовий план управління, надзвичайний план, антикризовий план комунікацій, стратегія оздоровлення підприємства.

Актуальність дослідження. У своїй найбільш значній щодо тривалості та масштабів стадії розвитку криза вимагає від лідерів та менеджерів підприємств певних узгоджених дій для її усунення, які у найбільш загальному вигляді прийнято вважати антикризовим менеджментом, що є тривалим процесом «одужання» підприємства або процесом розробки плану дій щодо відновлення дійової роботи підприємства. У свою чергу, для того, щоб мати право називатися системним та ефективним, кризис-менеджмент може і має поділятися залежно від фази перебігу кризи на превентивний, антисипативний, власне антикризовий менеджмент та певні заходи щодо подолання наслідків кризи або недопущення її повторної появи. Усе це і формує послідовний і дійовий процес використання антикризового менеджменту на підприємстві, який включає певні заходи щодо знаходження стратегій та розробки планів у цій сфері.

Аналіз досліджень і публікацій. Багато праць присвячено питанням ство-

рення планів і стратегій боротьби з кризами та виходу з них (Дж.Л. Бернштейн, Дж. Дауні, Е.С. Девлін), а також пошуку місця антикризового менеджменту в системі ризик-менеджменту (Дж.Л. Бернштейн, Е.С. Девлін, К. Сміт, С. Фінк) та особливостей імплементації першого на підприємствах України та зарубіжжя.

Метою статті є проведення теоретичного аналізу того, що, власне, розуміється під антикризовим менеджментом і які особливості аплікації різних за своєю сутністю антикризових планів на вітчизняних і зарубіжних підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Спірні питання щодо наукової сутності антикризового менеджменту досліджуються у [1, с. 161] та [14]. С. Фінк та Е. Девлін розглядають кризис-менеджмент як мистецтво, аргументуючи це тим, що наука є знаннями, які отримані внаслідок навчання або практичного застосування і за допомогою яких створюються загальновизнані норми або закони, у той час як мистецтво є вмінням, отриманим цим же шля-

хом. Разом з тим антикризове управління є специфічним видом менеджменту, якому, відповідно, притаманні всі ознаки управління і як мистецтва, і як науки. Оскільки у своєму арсеналі антикризовий менеджмент оперує власними формами, методами, процедурами, прийомами та технологіями, має свій об'єкт та предмет дослідження, є всі підстави розглядати антикризове управління з наукової точки зору, не відкидаючи водночас особливість антикризового менеджменту ототожнюватися із сукупністю знань і практичного досвіду, набутих в екстремальних умовах, які вимагають від менеджерів швидкої та специфічної реакції на унікальні ситуації чи кризові ознаки.

Неоднозначні погляди науковців спостерігаються також щодо понять кризи-менеджменту та ризик-менеджменту.

На відміну від ризик-менеджменту, який має на меті планування подій, що можуть бути створені у майбутньому, антикризовий менеджмент реагує на події де-факто. Така реакція дуже важлива за умов непередбачуваності подій внутрішнього та зовнішнього характеру, коли організації мають реагувати миттєво на основі імплементації негайного плану, створеного заздалегідь (a plan in place), оскільки кризовий менеджмент як вид управління потребує прийняття адекватних рішень впродовж невеликого проміжку часу. Саме тому для того, щоб зменшити невизначеність подальших процесів і подій та дестабілізуючий фактор, підприємства здебільшого мають свій антикризовий план.

Антикризові плани різняться за своєю спрямованістю та сутністю залежно, зокрема, від особливостей бізнесу та характеру проблем. Наприклад, прості, на перший погляд, речі, такі як невиконання зобов'язань оренди приміщень з боку орендодавця, необхідність термінової евакуації техніко-організаційної бази підприємства у зв'язку з виникненням форс-мажорних обставин, створення для працівників можливості віддаленого доступу до роботи – усе це є нетиповими для підприємства ситуаціями поведінки в умо-

вах, що склалися, та є приводами для розробки так званого резервного або запасного плану (Contingency Plan).

Описуючи варіанти створення антикризового плану, потрібно звернутися до напрацювань зарубіжних компаній стосовно їх варіацій.

1. Найбільш узагальненим поняттям вважається **антикризовий план управління** (Crisis Management Plan or Planning). У найширшому значенні під ним розуміють процес антикризового планування, що є складовою мистецтва управління кризою на будь-якому рівні управління. У вузькому розумінні антикризовий план є чітко визначеним і задокументованим алгоритмом дій для використання його під час розгортання кризи. Він включає залучення працівників усіх ключових посад, ресурси та заходи, що задіяні у процесі антикризового управління (Crisis Management Process).

