

УДК 65.014.1

СУТНІСТЬ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЗДІЙСНЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО
УПРАВЛІННЯ

В.В. Шевченко, аспірант*

Одеський державний економічний університет

Ключові слова: антикризове управління підприємством, криза, життєвий цикл підприємства, інструментарій здійснення антикризового управління.

Анотація. Розглядається сутність антикризового управління на основі існуючих підходів, досліджується інструментарій його здійснення та надається авторське бачення поняття «антикризове управління підприємствами».

Вступ. Загальновизначеним є уявлення, що народження криз, під час яких виживають найсильніші творчі підприємства, притаманне капіталістичному способі виробництва [1, с. 15]. Відповідно до теорії криз, яка вивчає умови зародження, перебігу та подолання кризових станів, іманентною природою капіталізму є постійний прискорений приріст капіталу, що зумовлений розвитком підприємництва та невідворотністю виникнення криз. Отже, кожне підприємство зазнає під час свого розвитку перманентно виникаючих криз, це є об'єктивним явищем.

На перший погляд, вказані кризові явища можуть бути легко усунені завдяки здійсненню звичайних оперативних заходів подолання короткострокових перешкод під час діяльності підприємства. Але відсутність планів стратегічного розвитку підприємства та їхнього моніторингу, тимчасові рятувальні дії, недостатні зусилля по ліквідації збоїв виробничо-фінансової діяльності, невміння правильно виявити причини виникнення мікрокриз, існування помилок у системі управління підприємством, призводить до перетворення легкого кризового процесу до катастрофічного.

Запобіжною силою проти вищезазначеного процесу є виявлення причин виникнення криз на підприємстві, можливостей їхнього подолання через застосування системи антикризового управління, пам'ятаючи при цьому, що кожна криза є по-своєму унікальною та відповідно потребує особливого підходу.

Аналіз останніх досліджень. Сучасні вчені здебільшого розглядають антикризове управління як комплексний та багатоплановий процес. Системний підхід до антикризового управління, коли антикризове управління розглядається як комплекс заходів від попередньої діагностики кризи до методів по її усуненню та подоланню застосовано у працях А.Г. Грязнової, Е. Мінаєва, В. Панагушина та І.А. Бланка. При чому І.А. Бланк вважає концепції антикризового управління частиною загальної системи управління реалізації корпоративної стратегії [2, с. 24], тобто розробка стратегії антикризового управління не має сенсу при наявності детально розробленої системи стратегічного управління.

Згідно з трактуванням З. А. Адошиної, антикризове управління – це певна сукупність методів і прийомів, що дозволяють діагностувати кризи підприємства, здійснювати їхню профілактику, переборювати негативні наслідки, згладжувати протікання кризи.

Є. Коротков вказує на те, що антикризове управління викликано реальними та очікуваними факторами кризи, тобто всіма проявами загострення протиріч. Погоджуючись з ним, Н. В. Туленков говорить, що нині кожне оптимальне управління підприємством повинне бути антикризовим і враховувати небезпеку виникнення кризових ситуацій.

У роботі Н. Родіонової антикризове управління постає як застосування економічно і соціально виправданих профілактичних та оздоровчих процедур, що спрямовані на покращення конкурентоспроможності підприємства.

У розробленій нами таблиці 1 розглянемо співставність інших актуальних розроблених підходів щодо понятійного визначення сутності антикризового управління.

* Науковий керівник – А.І. Ковальов, доктор економічних наук, професор

Таблиця 1. Порівняльна характеристика визначень антикризового управління

№	Визначення поняття «антикризове управління»	Джерело	Відмінні особливості	Спільні риси
1.	Система організаційно-управлінських заходів щодо окремого підприємства, яке потрапило в кризовий стан, що виражається неплатоспроможністю, котра у випадку її зтяжнього характеру нейтралізується через процедуру банкрутства	І. К. Ларіонов [3, с. 5]	характерною рисою є фактор фінансової неспроможності	досліджують антикризове управління у широкому розумінні (на всіх рівнях економіки), та у вузькому (на рівні підприємства)
2.	Сукупність форм та методів реалізації анти-кризових процедур щодо конкретного підприємства	Г. А. Александров [4, с.17]	розглянуто виробничі відносини від моменту створення до ліквідації підприємства	
3.	Сукупність заходів, що направлені на упередження, реагування та вивчення криз	К. Ру-Дюфор [4, с. 18]	не розглянуто наслідки впливу криз	використовують категорії «кризис-менеджмент», «управління кризами»
4.	Управління кризами, підготовка до криз, їхнє попередження, запобігання «контр-виробництва»	Т. К. Пошан, Є. М. Мореєн [4, с. 19]	акцент на категорії «контр-виробництво», тобто на деструктивні наслідки виробництва у «нормальних та кризових умовах»	
5.	Загальна управлінська діяльність в організації по переводу її з нестійкого стану (стагнації, колапсу) до стану рівноважного збалансованого відтворення	Е. Копп [5, с. 19]	внутрішнє та зовнішнє середовище характеризується високим ступенем невизначеності	

