

СЕКЦІЯ 4 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 658

Агій Я.Ю.*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»***Сойма С.Ю.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»***Буркуш В.В.***студент
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

РОЛЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

THE ROLE OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN SUPPORT OF EFFICIENCY INCREASE OF ENTERPRISE ACTIVITY

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто підходи до тлумачення терміна «антикризове управління». Висвітлено основні етапи антикризового управління, розглянуто чинники, що визначають ефективність антикризових заходів. Окреслено заходи, які передбачаються під час реалізації політики антикризового фінансового управління підприємством. Охарактеризовано види стратегій, що описують поведінку підприємства в умовах кризи. Запропоновано основні етапи реалізації політики антикризового фінансового управління підприємством за умови загрози банкрутства.

Ключові слова: антикризове управління, підприємство, банкрутство, стратегії управління, етапи антикризового управління, ефективність антикризового управління.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены подходы к толкованию термина «антикризисное управление». Освещены основные этапы антикризисного управления, рассмотрены факторы, определяющие эффективность антикризисных мер. Очерчены меры, которые предусматриваются при реализации политики антикризисного финансового управления предприятием. Охарактеризованы виды стратегий, которые описывают поведение предприятия в условиях кризиса. Предложены основные этапы реализации политики антикризисного финансового управления предприятием при условии угрозы банкротства.

Ключевые слова: антикризисное управление, предприятие, банкротство, стратегии управления, этапы антикризисного управления, эффективность антикризисного управления.

ANNOTATION

The basic stages of crisis management and factors, which determine efficiency of crisis management, are described in this article. Also in the article highlights the main stages of crisis management, deals factors determining the effectiveness of anti-crisis measures. Determined the measures foreseen in the implementation of the policy of anti-crisis financial management of the enterprise. Described the types of strategies describing the behavior of the enterprise in the conditions of the crisis. The basic stages of realization policy of crisis financial management in threat of bankruptcy were proposed in the article.

Keywords: crisis management, enterprise, bankruptcy, strategies of management, stages of crisis management, efficiency of crisis management.

Постановка проблеми. Притаманий Україні фінансово-економічний спад вимагає системного підходу до дослідження проблем і задач виведення підприємств з кризового стану, адаптації їх діяльності до мінливих ринкових умов та подальшого виробничого розвитку. При цьому важливою є розробка системи антикризового управління підприємствами, яка заснована на всебічному аналізі поточного стану підприємства та особливостей його діяльності, а також запобігає появі кризових явищ на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато розробок з питань антикризового управління, представлені в науковій літературі такими українськими економістами, як О.О. Бакаєв, В.М. Глушков, Н.І. Костіна, І.М. Ляшенко, В.С. Михалевич, М.І. Іванова, ґрунтуються на класичних методах, що успішно розвиваються і використовуються нині. Розробки таких відомих вчених світу, як В.О. Іріков, Л.В. Канторович, В.В. Леонтьєв, В.С. Немчинов, В.М. Треньов, спрямовані на моделювання окремих сторін системи антикризового управління підприємством з використанням певних економіко-математичних методів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Нині відсутня концепція, яка б цілісно представляла сукупність проблем та задач, які потребують розв'язання у процесі антикризового управління підприємством, а також стратегічних підходів, що вимагає удосконалення політики здійснення антикризового управління підприємством.

Мета статті полягає в аналізі процесу здійснення антикризового управління підприєм-

ством та обґрунтуванні основних етапів реалізації політики антикризового управління підприємством за умови загрози банкрутства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Структурні зрушення, які відбуваються в економіці, нестабільність зовнішнього середовища та недосконалість законодавства вимагають перегляду вироблених стереотипів управлінського мислення та пошуку нових форм і методів системи управління. Головною проблемою управління всередині підприємства стає адекватність стимулів і форм взаємодії параметрів об'єкта і суб'єкта управління умовам і методам розв'язання завдань виробництва, його ефективності [2, с. 21].