Зокрема у [8] наголошується на тому, що компанії зазвичай роблять помилки, чекаючи на настання кризи для того, щоб зреагувати залежно від обставин. Але бути підготовленим до появи кризових ознак означає унеможливити повномасштабне нарощування кризи. У зв'язку з цим серед основних заходів такого плану виділяють [8, с. 2]:

- попередження кризи – передчуття всього, що може зашкодити функціонуванню підприємства;

- позиція – визначення позиції, яку займатиме підприємство до або під час вирішення проблемних питань;

- превентивність – прийняття запобіжних заходів (counter-crisis measures або preventive crisis management);

- планування – розробка та імплементація антикризових планів, які, на відміну від запобіжних заходів, мають більш жорсткий характер залежно від кризового тиску;

- збереження – дотримання умов антикризової політики компанії та демонстрація професіоналізму під час прийняття рішень;

- оцінка – огляд результатів у разі введення в дію антикризових заходів та

пошук альтернативних рішень із запобігання кризи в разі її реітерації.

Існує багато ступенів розвитку та впровадження антикризового плану управління. І першим ступенем буде створення антикризової команди, яка у вітчизняній практиці управління більш відома як суб'єкти антикризового управління. Завданням такої команди є підготовка власне плану та регулярні збори щодо його узгодження, оновлення та апробації. Важливим завданням антикризової команди є також тримання на контролі всіх нюансів перебігу кризи та вчасна реакція на зміну умов. Залежно від виду діяльності компанії та від масштабів або специфіки кризи (фінансова, економічна, комунікаційна, організаційна, управлінська або форс-мажорні природні обставини) до головних суб'єктів відносять: топ-менеджмент, обліково-розрахунковий відділ, експертів з піару, юридичних працівників та страховиків. У вітчизняній практиці поширеним суб'єктом антикризового управління є антикризовий менеджер, який найчастіше запрошується директором підприємства та може зі сторони оцінити масштаби фінансових наслідків кризи та можливості її усунення (оскільки у вітчизняній літературі кризи та антикризове управління найбільш суттєвими та дійовими вважаються саме у фінансовій сфері).

Ролі антикризової команди [15]:

- 1) розібратися в тому, що відбулося і чому це сталося;
- 2) оцінити вплив негативного фактора;
- 3) вирішити будь-які конфлікти інтересів;
- 4) встановити та ранжирувати за пріоритетом необхідні для виконання дії;
- 5) контролювати дії та події.

2. **Надзвичайний або резервний план** (Contingency Plan) також має широку сферу застосування, в тому числі як економічний інструментарій. Це певний план дій в аварійних або непередбачуваних випадках, що включає процедури резервного копіювання та підготовку резервного обладнання для подолання надзвичайної ситуації. Розглядаючи надзви-

чайний план як такий, що створений для подолання певних подій або обставин, що можуть відбутися у майбутньому, мається на увазі, що не завжди він використовується в умовах настання кризи, але відсутність його може потягти за собою негативні наслідки. Наприклад, надзвичайний план може використовуватися під час різкого підвищення обсягів виробництва або несподіваного отримання великого замовлення, для якого потрібно задіяти великі резервні потужності. У такому разі план розширення таких потужностей і буде резервним планом у надзвичайних ситуаціях.

В абсолютній більшості джерел, які розглядають надзвичайне кризове планування (contingency planning), це управління ототожнюється з концепцією антикризового управління (crisis management) та розв'язанням кризи (crisis resolution). І дійсно, включення першого поняття в інші два має місце у багатьох джерелах. Однак в [19] висловлено думку, згідно з якою:

– надзвичайне планування – це детально розроблений спеціалістами, фінансовим відділом чи іншими зацікавленими особами акт, що має на меті організацію норм, правил, методів та структурних елементів, що запобігають економічній чи фінансовій кризі або знижують її вплив;

– заходи надзвичайного планування – це його результати, які можуть бути виражені у будь-якому інструментарії, яким оперує планування;

– антикризовий менеджмент має місце у момент кризи або безпосередньо перед її настанням, коли сторони, що відповідають за прийняття рішень, аналізують, обговорюють та зважують потреби у застосуванні заходів надзвичайного планування (contingency measures) або інших способів досягнення результату;

– розв'язання кризи має місце, коли антикризові заходи мають безпосереднє застосування на підприємстві.

У табл. 1 наведено поелементний аналіз надзвичайного планування, що може застосовуватися за умов настання фінансових негараздів в організації.

