Менеджмент

УДК 005.334

А. М. Ткаченко,
доктор економічних наук,
С. В. Телін,
аспірант,
Запорізька державна інженерна академія

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ОДНЕ З НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Актуальність обраної теми полягає в необхідності формування ефективної антикризової програми для забезпечення конкурентоспроможності підприємства при недостатній опрацьованості теорії і практики антикризового управління.

Структурні зрушення в економіці, нестабільність зовнішнього середовища, недосконалість законодавства вимагають перегляду вироблених стереотипів управлінського мислення й переходу до 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 виникнення й розвитку кризи в процесі діяльності будь-якого підприємства зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління. Останнім часом цей термін набув значного поширення, однак розуміння сутності цього напряму управління, його змісту, особливостей, теоретичного підґрунтя ще перебуває на стадії формування. Це спричинює різні підходи та тлумачення, нетотожність оцінок окремих базових положень.

Загальновизнано, що антикризове управління слід розглядати як один з функціональних напрямів управління підприємством (як різновид організації), тобто згідно з концепцією М. Мескона, як «процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, аби сформулювати та досягти цілей, що стоять перед організацією». Виживання, тобто можливість існувати якомога довше, є найважливішим завданням більшості організацій, тому антикризове управління, безперечно, є складовою менеджменту підприємства в цілому. Цей погляд зору підтверджується у визначенні антикризового управління проф. Е.О. Уткіна — «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 в роботі Н.В. Туленкова, висловлюється думка, що будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій [3, с. 83].

Безумовно, будь-яке управління певною мірою повинно бути антикризовим, і тим більше стає таким мірою вступу підприємства у стадію кризового розвитку. Ігнорування цього обумовлює суттєві негативні наслідки, урахування — сприяє безболісному проходженню кризи. Особливістю антикризового управління є не тільки спрямування, а й структурно-логічна побудова, спеціальний інструментарій, окремий суб'єкт проведення, що в комплексі й дає змогу розглядати антикризове управління як виокремлений напрям управлінської діяльності [3, с. 86].

Можливість антикризового управління визначається насамперед людським чинником. Тільки усвідомлена діяльність людини дозволяє 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].

Антикризове управління в закордонній літературі найчастіше розглядається як зовнішнє управління, що здійснюється спеціально підготовленими та запрошеними на підприємство фахівцями й доцільно 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, можна дати таке тлумачення 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 є виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, що має негативні наслідки для життєдіяльності підприємства, її усунення та запобігання [3, с. 88].

Основною метою антикризового управління є розробка й реалізація заходів, спрямованих на швидке відновлення платоспроможності та достатнього рівня фінансової стійкості підприємства 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 при загрозі банкрутства передбачає:

— здійснення постійного моніторингу фінансового стану підприємства з метою раннього виявлення ознак його кризового розвитку;

— визначення масштабів кризового стану підприємства;

— дослідження 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;

— забезпечення контролю за результатами розроблених заходів щодо виведення підприємства з фінансової кризи [1, с. 597].

Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду санації показує, що можна виділити три стратегії, що характеризують поведінку підприємства в умовах кризи. Перша стратегія управління — активна — характерна для підприємств, які здійснюють традиційну політику зі стабілізації свого фінансового становища. При реактивній стратегії управлінські рішення запізнюються щодо моменту раціонального початку дій на певному проміжку часу: вона характерна для великих фірм, 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 попри 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 проф. І.О. Бланк, пропонують чітке структурування послідовності управлінських зусиль.

Базуючись на викладених вище теоретичних засадах, антикризове управління підприємством має здійснюватись за такими етапами:

1 етап — діагностика кризового стану й загрози банкрутства підприємства. Діагностика кризового стану і загрози банкрутства підприємства може здійснюватися або безпосередньо співробітниками підприємства або зовнішніми незалежними експертами [3, с. 128].