Нам представляється, що більш точно сутність поняття «антикризове управління» відображає визначення А.М. Штангрета та О.І. Копилюк, які розглядають його як систему управління підприємством, що спрямована на завчасне виявлення можливих кризових ситуацій, розробку заходів протидії виникнення кризи, швидкого реагування на будь-які зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі, що складають загрозу для існування та подальшого функціонування підприємства.

Результати досліджень. Кожне підприємство як складна та структурована певним чином цілісна ланка економічної системи, елементи якої знаходяться у відповідних взаємозв'язках, для свого дієвого функціонування потребує професійного та оптимального процесу економічного управління на основі пріоритетів забезпечення фінансової стійкості, отримання максимуму прибутків на вкладений капітал, скорочення витрат на виробництво та реалізацію товарної продукції, пошуку надійних партнерів з господарської діяльності, підвищення якості виготовленої продукції та звичайно оптимізації внутрішньофірмової політики.

Помилки, які були допущені ще в 90-их роках при трансформації колишніх українських державних підприємств, а саме незмінність методів управління, відсутність навичок проведення оперативної діагностики для підприємств та отримання, використання в управлінні маркетингової інформації, недооцінка ринкових умов господарювання, розрив у системі «сировинна база-виробництво», викликали економічний шок, навіть, в успішних підприємств.

У 1995 році відбулося падіння промислового виробництва, яке набуло структурного характеру. Внаслідок девальвації 1998-1999 років та тимчасово створеної сприятливої зовнішньоекономічної кон'юнктури, починаючи з 1999 року, ситуація дещо стабілізувалась

що склало нормальні передумови для економічного росту та сприяло поліпшенню усіх макроекономічних показників у 2000 році. Кризові явища, які виникали під час 2001-2007 років характеризувалися порівняно високими темпами економічного приросту. Але ці темпи росту в Україні на кінець 2008 досягли тільки 70 % від рівня 1990 року по показнику ВВП.

Нині ж з настанням кризи фінансового капіталізму, яка за теорією М. Кондратьєва є нижчою точкою 30-річної великої спадаючої хвилі, що розпочалася в кінці 70-х років минулого століття, національна економіка переживає постійні депресивні економічні потрясіння, вона стала ще більш нестійкою та політично нестабільною. М. І. Зверяков зазначив, що «ми вступили в кризу, не подолавши до кінця трансформаційний спад, який був одним з найглибших на всьому пострадянському просторі. Тобто нові проблеми поєдналися зі старими».

Відзначимо, що вплив негативних зовнішніх факторів може дієво нівелюватися за допомогою продуманої системи управління та при використанні конкурентних переваг підприємства. Але якщо, існують слабкі місця в системі управління, то підприємство не виживе в оточуючому середовищі, що пояснює важливість виокремлення внутрішніх причин появи економічної кризи.

До внутрішніх факторів відносять помилкову ринкову філософію підприємства, хибні принципи побудови його стратегії, відсутність гнучкості в управлінні, нерациональне використання ресурсів та низьку якість продукції, а також неоптимальний рівень менеджменту і маркетингу, високий рівень цін на товарну продукцію, невідповідність рівня управлінської та організаційної культур підприємства його технологічній структурі, інші.

Найбільш тяжкою і затяжною для підприємств є комбінаторна криза, яка продукується вищерозглянутими зовнішніми та внутрішніми факторами. Ефект банкрутства та втрати прибутків підприємств, який викликаний синтезом зовнішніх та внутрішніх факторів кризи, аналогічний до ефекту «жах Дженкіна» щодо зникнення корисних спадкових ознак при зміні поколінь у живих організмів, що був заснований на критиці дарвінівської теорії еволюції цим англійським натуралістом.

Таким чином висока ймовірність виникнення та розвитку кризи в процесі здійснення підприємницької діяльності будь-яким підприємством спричинює необхідність застосування спеціального виду управління, а саме антикризового управління. Сам термін «антикризове управління» набув широкого поширення порівняно нещодавно, в середині 80-их років ХХ століття, але це поняття ще не має однозначного трактування через відсутність необхідної кількості теоретичних розробок на основі застосованих практичних схем та вдалих і невдалих прикладів його втілення, що підтверджується дослідженнями багатьох вчених-економістів.