Елементи надзвичайного фінансового планування в антикризовому управлінні

№ з/п	Складові (елементи) надзвичайного плану	Цільові об'єкти надзвичайного планування
1	Розуміння фінансової системи підприємства та важливих її компонентів	– головні складові фінансової системи підприємства (банківські операції підприємства, страхування, цінні папери та ін.); – основні об'єкти, на які спрямоване надзвичайне планування; – розмір підприємства, ринкова частка бізнес-потоків, їх взаємозалежність; – зв'язки між системами оплати, контрагентами, ринками, операційні зв'язки; – власність: активи, фінансування
2	Розуміння зовнішніх та внутрішніх ризиків у фінансовій системі підприємства	– ідентифікація та моніторинг зовнішніх та внутрішніх ризиків для підприємства; – моніторинг змін у найбільш проблемних сферах діяльності та слідкування за швидкими змінами; – відслідковування швидкого зростання у сфері кредитування, переоцінки активів, підвищення капітальних вкладень; – розгляд можливих ризиків для власності підприємства; – оцінка потенційного впливу загроз
3	Ідентифікація сторін, з якими має співпрацювати підприємство під час кризи	– державні установи; – інформаційні агенції або ЗМІ; – керуючі або інспектори головного офісу, філій або інших релевантних відділень; – потенційні джерела фінансової допомоги, такі як кредитні установи та ін.; – ключові співробітники-координатори антикризових програм або планів
4	Перегляд можливостей та резервів підприємства для управління кризою	– підготовка найперших та найважливіших кроків в управлінні кризою (форсування запобіжних заходів, підтримка ліквідності, контроль, реорганізація, отримання частки капіталу підприємства); – перегляд нормативних положень та статуту підприємства, зокрема місії, цілей, принципів роботи підприємства та внесення змін за необхідності; – перегляд адекватності (достатності) фінансових та людських ресурсів для боротьби із кризою та розробка надзвичайних планів з отримання додаткових ресурсів на вимогу підприємства у подоланні кризи, рекрутування консультантів та антикризових менеджерів або вже звільнених співробітників
5	Підготовка антикризового плану для орієнтації керівництва підприємства у регулюванні кризи	– дослідження перебігу фінансово-економічних криз у минулому; – окреслення висновків щодо особливостей такого перебігу; – підготовка планів (орієнтирів) для боротьби із кризою, які: а) визначають детальні дії на кожній стадії перебігу кризи; б) відображають політику підприємства щодо помилок, допущених у минулому; в) стосуються організаційних аспектів діяльності підприємства; г) включають посилання на відповідальних виконавців; д) описують інформацію щодо зовнішніх експертів, чий консультації можуть бути необхідними
6	Складання резюме антикризового надзвичайного плану	Резюме чи огляд має бути складеним у доступній для сприйняття формі, яка посилається на головний план та має включати такі аспекти: – витяги із відповідних норм, стратегічних планів, контрактів статуту; – обов'язки відповідних виконавців антикризового плану; – процедури антикризових дій; – контактні дані виконавців, у тому числі залучених ззовні експертів
7	Перегляд повноважень та оновлення планів, можливостей і ресурсів виходячи з особливостей перебігу кризи	Антикризові заходи визначають усі недоліки у ресурсах, резервах, планах та некомпетентне делегування повноважень у процесі їх впровадження. Тому важливо: – відслідковувати слабкі місця та вчасно реагувати на них; – розуміти динаміку змін зовнішнього середовища; – оновлювати резюме антикризових планів та самі плани; – проводити співбесіди та тренування працівників

Отже, алгоритм розробки надзвичайного плану може виглядати таким чином:

1) усвідомлення потреби у впровадженні надзвичайних заходів на підприємстві;

2) ідентифікація всіх можливих надзвичайних подій (contingencies), таких як ворожий чи кризовий сценарій розвитку подій на підприємстві;

3) визначення найімовірніших наслідків таких сценаріїв;

4) оцінка ступеня ризику для кожного сценарію;

5) визначення стратегії із запобігання ризикам (risk strategy) щодо запобігання кризи або її усунення;

6) розробка плану та розподіл обов'язків;

7) апробація кожного із варіантів плану шляхом імітації настання кризового явища на підприємстві.

3. Антикризовий план комунікацій (Crisis Communication Plan) [2, 9]. Антикризові комунікації, як правило, належать до інформаційно-комунікаційного аспекта кризис-менеджменту. Вони включають внутрішні та зовнішні фактори тих кризових подій, які стаються на підприємстві, та оприлюднюють плани підприємства щодо подальших дій його менеджерів. Щонайперше, відкриття такої інформації має цікавити працівників, акціонерів, ЗМІ, клієнтів, постачальників та ін.

У джерелі [18] вперше висувається теорія, де антикризовий менеджмент асоціюється із зв'язками з громадськістю (public relations). Автор співвідносить стратегії відновлення репутації із кризовими ситуаціями на підприємстві. Так звана ситуаційна теорія антикризових комунікацій (Situation Crisis Communication Theory) [18] стверджує, що антикризові менеджери враховують стратегію відновлення репутації фірми, виходячи із загроз для репутації, які створює криза. Для цього використовується двоетапний процес оцінки шкоди, яку криза завдає репутації. На першому етапі визначається тип кризи. Береться до уваги, як зовнішній світ та медіа, а також стейкхолдери, сприймають кризу, що виникла. На другому етапі про-

водиться огляд стану докризової репутації та факторів кризи, що її погіршують.

З огляду на стратегічний підхід до зв'язків з громадськістю можна охарактеризувати управління антикризовими комунікаціями як поточний та цілісний процес, в якому підприємство активно спілкується із суспільством для того, щоб мінімізувати шкоду або переконати у незначних масштабах тих втрат, від яких фактично буде потерпати підприємство. Маючи відповідний імідж кризової компанії, питання розгортання кризи більше не буде невідомою подією у майбутньому, а постає непевно; саме тому всі релевантні підрозділи і працівники мають перманентно підтримувати впровадження антикризового плану комунікацій, незалежно від ступеня ймовірності настання кризи чи того іміджу, який склався про компанію, навіть якщо він повністю позитивний.