2 етап — визначення мети й завдань антикризового управління. Результати проведеної діагностики дозволяють визначити глибину кризи, яка охопила підприємство, а отже, визначити мету та завдання антикризового управління. Залежно від глибини кризи такими завданнями можуть бути виведення підприємства зі стану юридичного банкрутства, недопущення виникнення ситуації банкрутства, локалізація кризових явищ, фінансова стабілізація, запобігання повторенню кризи.

3 етап — визначення суб'єкта антикризової діяльності. На цьому етапі роботи необхідно визначити суб'єкт, який бере на себе відповідальність за розробку й реалізацію антикризових процедур, установити його повноваження стосовно розробки та впровадження антикризової програми. У країнах з розвиненою ринковою економікою для виконання цієї роботи використовують позаштатних професіоналів-фахівців з питань неспроможності або антикризових керуючих (у багатьох державах їх називають синдиками, в українському професійному сленгу — «ліквідаторами») [3, с. 129].

4 етап — оцінка часових обмежень процесу антикризового управління, які визначаються часом, наявним у підприємства, до порушення справи про банкрутство і адміністративного обмеження повноважень існуючого керівництва [3, с. 133].

5 етап — 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 — товарні ресурси). Таким чином, ресурсний потенціал також є лімітом обмеження антикризового процесу [3, с. 135].

6 етап — розробка антикризової програми підприємства, яка являє собою обгрунтовану сукупність заходів, що мають бути вжиті 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 [3, с. 136].

7 етап — упровадження антикризової програми й контроль за її виконанням. Найважливішою управлінською функцією на етапі безпосереднього проведення 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 етап — розробка й реалізація 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 реалізація профілактичних заходів щодо запобігання повторенню кризи в майбутньому [3, с. 139].

Антикризове управління так само, як і будь-яке інше, може бути малоефективним чи більш ефективним. Ефективність антикризового управління характеризується 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 при аналізі й загальній оцінці управління, його успішності чи прорахунків.

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

— професіоналізм антикризового управління й спеціальна підготовка;

— мистецтво управління, дане природою і надбане в процесі спеціальної підготовки, варто виділити особливо в переліку факторів ефективності антикризового управління;

— методологія розробки ризикованих рішень;

— науковий аналіз обстановки, прогнозування тенденцій;

— корпоративність, що в організації чи фірмі може виявлятися 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;

— лідерство також входить у сукупність факторів ефективного антикризового управління;

— оперативність і гнучкість управління. У кризових ситуаціях часто виникає потреба у швидких і рішучих діях, оперативних заходах, зміні управління за ситуаціями, що складаються, адаптації до умов кризи. Інерційність у цьому випадку може відігравати негативну роль;

— 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. Вона являє собою спеціально організовані дії з визначення ймовірності й реальності початку кризи і необхідні 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:

— досягнута зміна 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 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 та формуватися висновок стосовно ефективності системи антикризового управління підприємством у цілому [3, с. 125].

Таким чином, антикризове управління ґрунтується на глибокому аналізі фінансово-господарського стану підприємства та розробці антикризових заходів, що дозволяє підприємству передбачити й уникнути банкрутство, а також підвищити ефективність його діяльності.

Література

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

Ткаченко А. М., Телін С. В. Антикризове управління як одне з напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства

У статті розглянуто основні етапи антикризового управління та чинники, що визначають ефективність антикризових заходів. 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.

Ткаченко А. М., Телин С. В. Антикризисное управление как одно из направлений повышения эффективности деятельности предприятия

В статье рассматриваются основные этапы антикризисного управления и факторы, которые определяют эффективность антикризисных мероприятий. Предложены основные этапы реализации политики антикризисного финансового управления при угрозе банкротства.

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

Tkachenko A. M., Telin S. V. Crisis management as one of directions of increase of efficiency of activity of enterprise

The basic stages of crisis management and factors, which determine efficiency of crisis management, — are described in this article. The basic stages of realization policy of crisic financial management in threat of bankruptcy,- were propose.

Key words: crisis management, enterprise, bankruptcy, strategies of management, stages of crisis management, efficiency of crisis management.

Стаття надійшла до редакції 23.02.2010
Прийнято до друку 27.08.2010