

УДК 338.2

Гелеверя Є.М.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки
Харківського національного університету
будівництва та архітектури

Сумець Н.В.
студентка
Харківського національного університету
будівництва та архітектури

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ

CRISIS MANAGEMENT BY THE ENTERPRISE: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS

АНОТАЦІЯ

Проведено дослідження теоретичних підходів щодо визначення сутності та економічного змісту поняття «антикризове управління». Досліджені погляди щодо визначення поняття «криза підприємства». Виокремлені основні ознаки антикризового управління. Розроблений алгоритм антикризового управління підприємством, що містить блоки, які відповідають всім функціональним завданням такого управління, що дає змогу враховувати вплив зовнішніх та внутрішніх чинників середовища, в якому функціонує підприємство, з метою своєчасної ідентифікації загроз для стабільного розвитку підприємства. Виділені основні принципи, функції та методи антикризового управління.

Ключові слова: криза, криза підприємства, антикризове управління, теорія антикризового менеджменту, методологія подолання економічних криз.

АННОТАЦИЯ

Проведено исследование теоретических подходов к определению сущности и экономического смысла понятия «антикризисное управление». Исследованы взгляды на определение понятия «кризис предприятия». Определены основные признаки антикризисного управления. Разработан алгоритм антикризисного управления предприятием, блоки которого отвечают всем функциональным заданиям такого управления, что позволяет учитывать влияние внешних и внутренних факторов среды, в которой функционирует предприятие, с целью своевременной идентификации угроз для стабильного развития предприятия. Определены основные принципы, функции и методы антикризисного управления.

Ключевые слова: кризис, кризис предприятия, антикризисное управление, теория антикризисного менеджмента, методология преодоления экономических кризисов.

ANNOTATION

A study of theoretical approaches to the definition of the essence and economic meaning of the concept of «anti-crisis management». Views on the definition of the concept of «enterprise crisis». The main signs of crisis management are determined. An algorithm «anti-crisis management of the enterprise» has been developed, the blocks of which meet all the functional tasks of such management, which allows to take into account the influence of external and internal factors of the environment in which the enterprise operates, in order to timely identify threats to the stable development of the enterprise. The main principles, functions and methods of anti-crisis management.

Key words: crisis, the crisis of the enterprise, anti-crisis management theory of anti-recessionary management, methodology of overcoming economic crises.

Постановка проблеми. Проблема дослідження можливостей виживання в умовах гло-

бальної економічної кризи є сьогодні однією з найактуальніших для всіх господарюючих суб'єктів. Так, огляд економічної періодики та аналіз реальної економічної ситуації в Україні та за кордоном показують, що кризові ситуації частішають, а їх наслідки набувають все більших масштабів. За умов поширення глобалізаційних процесів у світі країни, що розвиваються, стають найбільш вразливими під час виникнення кризи, спричиненої економічними, фінансовими, технологічними та іншими факторами. З огляду на це підприємства повинні адаптуватись до тих умов, що створюються факторами зовнішнього середовища, а внутрішні керовані фактори повинні визначати можливість антикризової діяльності та адаптації фірми.

Забезпечення антикризової діяльності на постійній основі дає змогу цілеспрямовано формувати ефективну підсистему управління підприємством у кризових ситуаціях. Усвідомлення необхідності формування, а також ролі, місця та варіантів побудови системи антикризового управління на підприємстві як особливої підсистеми – нагальна проблема, що потребує подальшого розгляду.

В умовах фінансової та політичної нестабільності комерційній діяльності загрожують різні кризові ситуації, наслідком яких може стати неспроможність або банкрутство. Тому дослідження антикризового управління і регулювання є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні існує велика кількість суджень різних науковців з приводу визначення понять «криза» та «антикризове управління». Варто назвати праці таких дослідників, як В. Василенко, Е. Коротков, А. Чернявський, Л. Ситник та ін.

Мінливість та невизначеність ринкових умов, у яких функціонують українські підприємства, привели до пошуку нових пріоритетів ефективності діяльності, головним завданням яких є

забезпечення стійкого розвитку та стабільності господарювання. Дослідження кризових явищ, причин виникнення та наслідків фінансово-економічної кризи є важливим та актуальним питанням для будь-якої країни, галузі та підприємства. Саме тому дослідження антикризового управління підприємством займають все більше місця у сучасних наукових працях вчених-економістів.