Поради щодо розробки антикризового плану комунікацій полягають у такому [15]:

1) відкриття інформації має бути заплановане та поширене оперативно. Комунікації мають бути своєчасними та чесними;

2) ситуація, що склалася, має бути описана доступно та включати оновлену інформацію;

3) доцільним є швидке реагування на дії контрагентів із зовнішнього оточення (держава, партнери і т. д.);

4) доступ до комунікації із підприємством можна уможливити шляхом організації брифінгів, релізів із новинами, інтерв'ю, зустрічей з представниками громадськості;

5) прямий контакт з аудиторією є набагато більш важливим, ніж уникання його та поширення, таким чином, чуток щодо негараздів, які виникають на підприємстві.

4. Стратегія виходу з кризи або стратегія оздоровлення (Turnaround Strategy) характеризується низкою економічних, фінансових та управлінських заходів, спрямованих на:

– відмову від неефективних напрямів діяльності;

- перерозподіл ресурсів;
- усунення управлінських недоліків;
- підвищення концентрації на ключових завданнях;
- впровадження змін;
- контроль за відповідністю наявності ресурсів та інших організаційних і фінансових можливостей позиціям, які підприємство займає на ринку;
- повернення довіри споживачів (consumer confidence revival).

В іноземній літературі [12] описується, що в загальному сенсі стратегія виходу з кризи полягає у перетворенні збиткової компанії на прибуткову; у бізнес-колах її розглядають як здатність мати справу з проблемами підприємства, що перебуває у кризовій ситуації або зазнає збитків; антикризовий менеджмент як наука наголошує на необхідності нейтралізувати ключові причини економічної неспроможності такого підприємства. Це і є визначальною відмінністю практичних і теоретичних поглядів на одну і ту ж проблему чи метод її вирішення, оскільки наука шукає шляхи повної ліквідації кризових явищ, а бізнес намагається створити свій адаптаційний підхід до проблеми та знайти варіанти трансформації цієї проблеми або навіть співіснування з нею без небажаних втрат для своєї діяльності.

Можна виділити два типи поведінки, що описується:

1) функціональна – пошук шляхів покращання операційної діяльності підприємства та призупинення спаду виробництва;

2) фокусування – пристосування бізнес-процесів до початкових (або заявлених) характеристик продукції підприємства та його місця на ринку.

У рамках цієї типізації розглянемо відомі підприємницькому загалу такі види стратегій виходу з кризи:

- стратегія зменшення витрат;
- стратегія продажу активів;
- стратегія підвищення валової виручки та створення позитивного грошового потоку;
- перетворення ланцюга нарощення собівартості (value chain rebuilt);

- стратегія фінансової реструктуризації або реконфігурації бізнес-активів;
- стратегія вибору маркетингової політики щодо товарів або послуг;
- стратегія зміни управлінської тактики.

Створення позитивного грошового потоку вважається найнагальнішим способом виведення підприємства з кризи та належить до так званої стратегії скорочення (retrenchment activity). У рамках цієї стратегії розглядаються такі заходи, як: ліквідація активів (liquidation), дивестиції (divestment), закриття продуктивних ліній (product elimination), скорочення витрат (cost cutting) та скорочення штату (downsizing the workforce), рефокусування продукції або ринку (product/market refocusing). Стратегія підвищення валової виручки більш складна для виконання. До неї відносять такі заходи, як збільшення потужності на підприємстві (increased capacity utilization) та збільшення продуктивності праці (increased employee productivity).

У [16] розглядається сім видів стратегії виходу з кризи:

1) переоцінити ситуацію (re-evaluate situation);

2) визначити або встановити іншу стратегію поведінки (redefine strategy);

3) найняти новий персонал (re-employ people);

4) впровадити інновації у продукцію (re-innovate product);

5) переглянути маркетингову політику (rebrand marketing);

6) рефінансувати кошти (refinance money);

7) змінити стиль роботи (rework execution).

Для підприємств, які потерпіли здебільшого внаслідок внутрішніх негараздів, вихід з кризи, ймовірно, буде швидше досягнутий за допомогою заходів щодо оздоровлення (recovery responses), які більше сприймаються як заходи з підтримки ефективності функціонування підприємства. Оздоровлення досягається тоді, коли економічні дії довели, що підприємство досягло докризового рівня гос-

подарювання. За підприємством залишається вибір: зберегти стратегію скорочення як домінуючу або поєднати її із новітніми стратегіями оздоровлення, які мають на меті зростання. Стратегія ж скорочення має бути за своєю тривалістю адекватною поточному фінансовому стану підприємства, тобто етап оздоровлення компанії може супроводжуватися вищезгаданими заходами, які будуть ефективними, якщо стоїть мета короткострокової фінансової стабілізації підприємства.

Якщо кризові фактори зовнішнього оточення відіграли у погіршенні стану підприємства не менш важливу роль, ніж внутрішні, більш ефективними на етапі оздоровлення стануть дії, пов'язані із впровадженням інновацій. Інноваційні стратегії змін (innovative turnaround strategies) передбачають інший підхід до оздоровлення, в той час як типова стратегія оздоровлення передбачає продовження впровадження існуючих антикризових заходів у різних масштабах залежно від ступеня дії кризи.