При переході від планово-адміністративної економіки до ринкової, яка обумовлена наявністю постійно виникаючих кризових явищ, виникла необхідність в ефективній організації управління діяльністю підприємств, що заснована на антикризових методах управління та є важливим важелем при здійсненні підприємницької діяльності.

Раніше антикризове управління пов'язувалось тільки з ситуацією банкрутства. Але такий висновок є хибним через існування потреби швидкого реагування на кризові явища набагато раніше ініціювання справи про банкрутство підприємства.

А. М. Штангрет підкреслює диференціацію всіх бачень щодо сутності антикризового управління на чотири підходи, які призводять до необґрунтованості та невизначеності теоретично-практичних засад побудови системи антикризового управління. Вказані підходи розглядають антикризове управління як:

1. управління підприємством в умовах загальної кризи економіки (представляються важливими також розгляд кризи галузевого спрямування);
2. управління підприємством, яке потрапило до кризи через побудову системи незадовільного менеджменту на підприємстві;
3. управління підприємством на порозі банкрутства;
4. управління в період банкрутства.

Головна мета антикризового управління – забезпечення фінансової стійкості підприємства та його тривалої конкурентоспроможності шляхом розробки і реалізації

заходів, які попередять виникнення негативних кризових явищ, при будь-яких економічних потрясіннях. При цьому поставлена мета буде реалізованою тільки шляхом виявлення та мінімізації ризиків, тобто завдяки зменшенню або подоланню протиріч з боку зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства.

Система антикризового управління підприємством повинна будуватися відповідно до таких принципів:

- 1) готовність до виникнення порушення фінансової рівноваги підприємства в будь-який момент здійснення підприємницької діяльності;
- 2) попередня діагностика кризових явищ, що впливають на підприємство, та їхня диференціація по ступеню впливу;
- 3) терміновість, швидкість реагування на кризові явища;
- 4) адекватна реакція підприємства на ступінь загрози його рівновазі;
- 5) мобілізація наявних внутрішніх резервів підприємства задля виходу з кризового становища;
- 6) застосування при потребі відповідних форм санації підприємства для уникнення банкрутства.

До специфічного інструментарію системи антикризового управління відносяться спеціальні методи, моделі та інструменти діагностики, попередження та подолання кризових ситуацій. З. Є. Шершньова, С. В. Оборська до інструментів впливу, що застосовуються під час антикризового управління, відносять: пошук необхідної інформації, прогнозування кризи, розробку управлінських рішень в умовах ризику, аналіз і оцінювання кризових ситуацій, інноваційні стратегії кризової поведінки, розв'язання конфліктів, маркетинг (поведінка в умовах невизначеності, зовнішнє управління і проблеми санації), селекція персоналу в умовах кризи (оцінювання та мотивування, інвестиційне проектування). Концептуальну схему застосування інструментарію антикризового управління під час втілення доцільних управлінських рішень представлено на рисунку 1.

Використання вищезазначеної схеми допоможе підприємствам вірно відкоригувати прогалини у своїй діяльності та мінімізувати підприємницькі ризики, що пов'язані з виникненням кризових ситуацій.