Функціонування підприємства в умовах ринкових відносин як відкритої системи залежить від багатьох зовнішніх та внутрішніх чинників. Постійні зміни та ускладнення середовища, в якому функціонують підприємства, підвищують складність управління ними і збільшують ризик виникнення кризових ситуацій.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. У сучасній науково-економічній літературі існує велика кількість поглядів щодо визначення сутності поняття «криза підприємства», однак управління та застосування антикризових заходів вимагає чіткого уявлення про сутність та економічний зміст цього поняття. Незважаючи на постійну еволюцію поглядів щодо визначення сутності антикризового управління підприємством, ще й досі немає єдиного підходу. Це зумовлює необхідність та потребу в науковому обґрунтуванні цієї категорії з метою підвищення ефективності її практичного застосування в ринкових умовах.

Метою статті є дослідження та аналіз системи антикризового управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Термін «криза» застосовується в різних науках: у політиці, психології, економіці та фінансах, у соціології, екології та ін. При цьому у процесі розвитку наукових досліджень поняття «криза» набувало більш глибокого змістовного значення та розповсюдження.

Криза – об'єктивний процес, що приводить до оптимізації системи або до її знищення у разі неспроможності адаптуватися до нових умов та розвиватися, адже це ставлення ґрунтується на діалектичній єдності основних тенденцій в існуючій системі – сталого функціонування та розвитку, що поступово змінюють одна одну [1].

Орієнтуючись на погляди науковців (Е. Коротков, А. Чернявський, В. Король та ін.) щодо трактування поняття «криза підприємства», можна виділити три основні наукові напрями визначення поняття «криза»:

- 1) криза виконує руйнівну функцію, що приводить до загрози життєздатності системи;
- 2) криза руйнує, що приводить до подальшого розвитку та переходу на інший якісно новий стан існування;
- 3) криза є порушенням рівноваги.

Основні концептуальні положення антикризового управління викладені в працях як вітчизняних, так і закордонних вчених. Найбільш послідовно і повно сутність антикризового управління розкрита у монографіях українських вчених Л.О. Лігоненко та І.О. Бланка.

Вважаємо за необхідне більш детально розглянути термін «антикризове».

Термін «антикризове» з погляду морфологічного аналізу є поєднанням двох складників, таких як 1) «анти» – є мотивуючим прикметником; 2) термін «криза».

Криза (від грецького *krisis* – поворотний пункт, рішення) – це різкий крутий перелом, скрутне становище [2]. Незважаючи на це, у процесі розвитку наукових досліджень поняття «криза» набуло більш глибокого змістовного значення. У сучасному розумінні криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі [3].

Так, сьогодні існує велика кількість суджень різних науковців з приводу визначення понять «криза» та «антикризове управління».

В.О. Василенко, наприклад, вважає, що «антикризове управління – це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку» [4].

А колектив авторів (Л.О. Лігоненко, М.В. Тарасюк та О.О. Хіленко) вважає, що антикризове управління – це спеціальне постійно організоване управління, спрямоване на більш оперативне виявлення ознак кризового стану, відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєдіяльності окремого підприємства, недопущення його банкрутства і ліквідації [5].

А.Г. Грязнова висловлює думку, що «антикризове управління – це така система управління, яка має комплексний характер та спрямована на запобігання або ліквідацію небажаних для бізнесу явищ шляхом використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дає змогу ліквідувати тимчасові ускладнення, зберегти та примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, використовуючи в основному власні ресурси» [6].

Г.Б. Юн у своїх роботах наводить структуроване визначення антикризового управління, яке передбачає [7] 1) попередню діагностику причин виникнення кризової ситуації на підприємстві; 2) аналіз зовнішнього середовища та потенціалу конкурентних переваг підприємства з метою обрання стратегії його розвитку; 3) бізнес-планування підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення підприємства; 4) розроблення процедур фінансового оздоровлення підприємства та системи контролю за їх реалізацією; 5) процедури антикризового управління та контроль за їх проведенням.

Деякі автори акцентують свої дослідження на понятті «антикризовий менеджмент». При цьому справедливим є твердження професора Уткіна, що антикризове управління суттєво відрізняється від звичайних прийомів, форм і тех-

нологій менеджменту [8]. На думку Л.О. Ліго-ненко, антикризове управління є складником менеджменту підприємства.

Проведений теоретичний огляд поглядів різних науковців щодо антикризового управління дає змогу виокремити основні ознаки антикризового управління:

1) антикризове управління – це завжди процес, яким можна та необхідно управляти;

2) антикризове управління передбачає оцінку впливу зовнішніх та внутрішніх чинників середовища, у якому функціонує підприємство, з метою своєчасної ідентифікації загроз для стійкого розвитку підприємства;

3) антикризове управління – це процес, функціональним завданням якого є запобігання, реагування, подолання та недопущення в майбутньому виникнення кризи на підприємстві.