Вважається, що інноваційні стратегії змін включають зміни у маркетинговій політиці, у той час як звичні стратегії оздоровлення більш спрямовані на підтримку управлінських та виробничих систем підприємства [7].

Отже, концепція антикризової стратегії оздоровлення включає такі тези [12]:

1) стратегія оздоровлення покликана трансформувати збиткове підприємство у прибуткове;

2) головна мета впровадження цієї стратегії – вивести роботу підприємства на адекватні показники оцінки її стану;

3) стратегія оздоровлення має застосовуватися лише до кризових фірм;

4) стратегія оздоровлення є в певному сенсі стратегією реструктуризації;

5) ця стратегія покликана зменшити збитки, завдані кризою, та відновити свою діяльність на ринку;

6) ця стратегія має на увазі «розворот» стратегії економічного розвитку підприємства, що планувалася і впроваджувалася до кризи.

5. План реструктуризації підприємства (Business Restructuring Plan) розглядається дослідниками або як [6, с. 308], або як етап визначення належної стратегії та розвитку функціонального плану виходу [13, с. 6]. Більшість дослідників такого виду планування сходяться у поглядах про сукупність основних завдань такого плану, які полягають:

- у реструктуризації боргових зобов'язань, що має підприємство;

- реструктуризації активів;

- рефінансуванні дебіторської заборгованості;

- виході з інвестиційних фінансових проектів;

- зниженні операційних витрат;

- покращанні управління робочим капіталом;

- зміні в ціновій політиці та комплексу маркетингу (marketing mix);

- введенні режиму економії на виробництві (streamline product lines);

- прискоренні зростання виторгу від продукції з високим потенціалом.

Поділяючи антикризову реструктуризацію на фінансову (asset restructuring), боргову (debt restructuring) та організаційну, або юридичну (management restructuring), потрібно зазначити, що в практиці антикризового управління іноземних компаній найбільш широкого застосування набула організаційна або юридична реструктуризація, яка описується трьома формами імплементації:

- скорочення витрат на утримання штату працівників або скорочення самого штату (downsizing) та різновиди такого скорочення залежно від економічного стану підприємства та ринкової кон'юнктури;

- скорочення бізнесу (downscoping), під яким в англійській літературі мається на увазі трансформація структурних частин підприємства або позбавлення від таких виробництв чи дочірніх утворень, які не є «ядром» бізнесу. Завдяки цим заходам увага сконцентрується на зменшенні фінансових ризиків і подальшому зростанні основного бізнесу;

- викуп підприємства за рахунок позикових коштів (leveraged buyout).

На думку автора, остання форма не може бути віднесена суто до організаційної реструктуризації, оскільки, окрім зміни власників, має на меті зміну структури фінансових активів та корекцію фінансової політики підприємства як наслідку.

У вітчизняній літературі [5, 6], на відміну від іншомовної, поширеними є такі типи реструктуризації, як «санаційна реструктуризація», яка використовується під час кризового стану підприємства та має на меті лише вихід з нього (до заходів такої реструктуризації можуть належати: будь-які жорсткі антикризові заходи, сутність яких полягає у захисті підприємства від дестабілізуючих факторів; «адаптаційна реструктуризація», яка здійснюється за відсутності кризових явищ як таких, але за умови наявності негативних тенденцій, пов'язаних з невідповідністю підприємства потребам ринку; та «випереджаюча реструктуризація», яку здійснюють успішні підприємства для посилення своїх конкурентних переваг (цей вид має на меті наступальні дії підприємства, такі як створення та просування інновацій, розширення обсягів продажів або ринкової частки, що здійснюються для попередження можливих негативних проявів на підприємстві). На думку автора, описані типи реструктуризації корелюються з іншомовними еквівалентами, що були наведені в описі стратегії виходу з кризи (заходи щодо оздоровлення та інноваційні стратегії змін).

Логічно, що план реструктуризації має бути обговореним та погодженим зі всіма ключовими стейкхолдерами підприємства, такими як рада директорів, менеджери та навіть працівники. Погодження плану із зовнішніми зацікавленими особами, такими як банк, ключові постачальники та кредитори, стане визначальним для збереження кредиту довіри та відновлення упевненості у правильному веденні бізнесу.

6. Планування безперервності бізнес-процесів (Business Continuity Planning). Запровадження змін як завершальна стадія антикризового плану концентрується на введенні кардинальних по-

кращувальних змін (turnaround) для того, щоб поступово повернутися до фінансової стабільності. Поведінка менеджменту має фокусуватися на прибутковості, відновленні участі в інвестиційних проектах та зростанні цінності бізнесу.

Для того, щоб досягти тривалого зростання та покращання, підприємство також має:

- розвивати нові ринки та перспективні продукти, а також організовувати стратегічні альянси з іншими прибутковими підприємствами. Вважається, що антикризовий план за своєю сутністю є захисною тактикою або поведінкою підприємства, але сучасні реалії доводять, що наступальні дії також можуть частково застосовуватися як антикризові заходи, якщо втілювати їх у певних обмеженнях на певних етапах розвитку кризи або на стадії виходу із кризи;

- покращувати сервісне обслуговування споживачів або якість продукції, що випускається. Такий захід є складним з точки зору антикризового управління, оскільки на етапі загострення кризи підвищення якості продукції або сервісу не є основним, на що менеджмент підприємства звертає увагу, але збереження статускво для широкого загалу однозначно збереже думку споживачів про неможливість настання кризової ситуації або банкрутства на певному підприємстві;

- забезпечити постійне фінансування та посилити баланс підприємства, змістивши акцент із управління грошовими потоками на стратегічне управління і контроль.