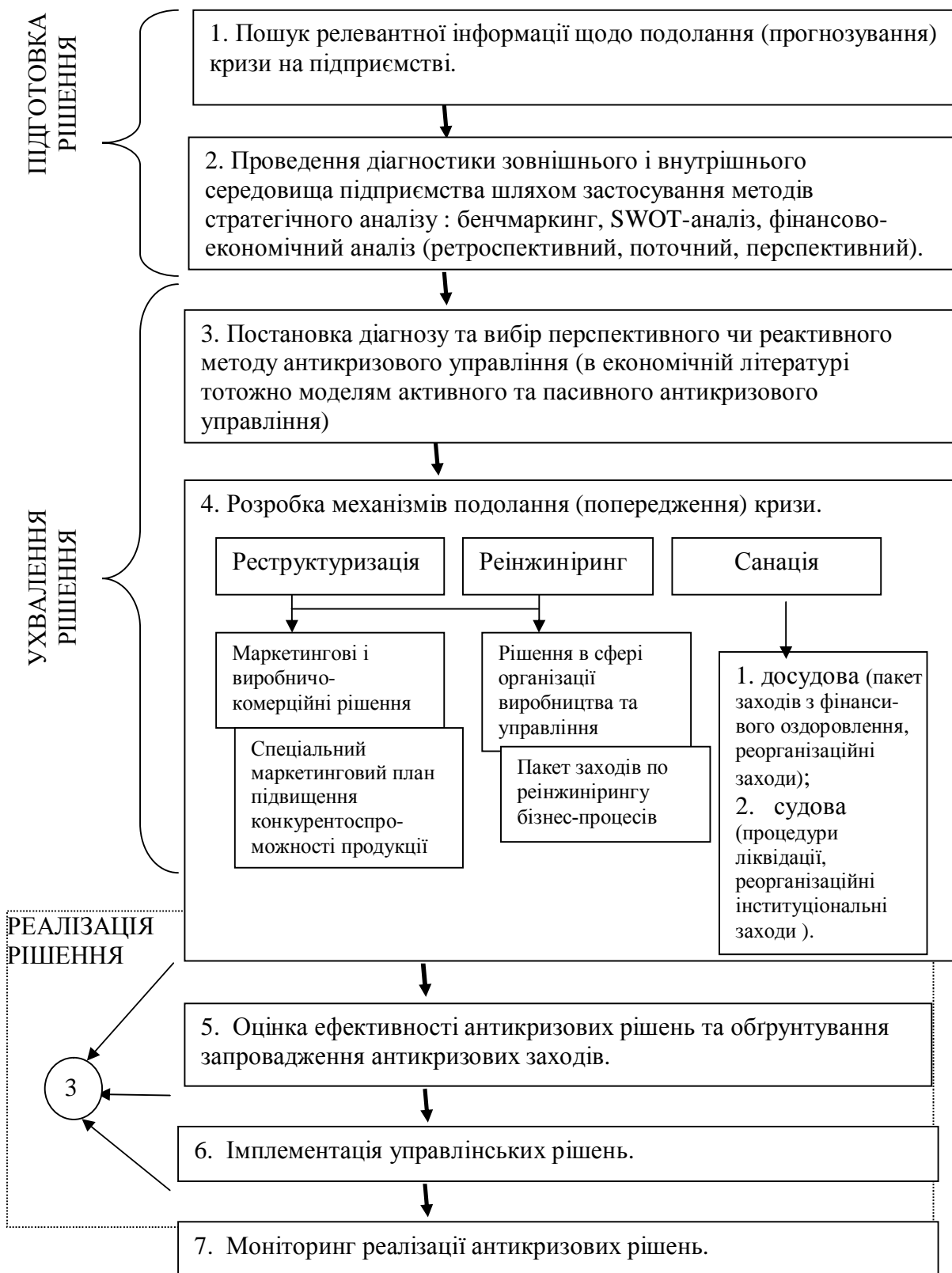


Рис. 1 Схеми використання антикризового інструментарію при реалізації управлінських рішень

Висновки. Вважаємо, що визначення антикризового управління повинне бути тісно пов'язаним з категорією «життєвий цикл підприємства», так як воно здійснюється на всіх його етапах, маючи на кожному з них свій специфічний характер прояву.

Отже, ґрунтуючись на вивчених існуючих підходах, на нашу думку, антикризове управління – це сукупність організаційно-економічних та техніко-технологічних заходів

щодо прогнозування, попередження та подолання будь-яких кризових явищ на всіх етапах життєвого циклу підприємства.

Література

1. Ковалев А.И Управление реструктуризацией предприятия: монография / А.И. Ковалев. – Киев: АВРИО, 2006. – 368 с.
2. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И.А. Бланк. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2006. – 672 с.
3. Ларионов И.К. Антикризисное управление / И.К. Ларионов, А.И. Брагин, А.Г. Алиев. – М.: Дашков и Ко, 2004. – 292 с.
4. Аистова М.Д. Антикризисное управление: теория и практика / М. Д. Аистова, Г.А. Александров, А.Г. Бокичева. – М: БЕК, 2002. – 544 с.
5. Мороз О.В. Інституціональні особливості превентивного антикризового управління підприємством: Монографія / О.В. Мороз, І.В. Шварц. – Вінниця: Універсум-Вінниця, 2006. – 137 с.

Шевченко В.В. **Сущность и инструментарий осуществления антикризисного управления**

Аннотация. Рассматривается сущность антикризисного управления на основании существующих подходов, исследуется инструментарий его осуществления и даётся авторское видение понятия «антикризисное управление».

Ключевые слова: антикризисное управление предприятием, кризис, жизненный цикл предприятия, инструментарий осуществления антикризисного управления.

Shevchenko V.V. **Essence and tools of crisis management realization**

Summary. Essence of crisis management on the basis of existent approaches is examined in the article, the tools of its realization are explored and the author interpretation of crisis management concept is given.

Key words: crisis management, crisis, enterprise's life cycle, tools of realisation the crisis management.