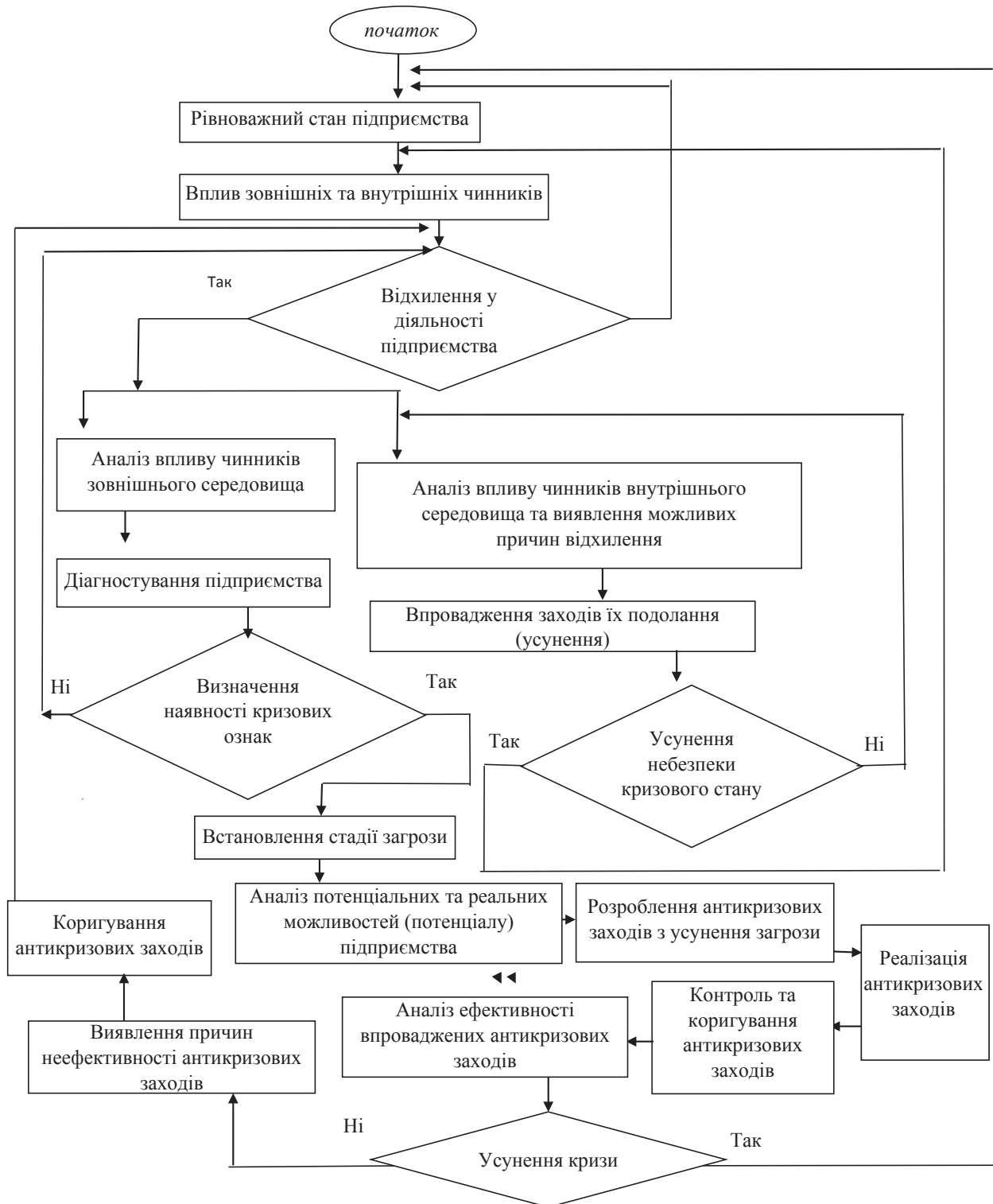


Рис. 1. Алгоритм антикризового управління підприємством

З огляду на це визначення алгоритм антикризового управління підприємством повинен містити блоки, які відповідають всім функціональним завданням такого управління (рис. 1).

Розроблений алгоритм дає змогу врахувати вплив зовнішніх та внутрішніх чинників середовища, у якому функціонує підприємство, з метою своєчасної ідентифікації загроз для стабільного розвитку підприємства. Проведене теоретичне дослідження дає змогу відзначити, що антикризове управління – це застосування різних заходів та методів, які допомагають передбачувати, запобігати та долати кризові явища на підприємстві.