Не менш важливим заходом, на думку західних експертів, є те, що підприємство має відновити довіру та позитивну корпоративну культуру, яка сприятиме довгостроковому покращанню, зростанню загальної прибутковості і так званому «стрункому» або економному мисленню (lean thinking) [13, с. 7]. «Струнке» мислення іноді включає заходи, які схожі з реінжинірингом або безперервністю бізнес-процесів. Але «струнке» мислення більш глибоке. Керуючись цією концепцією, менеджмент має робити більший ак-

цент на розумінні того, що є цінністю для споживача, та концентруватися не тільки на згортанні бізнес-процесів, що передували кризі, але і на підвищенні ефективності заходів (або бізнес-процесів), які спрямовані на кардинальні покращання. Окрім цього, «струнке» мислення – це те, що можуть виконувати працівники всередині підприємства та почувати себе залученими таким чином у антикризове управління; такий підхід дає можливість підприємствам знайти найкращий спосіб ідентифікувати цінність для споживача, визначити потік створення цінності (the value stream) для кожного виду продукту, встановити ціннісний зв'язок між продуктом та покупцем та досягти серйозно покращання.

У [10] та [18] наведено декілька варіантів попередження кризи, які здебільшого можна віднести до антисипативного антикризового управління, але вони також мають право на існування у тих випадках, коли криза розгортається у більш широких масштабах. До таких варіантів відносять:

1) створення антикризового плану управління до моменту настання кризи задля зменшення «безладдя, що супрово-

джує кризу», та зниження напруги, з цим пов'язаної;

2) створення антикризової команди, оскільки найбільша ефективність досягається тоді, коли антикризовий план створюється та імплементується одними і тими ж відповідальними особами;

3) аранжування антикризового центру управління на підприємстві, оскільки сама криза та необхідність контролю за ситуацією та потоком інформації потребує централізованого її опрацювання;

4) застосування практики апробації антикризового плану, що підвищить цінність та дієвість антикризових заходів у реальних умовах кризи;

5) підтримання гарних взаємозв'язків із стейкхолдерами, що збереже сприятливу для підприємства репутацію та може служити захисним механізмом від негативних наслідків у процесі боротьби із кризою;

6) створення антикризового плану комунікацій задля нівелювання подачі неадекватної інформації про діяльність підприємства.

Отже, послідовність заходів боротьби з кризами [2, с. 11; 4] можна поділити поелементно (табл. 2).

Таблиця 2

Послідовність заходів боротьби з кризами на підприємстві

Алгоритм поведінки керівництва підприємства під час кризи	Розв'язання фінансових аспектів кризи	Людський фактор у подоланні кризи	Найпоширеніші обов'язки антикризового менеджера
<ul style="list-style-type: none"> – Призначення антикризового менеджера. – Усвідомлення можливості і доцільності іншого підходу антикризового менеджера до ведення справ на підприємстві. – Проведення об'єктивної оцінки перебігу кризи. – Аналіз перебігу кризи: віднесення її до тривалої і системної чи до короткострокового явища для підприємства. – Прогнозування можливих варіантів розвитку подій. 	<ul style="list-style-type: none"> – Прискорення надходження дебіторської заборгованості (за рахунок введення пом'якшень виплат). – Гальмування процесу виплат кредиторської заборгованості, ведення переговорів щодо відстрочок. – Підвищення обсягів короткострокових продажів. – Скорочення витрат, що не є обов'язковими. – Впровадження аутсорсингу в операційну діяльність. 	<ul style="list-style-type: none"> – Формування антикризової команди на підприємстві. – Делегування тільки однієї відповідальної особи для антикризових комунікацій для запобігання наданню суперечливої інформації. – Недопущення поширення неправдивої чи викривленої інформації з підприємства. 	<ul style="list-style-type: none"> – Оцінка кризових явищ. – Оцінка збитків. – Відслідковування ситуації. – Управління персоналом, коригування розуміння ним кризового процесу. – Оцінка можливостей, ресурсів та резервів на підприємстві. – Розробка надзвичайних планів та заходів. – Управління комунікаціями.