Висока ймовірність появи та розвитку кризи в процесі здійснення діяльності будь-яким підприємством зумовлює необхідність реалізації спеціалізованого антикризового управління. Останнім часом цей термін набув значного поширення, однак розуміння сутності означеного напрямку управління, його змісту, особливостей, теоретичного підґрунтя ще знаходиться на стадії формування. Це приводить до появи різних підходів та тлумачень, нетотожності оцінок окремих базових положень.

Загально визнано, що антикризове управління слід розглядати як один з функціональних напрямів управління підприємством (як різновид організації), тобто, за концепцією М. Мескона, як «процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, аби сформулювати цілі, що стоять перед організацією, та досягти їх». Оскільки виживання, тобто можливість існування організації якомога довше, є найважливішим завданням для їх більшості, то можна стверджувати, що антикризове управління, безперечно, є складовою менеджменту підприємства загалом. Ця точка зору підтверджується у визначенні антикризового управління, наданим Е.О. Уткіним, що має такий вигляд: «складова загального менеджменту на підприємстві використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного успішного господарювання». Однак окремими українськими дослідниками, зокрема Н.В. Туленковим, висловлюється думка про те, що будь-яке управління організацією має бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій [3, с. 83].

Безумовно, будь-яке управління певною мірою має бути антикризовим, тим більше воно стає таким за ступенем вступу підприємства у стадію кризового розвитку. Ігнорування цього факту може призвести до суттєвих негативних наслідків, а врахування сприятиме безболісному проходженню кризи. Особливістю антикризового управління є не стільки спрямування, скільки структурно-логічна побудова, спеціальний інструментарій, окремий суб'єкт

проведення, що в комплексі дають змогу розглядати антикризове управління як окремий напрям управлінської діяльності [3, с. 86].

Можливість антикризового управління визначається насамперед людським чинником. Тільки усвідомлена діяльність людини дає змогу шукати та знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля для розв'язання найбільш складних та болючих проблем, накопичувати досвід переборення криз та творчо використовувати його з урахуванням реалій поточної макроситуації та особливостей господарської системи підприємства [2, с. 23].

В закордонній літературі можна зустріти багато поглядів на сутність антикризового управління, однак найчастіше воно розглядається як зовнішнє управління, що здійснюється спеціально підготовленими та запрошеними на підприємство фахівцями й доцільне тільки на підприємствах, банкрутство яких має негативні суспільні наслідки. На інших підприємствах організація такого антикризового управління не має сенсу, оскільки це обтяжить їх власників додатковими витратами, продовжить неефективне використання ресурсів, що призведе до агонії підприємства [3, с. 86].

Узагальнюючи наведене вище, можемо дати таке визначення терміна «антикризове управління»: постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладена система методів та принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються відокремленим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення життєздатності підприємства та недопущення його ліквідації як господарюючого суб'єкта.

Об'єктом антикризового управління виступає виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, що має негативні наслідки для життєдіяльності підприємства, її усунення та запобігання [3, с. 88].

Основною метою, з якою здійснюється антикризове управління підприємством, є розробка та вжиття заходів, які спрямовані на якнайшвидше відновлення його платоспроможності та достатнього рівня фінансової стійкості задля уникнення його банкрутства [6, с. 152].

Політика антикризового фінансового управління є частиною загальної фінансової стратегії підприємства, що полягає в розробці та використанні системи методів попередньої діагностики загрози банкрутства та механізмів фінансового оздоровлення підприємства, що забезпечують його захист від банкрутства [5, с. 127].

Реалізація політики антикризового фінансового управління підприємством в разі загрози банкрутства передбачає:

– проведення постійного моніторингу фінансового стану підприємства для того, щоб на ранніх стадіях виявити ознаки його кризового розвитку;

- визначення масштабів кризового стану підприємства;
- виявлення основних чинників, які характеризують кризовий розвиток підприємства;
- формування системи цілей виходу підприємства з кризового стану, адекватних його масштабам;
- вибір і використання дієвих внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства, які відповідають масштабам його кризового фінансового стану;
- вибір ефективних форм санації підприємства;
- здійснення контролю за результатами розроблених заходів щодо виведення підприємства з фінансової кризи [1, с. 597].

Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду санації дає можливість визначити три стратегії, що описують поведінку підприємства в умовах кризи. Перша стратегія управління – це активна стратегія. Вона є характерною для підприємств, які здійснюють традиційну політику зі стабілізації свого фінансового становища. За реактивної стратегії управлінські рішення запізнюються щодо моменту раціонального початку дій на певному проміжку часу. Вона притаманна великим фірмам, що мають багаторічний досвід успішної роботи. Планова стратегія управління властива підприємствам, які застосовують неекстраполятивні методи прогнозування розвитку технології, структурне економічне прогнозування, спрямовані безпосередньо на виявлення можливих змін, що виникають у зв'язку з дискретними відхиленнями стратегічного характеру. З усіх розглянутих стратегій управління найефективнішою є планова стратегія, незважаючи на те, що далеко не всі підприємства можуть її застосувати через витратність [5, с. 105–106].

У сучасній спеціальній літературі відсутня єдність поглядів на процес антикризового управління підприємством. В окремих дослідників послідовність процесу антикризового впливу взагалі не формалізується, а інші, зокрема І.О. Бланк, пропонують чітке структурування послідовності управлінських зусиль.

Базуючись на викладених вище теоретичних засадах, вважаємо, що антикризове управління підприємством має здійснюватись за такими етапами.

1) Цей етап включає діагностику кризового стану та загрози банкрутства підприємства. Діагностика кризового стану та загрози банкрутства підприємства може здійснюватись або безпосередньо самими співробітниками підприємства, або зовнішніми незалежними експертами [3, с. 128].

2) На цьому етапі здійснюється визначення мети й завдань антикризового управління. Результати проведеної діагностики дають змогу визначити те, наскільки глибокою є криза, яка охопила підприємство, а отже, визначити мету та завдання антикризового управління.

Залежно від того, наскільки глибокою є криза, такими завданнями можуть бути виведення підприємства зі стану юридичного банкрутства, недопущення виникнення ситуації банкрутства, локалізація кризових явищ, фінансова стабілізація, запобігання повторенню кризи.

3) На цьому етапі визначається суб'єкт антикризової діяльності, який бере на себе відповідальність за розробку та реалізацію антикризових процедур. У країнах з розвинутою ринковою економікою для виконання цієї роботи використовують позаштатних професіоналів-фахівців з питань неспроможності або антикризових керуючих (в українському професійному сленгу вони називаються ліквідаторами) [3, с. 129].

4) Цей етап передбачає оцінку часових обмежень процесу антикризового управління, які визначаються часом, наявним у підприємства, до порушення справи про банкрутство та адміністративного обмеження повноважень наявного керівництва [3, с. 133].

5) На цьому етапі проводиться оцінка ресурсного потенціалу антикризового управління. У сучасній економічній літературі підприємство розглядається як система ресурсів, що взаємодіють між собою і забезпечують досягнення певних результатів, мети діяльності. Основними видами використовуваних ресурсів є технічні, технологічні, кадрові, просторові, ресурси організаційної структури системи управління, інформаційні, фінансові тощо (для торговельних підприємств використовуються товарні ресурси). Таким чином, ресурсний потенціал також є лімітом обмеження антикризового процесу [3, с. 135].

6) На цій стадії здійснюється розроблення антикризової програми підприємства, яка є обґрунтованою сукупністю заходів, яких має бути вжито для досягнення визначених цілей та задач антикризового управління, її зміст обумовлюється результатами проведеної діагностики, часовими та ресурсними обмеженнями антикризового процесу. У складі програми зазвичай виділяються окремі складові антикризової політики, тобто сукупність дій, засобів та інструментів досягнення певних завдань.

7) Цей етап передбачає впровадження антикризової програми та контроль за її виконанням. Найважливішою управлінською функцією на етапі безпосереднього вжиття запланованих заходів є організація контролю за перебігом виконання розробленої антикризової програми для своєчасного вжиття заходів щодо модернізації або корегування раніше розробленої політики (процедур, заходів) у зв'язку з непрогнозованими змінами у внутрішньому і зовнішньому середовищі та поведінкою окремих кредиторів [3, с. 137].

