

УДК:336.7

Попова Т. О., аспірант
Запорізька державна інженерна академія,
м. Запоріжжя

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Попова Т. О. **Теоретичні основи антикризового управління машинбудівними підприємствами.** Статтю присвячено проблемам антикризового управління. Запропоновано модель організаційно-економічного механізму антикризового управління. Досліджено проблематику формування та реалізації антикризових програм машинобудівних підприємств.

Попова Т. А. **Теоретические основы антикризисного управления машиностроительными предприятиями.** Стаття посвящена проблемам антикризисного управления. Предложена модель организационно-экономического механизма антикризисного управления. Исследовано проблематику формирования и реализации антикризисных программ машиностроительных предприятий.

Popova T. A. **The theoretical basis of anticrisis management on engineering enterprises.** The article deals with problems of anticrisis management. A model of organizational-economic mechanism of anticrisis management. Studied problems of forming and implementing anticrisis management program of engineering enterprises.

Постановка проблеми. У будь-якому суспільстві як цілісній соціально-економічній системі, його окремих сферах або ланках кожної сфери час від часу відбуваються кризові явища, які загрожують існуванню самої системи. Найбільш істотне значення має подолання кризових станів на підприємствах, які складають первинний ланцюг економіки держави. В Україні з переходом до ринку об'єктивно склалися умови порушення діяльності підприємств. Саме цим зумовлено виникнення і поширення нового для України, специфічного за своїми завданнями та функціями виду управління – антикризового, яке повинно ґрунтуватись на своєчасній діагностиці рівня та причин кризового стану і реалізації адекватних антикризових програм.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Базові теоретичні основи антикризового управління підприємством, висвітлено в наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, а саме: І. О. Бланка, А. П. Градової, З.Р. Беляєва, Л. А. Лігоненко, В. З. Пономаренко, Е. О. Уткіна та інших.

Разом з тим багато які проблеми, пов'язані з антикризовим управлінням підприємством, не знайшли належного відображення в літературі і потребують розвитку.

Метою статті є аналіз теоретичних підходів до організації процесу антикризового управління на сучасних машинобудівних підприємствах.

Для досягнення поставленої мети використовувалася низка загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: метод наукової абстракції, системний підхід, метод аналізу та синтезу.

Викладення основного матеріалу. Останніми роками антикризове управління знаходить широке застосування у вітчизняній управлінській практиці. Проте до теперішнього часу не існує єдиної думки відносно сутності поняття „антикризове управління”. Більш того, дослідження

показують, що у багатьох керівників і менеджерів українських компаній відбулося деяке зміщення понять „антикризове управління”, „реструктуризація”, „банкрутство”, „фінансове оздоровлення” і т.п.

Це пов'язано, по-перше, з тим, що для багатьох українських компаній поняття „криза” стало елементом повсякденного життя. Виходячи з цього, будь-яке управління можна розглядати як антикризове, а зміст і методи традиційного і антикризового управління в цьому випадку не сильно відрізняються. Відштовхуючись від цього, складно знайти специфічне визначення антикризового управління і розкрити його суть.

По-друге, у вітчизняній практиці виникнення поняття антикризового управління, так чи інакше, співпало з введенням інституту банкрутства.

По-третє, дотепер немає єдиного розуміння цілей і задач антикризового управління. Частина фахівців зводить антикризове управління в основному до чисто фінансового аспекту діяльності, пов'язаному з ліквідацією заборгованостей підприємства [1]. Інші вважають, що антикризове управління слід застосовувати, коли фінансове положення діючого підприємства стає вже сумним, а перспектива банкрутства - реальною [2]. Треті, фактично зводять антикризове управління до діяльності менеджерів підприємства в умовах банкрутства [3,4]. Даний підхід представляється не достатньою мірою обгрунтованим.

Правильніше, на наш погляд, розглядати антикризове управління як комплексний, багатоплановий процес, включаючи спеціальні фінансові процедури (у тому числі і банкрутство слід розглядати як деяку оздоровчу процедуру порятунку підприємства від економічного краху), особливий маркетинговий план і т.д.

Крім того, головним в антикризовому управлінні є забезпечення умов, коли фінансові утруднення не можуть мати постійний характер, що триває.

Основні відмінності звичайного менеджменту від антикризового управління наведені в табл. 1 [3].