Закінчення табл. 2

Алгоритм поведінки керівництва підприємства під час кризи	Розв'язання фінансових аспектів кризи	Людський фактор у подоланні кризи	Найпоширеніші обов'язки антикризового менеджера
– Фокусування на заходах, які пом'якшать чи нівелюють кризу. – Екстрагування позитивних висновків із кризи, що виникла	– Зміна графіків виплат зобов'язань	– Активне співробітництво із засобами масової інформації	– Зв'язок із зовнішнім середовищем. – Контроль інформації. – Координація антикризових заходів із вимогами законодавства

Висновки і пропозиції. Як уже згадувалося вище, процес ефективного антикризового менеджменту не починається тоді, коли криза стає вже відчутною та не закінчується відразу після того, як криза подолана. Кожна ситуація на підприємстві має бути ретельно розглянута та оцінена. Тільки після того, як план антикризового менеджменту буде впроваджений у життя, команда антикризових менеджерів може підрахувати його дієвість і зробити належні висновки. Якщо у дуже рідкісному випадку на підприємстві жодного разу не склалося кризової ситуації, під час якої можна протестувати антикризовий план на його дієвість, цей план все одно має підлягати перегляду для того, щоб впевнитися, що підприємство все ще здатне тримати оборону у такий спосіб у разі настання кризи і що всі фактори внутрішнього і зовнішнього середови-

ща підприємства залишаються незмінними і не з'явилося нових проблем, здатних повністю нівелювати дію створеного антикризового плану. Тобто такий план має залишатися життєздатним та підлягати вчасним уточненням та оновленням.

Перевагами ефективного антикризового менеджменту в найбільш загальному вигляді є: зростаюча безпека для персоналу та покупців; підвищення обізнаності співробітників підприємства щодо його діяльності, а також їх довіра до організації діяльності та до керівництва підприємства; нівелювання ризику рейдерських атак, небажаних фінансових реорганізацій; стабільні звіти щодо фінансової діяльності підприємства; збереження репутації підприємства; недопущення відкриття судових процесів з боку самого підприємства чи проти нього.

Список використаних джерел

1. Devlin E.S. Crisis Management Planning and Execution / E.S. Devlin. – Auerbach Publications. – NY, 2006. – 504 p.
2. Bernstein J.L. Manager's Guide to Crisis Management / J. Bernstein, B. Bonafede. – McGraw Hill. – NY, 2012. – 172 p.
3. Crandall W.R. Crisis Management: Leading in the New Strategy Landscape / William R. Crandall, John A. Parnell, John E. Spillan. – Sage Publications, Second Edition. – 2013. – 360 p.
4. Riley J. Crisis Management – Planning & Action [Electronic Resource] / 2012. – Access mode: <http://tutor2u.net/business/strategy/crisis-management-planning-and-action.html>.
5. Тюріна Н.М. Антикризове управління / Н.М. Тюріна, Н.С. Карвацка, І.В. Грабовська. – Київ: Центр учбової літератури, 2012. – 430 с.
6. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: монографія / Л.О. Лігоненко. – К.: КНТЕУ, 2005. – 824 с.
7. Turnaround Strategy [Electronic Resource] / 2014. – Access mode: <http://www.management4all.org/2013/01/turnaround-strategy.html>

8. A Guide to Developing Crisis Management Plans Developed by NTA's Market Development Council [Electronic Resource] / 2003. – 8 p. – Access mode: <http://www.ntaonline.com/includes/media/docs/crisis-mgm-plan-020703.pdf>
9. Ducharme D.T. Crisis Management Manual and Communication Resource Guide / Diane T. Ducharme. – North Carolina State University (NCSU). – 2011. – 36 p.
10. Smith K. Best Practices for Effective Corporate Crisis Management: a Breakdown of Crisis Stages Through the Utilization of Case Studies [Electronic Resource] / Katelyn Smith. – California Polytechnic State University, San Luis Obispo. – 2012. – 88 p. – Access mode: <http://digitalcommons.calpoly.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1045&context=joursp>
11. Avraham E. Media Strategies for Marketing Places in Crisis [Electronic Resource] / E. Avraham, E. Ketter – 2012. – Access mode: http://www.marketingincrisis.com/index_files/Define_Crisis_Comm.htm
12. What is Turnaround Strategy? Meaning, Definition, Examples [Electronic Resource] / Articles / Business Strategy. – 2012. – Access mode: <http://kalyan-city.blogspot.com/2012/08/what-is-turnaround-strategy-meaning.html>
13. Downey J. Corporate Turnaround [Electronic Resource] / J. Downey // Chartered Institute of Management Accountants (CIMA). – Topic Gateway Series No. 59. – 2009. – Access mode: http://www.cimaglobal.com/documents/importedddocuments/cid_tg_corporate_turnaround_sept09.pdf.pdf
14. Fink S. Crisis Management: Planning for the Inevitable / S. Fink. – iUniverse, Inc. – 2002. – 262 p.
15. Soni J. Crisis Management [Electronic Resource] / Jigar Soni. – Oregon, 2008. – Access mode: <http://ru.scribd.com/doc/3085463/CRISIS-MANAGEMENT>
16. Philips T. Seven Turnaround Strategies To Revive A Dying Business [Electronic Resource] / T. Philips // Business Resource for Entrepreneurs. – 2013. – Access mode: <http://www.naijapreneur.com/revive-a-dying-business/>
17. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством / В.О. Василенко. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 504 с.
18. Coombs W.T. Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory / W.T. Coombs. – Corporate Reputation Review, 2007. – 14 p.
19. Lind G. The Role and Approach of Contingency Planning for a Financial Crisis [Electronic Resource] / Goran Lind. – 2005. – 10 p. – Access mode: http://www.rbnz.govt.nz/research_and_publications/seminars_and_workshops/3march2005/03mar05_lind1.pdf