Антикризове управління підприємством повинно здійснюватися з урахуванням системних та специфічних принципів.

До найбільш значущих системних принципів, які визначають загальні вимоги до проведення антикризового управління, належать [9]:

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 або усунення;

2) принцип комплексності, який визначає необхідність системного мислення, розроблення 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;

4) принцип контролю, який 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 зумовили появу кризових явищ;

6) принцип основної ланки, використання якого орієнтує на пошук та першочергове розв'язання основної проблеми (каталізатора кризи), посилення уваги до тієї сфери (напрямку) діяльності, яка зумовлює виникнення та поширення кризи або в якій подальше поглиблення

кризи має найбільш негативний вплив на функціонування та життєздатність підприємства;

7) принцип законності, який передбачає знання та використання в інтересах підприємства – об'єкта антикризового управління правових засад, що регламентують здійснення підприємницької діяльності, впровадження та розгляд справи про банкрутство, зумовлюють можливості фінансового оздоровлення та санації підприємств;

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 із кризовим станом підприємства.

Головним в організації процесу антикризового управління є дотримання принципів:

1) стратегічності (цілеспрямованості) – антикризове управління не може бути ефективним, якщо воно здійснюється без певної мети або чітких завдань, коли відсутня антикризова стратегія управління;

2) послідовності розв'язання проблем – у перебігу антикризового управління необхідно ранжувати завдання та проблеми за ступенем їх важливості для досягнення кінцевої мети, враховуючи їхній вплив на розв'язання подальших завдань та швидкість антикризових перетворень;

3) своєчасності прийняття управлінських рішень, реалізація якого потребує постійного моніторингу стану господарської системи, раннього виявлення ознак кризового стану, швидкого реагування на них відповідними антикризовими заходами; ігнорування цього принципу може мати фатальні наслідки, оскільки загальновідомо, що виведення системи з глибокої кризи потребує значно більших зусиль та витрат, ніж попередження та запобігання її виникненню;

4) гнучкості, маневреності, пристосування до швидких змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства; незважаючи на доцільність розроблення типової схеми антикризового процесу, специфіка конкретного підприємства може уточнювати зміст та інструментарій роботи, яка має бути здійснена на кожному етапі, ранжувати їх значущість, змінювати порядок проведення;

5) оцінки позитивних та негативних наслідків рішень, що приймаються, врахування їхнього впливу на життєдіяльність підприємства в короткостроковому та довгостроковому періодах.

Під системою управління розуміється сукупність функцій та повноважень, які необхідні для здійснення управлінського впливу, в тому числі й антикризового.

Система антикризового управління повинна будуватися з урахуванням основних принципів:

1) функціональної інтеграції – антикризове управління не може бути ефективним, якщо

воно спиратиметься тільки на розв'язування оперативних та тактичних задач; необхідно весь менеджмент підприємства, усі його функції орієнтувати на запобігання кризі, а у разі виникнення ознак кризового стану – їх локалізацію;

2) професіоналізму, що передбачає наявність спеціальної підготовки тих осіб, які приймають на себе відповідальність за дієвість антикризового управління, опанування певних знань та навичок для безпосереднього проведення або управління цією роботою; тільки професійна підготовка забезпечує дієвість та результативність антикризових перетворень, виділення пріоритетів, правильне ранжування завдань, дає можливість заощадити час, зберегти кошти, а іноді і – власність;

3) відповідальності за наслідки рішень, що приймаються; саме в цій функціональній підсистемі управління необхідна розвинута та збалансована система відповідальності за наслідки реалізації антикризової програми, насамперед фінансові;

4) оптимального співвідношення централізму та децентралізму у прийнятті відповідних рішень, максимальне залучення персоналу підприємства, яке опинилося в кризовому стані, до розроблення та впровадження антикризових заходів.

Визначені принципи антикризового управління, доповнюючи та конкретизуючи один одного, можуть та повинні діяти тільки в системі.

Успішність антикризового управління великою мірою залежить від дотримання притаманних йому функцій та принципів.

Під функціями антикризового управління варто розуміти сукупність видів діяльності, послідовна реалізація яких забезпечує досягнення його мети та цілей.