Розглядаючи суть і задачі антикризового управління всі дослідники сходяться в одному, що антикризове управління є специфічним напрямом управління, який вимагає застосування спеціальних прийомів, форм і технологій менеджменту.

Основними принципами антикризового управління виступають: єдність цілей управління на різних рівнях ієрархічної структури; принцип адекватності, який залежить від кваліфікації керівника і його команди; системний підхід до поставлених задач і цілей; цілеспрямованість; принцип оптимальності.

Таблиця 1

Відмінності звичайного менеджменту від антикризового управління

Параметри порівняння	Загальний менеджмент	Антикризове управління
1	2	3
Спрямованість розвитку	Довгостроковий розвиток	Пріоритет сьогохвилинної вигоди в убиток майбутньому
Цілі	Короткострокові цілі підлеглі загальній стратегії	Немає стратегічних цілей, тільки короткострокове планування
1	2	3
Фінансові аспекти	Максимізація прибутку і мінімізація збитків	Акумуляція грошових коштів для недопущення банкрутства
Робота з ресурсами	Раціональне використання ресурсів, ефективність, якість	Жорстка економія
Активність заходів	Заходи наступального характеру в стратегічних і тактичних планах	Заходи захисного характеру, що є частиною антикризової програми (скорочення HR, виробництва)
Інвестиції	Інвестування в перспективні проекти	Заморожування інвестиційних проектів, закриття виробництв, що не приносять прибутку в даний момент
Персонал	Активна соціальна політика відносно персоналу	Тільки обов'язкові поточні виплати

Задача антикризового управління на підприємстві полягає в запобіганні кризовим явищам і забезпеченні стійкого положення. Проте чіткого поняття організаційно-економічного механізму антикризового управління в літературі поки немає [5].

З нашої точки зору під організаційно-економічним механізмом антикризового управління слід розуміти сукупність організаційних форм і економічних методів, взаємозв'язаних на рівні підприємства в єдиний механізм, сприяючий стабілізації виробничо-господарської і фінансової діяльності через антикризові процедури стосовно підприємства-боржника (рис.1).



Рис. 1. Модель організаційно-економічного механізму антикризового управління

Організаційно-економічний механізм антикризового управління включає загальні принципи, функції, цілі і методи управління, а в структуру управління входять загальна структура, конкретна система органів управління в кризовій ситуації, кадри управління і технічні засоби управління.

Таким чином, антикризове управління може бути визначено, як постійно організоване управління, спрямоване на виявлення та усунення кризових явищ за допомогою механізму управління, який включає сукупність цілей, методів, принципів і завдань.

Ключовим моментом антикризового управління повинна бути антикризова стабілізаційна програма, що є багатоплановим комплексом взаємопов'язаних, взаємообумовлених і своєчасних дій (заходів), що охоплюють всі основні чинники бізнесу, включаючи — людський.

Антикризова програма - це спеціальним чином підготовлений внутрішній документ, у якому систематизовано викладається перелік основних заходів, що планується здійснити в межах

підприємства, його структурних підрозділів та функціональних служб для досягнення поставленої мети - виведення підприємства з кризового стану [6].

Антикризова програма має бути укрупненою та розроблятися в цілому по підприємству. За потреби можуть розроблятися антикризові підпрограми по окремих підрозділах та функціональних службах підприємства (як розвиток, уточнення та дезагрегація заходів, передбачених на рівні підприємства).

Антикризова програма розроблюється на підставі проведеної діагностики фінансового стану та загрози банкрутства підприємства, наслідків виникнення ситуації банкрутства, оцінки можливостей підприємства щодо локалізації кризи (рис. 2).



Рис. 2 Типовий формат антикризової програми підприємства

Внутрішня структура антикризової програми не потребує формалізації (чіткого та однозначного визначення окремих розділів), оскільки буде визначатися стадією кризи та суттю заходів, що включаються до її складу.

План антикризових заходів розроблюється на підставі антикризової програми й являє собою форму її конкретизації та трансформації. Має містити перелік конкретних заходів, які передбачається здійснити, строки початку та закінчення, необхідні ресурси (кошти) та очікуваний результат реалізації, а також визначати відповідальну особу та виконавців.