References

1. Devlin, E.S. (2006) *Crisis Management Planning and Execution*. New York, Auerbach Publications.
2. Bernstein, J.L. (2014) *Crisis Prevention*. Available at: <http://www.bernsteincrisismanagement.com/crisis-prevention.html> (accessed 2014).
3. Crandall, W.R., Parnell J.A. & Spillan J.E. (2013) *Crisis Management: Leading in the New Strategy*. Landscape Sage Publications, Second Edition, 360 p.
4. Riley, J. (2012). Crisis Management – Planning & Action. Available at: <http://tutor2u.net/business/strategy/crisis-management-planning-and-action.html> (accessed 23 September 2012).
5. Tiurina, N.M., Karvatska, N.S. & Grabovska, I.V. (2012) *Antykrysove upravlinnya* [Crisis Management]. Kyiv, Tsentr uchbovoyi literatury [Center of Educational Literature], 430 p.
6. Ligonenko, L.O. (2005) *Antykrysove upravlinnya pidpryemstvom* [Crisis Management of an Enterprise]. Kyiv, KNTEU [Kyiv National University of Trade and Economics], 824 p.

7. Turnaround Strategy (2013). Available at: <http://www.management4all.org/2013/01/turnaround-strategy.html> (accessed 25 January 2013).
8. A Guide to Developing Crisis Management Plans Developed by NTA's Market Development Council (2003). Available at: <http://www.ntaonline.com/includes/media/docs/crisis-mgm-plan-020703.pdf> (accessed January 2003).
9. Ducharme, D.T. (2011) Crisis Management Manual and Communication Resource Guide. *North Carolina State University (NCSU)*, 36 p.
10. Smith, K. Best Practices for Effective Corporate Crisis Management : a Breakdown of Crisis Stages Through the Utilization of Case Studies. San Luis Obispo: *California Polytechnic State University*. 2012, 88 p. Available at: <http://digitalcommons.calpoly.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1045&context=joursp> (accessed March 2012).
11. Avraham, E. & Ketter, E. (2012) Media Strategies for Marketing Places in Crisis. Available at: http://www.marketingincrisis.com/index_files/Define_Crisis_Comm.htm (accessed 2012).
12. What is Turnaround Strategy? Meaning, Definition, Examples (2012). Available at: <http://kalyan-city.blogspot.com/2012/08/what-is-turnaround-strategy-meaning.html> (accessed 27 August 2012).
13. Downey, J. (2009) Corporate Turnaround. *Chartered Institute of Management Accountants (CIMA). Topic Gateway Series* No. 59. 2009. Available at: http://www.cimaglobal.com/documents/importedddocuments/cid_tg_corporate__turnaround_sept09.pdf (accessed September 2009).
14. Fink, S. (2002) *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. iUniverse, Inc.
15. Soni, J. (2008) Crisis Management. Available at: <http://ru.scribd.com/doc/3085463/CRISIS-MANAGEMENT> (accessed 24 May 2008).
16. Philips, T. (2013) *Seven Turnaround Strategies To Revive A Dying Business. Business Resource for Entrepreneurs*. Available at: <http://www.naijapreneur.com/revive-a-dying-business/> (accessed April 2013).
17. Vasylenko, V.O. (2003) *Antykrysove ypravlinnya pidpryemstvom* [Crisis Management of an Enterprise]. Kyiv, TSYL [Center of Educational Literature], 504 p.
18. Coombs, W.T. (2007) Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 14 p.
19. Lind, G. The Role and Approach of Contingency Planning for a Financial Crisis. The Reserve Bank of New Zealand, 2005. 10 p. Available at: http://www.rbnz.govt.nz/research_and_publications/seminars_and_workshops/3march2005/03mar05_lind1.pdf (accessed 17 February 2005).

В статье освещены проблемы планирования, стратегий антикризисного управления и некоторых видов реструктуризации предприятия во время кризиса. Среди вариантов создания антикризисного плана выделены следующие: антикризисный план управления, чрезвычайный или резервный план, антикризисный план коммуникаций, стратегия оздоровления предприятия, план реструктуризации предприятия, планирование непрерывности бизнес-процессов. В статье описаны организационные, управленческие, финансово-экономические, коммуникационные мероприятия борьбы с кризисом.

Ключевые слова: кризис, антикризисный менеджмент, антикризисное планирование, стратегии антикризисного менеджмента, реструктуризация предприятия, антикризисный план управления, чрезвычайный план, антикризисный план коммуникаций, стратегия оздоровления предприятия.

The article considers the issues of planning, the strategies of crisis management and certain types of enterprise restructuring in the cause of a crisis. Among the alternatives for creating a crisis plan there are described the following: a crisis management plan, a contingency plan, a crisis communication plan, a turnaround strategy, a business restructuring plan, business continuity planning. The article deals with organizational, managerial, financial and economic and communication measures to counter crisis.

Key words: crisis, crisis management, crisis planning, crisis management strategies, restructuring of an enterprise, crisis management plan, contingency plan, crisis communication plan, turnaround strategy.

Одержано 23.01.2015.