Антикризовому управлінню підприємством притаманні ті ж функції, що і звичайному управлінню [10; 11], проте кожна з них зазнає істотних змін:

1) планування – це процес визначення цілей організації та їх змін, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення;

2) організація – формування оптимальної структури й обсягу використовуваних коштів, апарату управління і кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів;

3) мотивація – система заохочень і санкцій, що стимулює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи;

4) контроль – прогнозування відхилень від намечених цілей для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів.

Актуальність питань антикризового управління для українських підприємств вимагає не тільки формування чіткої термінології, але й методології, за допомогою якої можна визначити, які саме методи з арсеналу антикризового управління будуть потрібні конкретному підприємству.

Існуючі методи антикризового управління розподіляються залежно від результатів їх застосування на дві групи [12]:

1) тактичні методи: санація, даунсайзинг та банкрутство, застосування яких спрямовано на швидке покращення фінансових показників підприємства, тобто подолання наслідків кризи;

2) стратегічні методи: ліквідація, створення нових підприємств, регуляризація, модернізація, злиття, диверсифікація, реструктуризація та реінжиніринг, застосування яких змінює сутність бізнесу підприємства, його якісні характеристики.

Існування значної кількості методів пов'язане з наявністю різних підходів до антикризового управління підприємством та різною природою причин самих кризових явищ. Відповідно до того, що є причиною кризи, підприємству варто вибирати метод, який краще за інші допоможе усунути ці причини.

На практиці з кризою, як правило, ідентифікується загроза неплатоспроможності та банкрутства підприємства, діяльність його в неприбутковій зоні або відсутність у підприємства потенціалу для успішного функціонування. З позиції фінансового менеджменту кризовий стан суб'єкта господарювання полягає в його неспроможності здійснювати фінансове забезпечення поточної виробничої діяльності. Фінансову кризу на підприємстві характеризують за трьома параметрами, такими як джерела (фактори) виникнення; вид кризи; стадія розвитку кризи. Ідентифікація вказаних ознак дає змогу правильно визначити діагноз фінансової неспроможності підприємства та підібрати найбільш ефективний каталог антикризових заходів.

Висновки. Кризовий фінансово-економічний стан підприємств зумовлює важливе значення системи антикризового управління. За умови впровадження в діяльність підприємства основних засад антикризового управління можна вивести його з глибокої кризи та забезпечити передумови для подальшого розвитку й удосконалення. Використовуючи теоретичну концепцію антикризового управління, можна досягти підвищення ефективності системи управління підприємствами. Якісно проведена діагностика створює необхідне аналітичне підґрунтя для формування антикризової програми підприємства, визначення переліку раціональних антикризових заходів, а отже, є запорукою успішного розв'язання завдань із локалізації та переборення кризи.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дацюк І.В. Сутнісна характеристика кризи підприємств./ Дацюк І. В. //Технологія і техніка друкарства – 2010. – № 2(28). –С. 165–170.
2. Большой энциклопедический словарь: В 2-х т. / Гл. ред. А.М. Прохоров. – Сов. Энциклопедия, 1991. – Т. 1. – 863 с.
3. Міждисциплінарний словник з менеджменту : навч. посіб. / [Д.М. Черваньов, О.І. Жилінська, М.В. Петровський та ін.] ; за ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилінської. – К. : Нічлава, 2011. – 624 с.
4. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : Навч. посібник/ В.О. Василенко. – Київ : Центр навч. л-ри, 2005. – 504 с.
5. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / Л.О. Лігоненко, М.В. Тарасюк, О.О. Хіленко. – К. : КНТЕУ, 2005. – 377 с.
6. Антикризисный менеджмент / А.Г. Грязнова, М.А. Федотова, А.Н. Маринюк и др.; под ред. А.Г. Грязновой. – М. : ЭКМОС, 1999. – 368 с.
7. Юн Г.Б. Методология антикризисного управления: Учеб.-практич. пособие. – М.: Дело, 2004. – 432 с.
8. Уткин Э.А. Антикризисное управление. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Изд-во ЭКМОС, 1997. – 400 с.
9. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Антикризове управління підприємством: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2006. – 196 с.
10. Тюріна Н.М. Антикризове управління : навч. посіб. / Н.М. Тюріна, Н.С. Кравацька, І.В. Грабовська. – К. : «Центр учбової літератури», 2012. – 448 с.
11. Портна О.В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник/ Портна О.В., Єршова Н.Ю., Юр'єва І.А. ; Видавництво «Магнолія 2006», 2015. – 283 с.
12. Нізалов Д.В. Антикризове управління: вибір методів / Д.В. Нізалов // Наукові записки Києво-Могилянської академії. Економічні науки. – 2001. – Т. 9. –56 с.