Антикризова програма та план антикризових заходів мають задовольняти такі вимоги: забезпечувати комплексне вирішення питань фінансового оздоровлення та відновлення працездатності цілісного організму підприємства; бути підпорядкованими стратегічним інтересам підприємства і привабливими для власника, керівництва, персоналу підприємства; бути привабливими для зовнішніх інвесторів та забезпечувати залучення зовнішніх коштів, необхідних для їх здійснення; встановлювати цілі, які кількісно вимірюються та можуть контролюватися; містити рішення, що усувають існуючі проблеми і загрозу для функціонування підприємства; конкретизувати завдання в розрізі структурних підрозділів та функціональних служб підприємства; передбачати змістовні (кількісні та якісні) наслідки запропонованих заходів, можливі терміни їх отримання.

Основними вимогами до методичного забезпечення формування антикризової програми визнаються такі [7]: методичне забезпечення формування антикризової програми має відповідати інтуїції та досвіду особи, що приймає рішення; у разі наявності суперечності з так званим «гарячим знанням», вони не отримають поширення та підтримки; розроблені методичні прийоми мають бути зрозумілими; чим менше вони будуть формалізовані, тим з більшою вірогідністю вони реально

будуть застосовуватися практиками; прийоми обґрунтування рішення мають бути нетрудомісткими, тобто такими, що не вимагають великих інтелектуальних зусиль; забезпечувати більш аргументований результат, ніж прийоми прийняття рішень, які ґрунтуються лише на логіці та інтуїції.

Антикризова стабілізаційна програма, повинна включати комплекс заходів, спрямованих:

- 1) на відновлення платоспроможності підприємства;
- 2) на відновлення фінансової стійкості;
- 3) на забезпечення фінансової рівноваги в тривалому періоді.

При розробці комплексу заходів, необхідно акцентувати увагу на тому, що терміни їх здійснення вкрай обмежені, особливо при реалізації заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності підприємства, коли резервних фондів у нього вже немає, а фінансові вливання ззовні практично виключені.

Не дивлячись на те, що в процесі реалізації антикризової програми платоспроможність підприємства може бути відновлена, причини, що генерують неплатоспроможність, можуть залишатися незмінними, до того моменту, поки не буде відновлена до безпечного рівня фінансова стійкість підприємства.

Формування антикризової програми належить до найбільш відповідальних та вагомих питань, оскільки саме обґрунтований вибір антикризових заходів забезпечує виведення підприємства зі стану кризи з найменшими втратами у найкоротші терміни.

Висновки. Резюмуючи все вищесказане, антикризове управління можна визначити як систему управління підприємством, яка має комплексний характер і спрямована на запобігання і усунення несприятливих для бізнесу явищ, за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки і реалізації на підприємстві антикризової стабілізаційної програми, що дозволяє усунути тимчасові утруднення, зберегти ринкові позиції за будь-яких обставин, спираючись при цьому, в основному, на власні ресурси.

Однак вивчення діючих методик і рекомендацій щодо розробки та реалізації антикризових програм свідчить про відсутність чіткого алгоритму їх формування, що обумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямку.

Список використаних джерел:

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством / В. О. Василенко. - К., 2003. – 504 с.
2. Антикризисное управление: учебник / под ред. Э. М. Короткова. - М.: ИНФРА- М, 2000. - 432 с., С. 128
3. Антикризисный менеджмент / А. Г. Грязнова, М. А. Федотова, А. Н. Маринюк и др.; под ред. А. Г. Грязновой. - М.: ЭКМОС, 1999. - 368 с.
4. Антикризисное управление / под ред. Э. С. Минаева и В. П. Панагушина. - М.: ПРИОР, 1998. - 432 с.
5. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л. С. Ситник ; НАН України; Ін-т економіки пром-сті. - Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. - 504 с.
6. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. - К. : КНТЕУ, 2001. – 580 с.
7. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмы / А. П. Градов, Б. И. Кузин, А. В. Федотов и др.; под общ. ред. А. П. Градова, Б. И. Кузина. - СПб.: Специальная литература, 1996.-510 с.
8. Бланк И. А. Управление финансовой стабилизацией предприятия / И. А. Бланк. - К., 2003. - 493 с.

Ключові слова: антикризове управління, менеджмент, стабілізаційна програма, машинобудівне підприємство.