8) Цей етап передбачає розробку і вжиття профілактичних заходів щодо запобігання повторенню кризи. Метою цього етапу процесу антикризового управління є створення

або модернізація основних елементів системи протидії банкрутству на рівні підприємства, розробка та вжиття профілактичних заходів щодо запобігання повторенню кризи в майбутньому.

Ефективність антикризового управління можна охарактеризувати ступенем досягнення цілей пом'якшення чи локалізації позитивного використання кризи в зіставленні з витраченими на це ресурсами. Важко оцінити таку ефективність у точних розрахункових показниках, але побачити її можна під час аналізування та загального оцінювання управління.

Можна виділити основні фактори, що визначають ефективність антикризового управління, а їх розуміння та диференціація допомагають успішно здійснювати й аналізувати цей процес:

- професіоналізм антикризового управління, спеціальна підготовка;
- мистецтво управління, дане природою і надбане в процесі спеціальної підготовки, що варто особливо виділити в переліку факторів ефективності антикризового управління;
- методологія розробки ризикованих рішень;
- науковий аналіз обстановки, прогнозування тенденцій;
- корпоративність, що в організації чи фірмі виявляється по-різному (корпоративність є надійною опорою антикризового управління, але вона не виникає сама по собі, а є результатом управління й елементом його мети, а також засобом у механізмі управління);
- оперативність і гнучкість управління (у кризових ситуаціях часто виникає необхідність у швидких і рішучих діях, оперативних заходах, зміні управління за ситуаціями, що складаються, адаптації до умов кризи; тоді інерційність може призвести до негативних наслідків);
- стратегія і якість антикризових програм (у багатьох ситуаціях можлива потреба в зміні стратегії управління й у розробці спеціальних програм антикризового розвитку; якість програм і стратегічних установок можуть бути різними; від цього не може не залежати антикризове управління);
- система моніторингу кризових ситуацій (ця система є спеціально організованими діями, спрямованими на визначення ймовірності та реальності початку кризи, а також необхідними для її своєчасного виявлення і розпізнавання) [2, с. 367].

Проблематика оцінки ефективності антикризового управління належить до найменш розроблених теоретичних питань його побудови,

хоча зрозуміло, що визначення таких ключових понять, як результат, ефект, критерії та показники ефективності, є однією з необхідних передумов формування будь-якої системи управління.

Оцінка ефективності антикризового управління проводиться за такою системою критеріїв:

- досягнення зміни найважливіших показників господарсько-фінансової діяльності та фінансового стану підприємства за період антикризового управління (порівняно з початком реалізації антикризових процедур);
- швидкість отримання позитивних змін на одиницю часу, тобто є приріст узагальнюючих показників господарювання, отриманий за один часовий інтервал (тиждень, місяць, квартал);
- економічність отримання позитивного ефекту;
- достатність змін для відновлення параметрів життєздатності підприємства.

Визначені критерії можуть стати підґрунтям побудови системи локальних та загальних показників ефективності антикризового управління, за допомогою яких можуть оцінюватися альтернативні антикризові пропозиції, а також може формуватися висновок стосовно ефективності системи антикризового управління підприємством загалом [3, с. 125].

Висновки. Таким чином, антикризове управління, що ґрунтується на глибокому аналізі фінансово-господарського стану підприємства та розробці антикризових заходів, дасть змогу підприємству не тільки передбачити банкрутство та уникнути його, але й позитивно вплинути на підвищення ефективності його діяльності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бланк І.А. Финансовый менеджмент: учеб. курс. Киев: Эльга, Ника-центр, 2004. 656 с.
2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 504 с.
3. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ: Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2005. 824 с.
4. Салига С.Я. Антикризове фінансове управління підприємством: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2005. 208 с.
5. Макаренко І.О. Алгоритм антикризового управління підприємством. Актуальные проблемы экономики. 2005. № 3. С. 104–109.
6. Макаренко І.О. Проблеми антикризового управління промисловим підприємством. Актуальные проблемы экономики. 2005. № 6. С. 126–129.
7. Шапунова О.О. Політика антикризового управління. Актуальные проблемы экономики. 2008. № 8. С. 147–153.