

Антикризове управління підприємством

Ладунка І.С.

кандидат економічних наук, доцент,
Бердянський державний педагогічний університет

Андрюшина О.І.

студентка
Бердянського державного педагогічного університету

У статті систематизовано підходи до визначення сутності антикризового управління підприємством. Розглянуто основні причини виникнення фінансової кризи на вітчизняних підприємствах. Проаналізовано систему антикризового управління підприємством. Обґрунтовано необхідність створення та постійного вдосконалення антикризової програми підприємства.

Ключові слова: антикризове управління, антикризова програма підприємства, фінансова криза, фінансова стабільність, фінансова стійкість.

Ладунка И.С., Андрюшина О.И. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В статье систематизированы подходы к определению сущности антикризисного управления предприятием. Рассмотрены основные причины возникновения финансового кризиса. Проанализирована система антикризисного управления предприятием. Обоснована необходимость создания и постоянного усовершенствования антикризисной программы предприятия.

Ключевые слова: антикризисное управление, антикризисная программа предприятия, финансовый кризис, финансовая стабильность, финансовая устойчивость.

Ladunka I.S., Andrushina O.I. CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES

Article systematic approach to defining the essence of crisis management. The main causes of the financial crisis on domestic enterprises. The system of crisis management. The necessity of the establishment and continuous improvement of anti-crisis program of the company.

Keywords: crisis management, crisis program of the enterprise, financial crisis, financial stability, financial stability.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасні економічні відносини в Україні перебувають у глибокій кризі, що зумовлено негативними тенденціями у соціальному та політичному житті. Сучасні промислові підприємства функціонують в умовах високої складності, невизначеності та динамічності зовнішнього середовища. Таким чином, головною проблемою для підприємств є нестабільність діяльності, вплив змін макросередовища тощо. Загострення кризових явищ і зацікавленість у збереженні підприємств зумовили виникнення та розвиток антикризового управління. Розроблення та дослідження системи антикризового управління та профілактика кризових явищ є передумовою оздоровлення та підвищення темпів зростання української економіки, рівня життя населення тощо. Антикризове управління має ґрунтуватися на ранній діагностиці кризових явищ і розробленні запобіжних антикризових заходів як інструментарію запобігання банкрутству.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми антикризового управління досліджували багато зарубіжних і вітчизняних учених, а саме: Е. Альтман, Є.В. Андрющак, І.О. Бланк, Н.Ю. Брюховецька, В.О. Василенко, А.Г. Грязнова, О.В. Коваленко, Л.О. Коротков, В.М. Марченко, Т.О. Пожурєва, А.М. Ткаченко, Е.А. Уткін, А.В. Череп, А.Д. Чернявський та ін.

Але слід зазначити, що в науковій літературі спостерігається недосконалість методичного забезпечення для здійснення антикризових заходів на вітчизняних підприємствах та потребують подальшого дослідження як систематизація підходів щодо сутності антикризового управління, так і питання впровадження антикризового управління.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження системи антикризового управління на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Антикризове управління є найважливішим важелем підприємницької активності.

Проте у вітчизняній літературі немає єдиної думки щодо змісту цього терміну.

Частина дослідників зводить антикризове управління переважно до чисто фінансового процесу, який пов'язаний із ліквідацією заборгованості підприємства; інші зводять антикризове управління до діяльності менеджерів підприємства в умовах банкрутства; деякі фахівці орієнтують цей вид діяльності підприємств на швидкі фінансові заходи, які забезпечують короткострокову економічну ефективність підприємства.

Таким чином, антикризове управління представляє комплекс інструментів зовнішнього і внутрішнього впливу на підприємство, яке проявляє ознаки кризового стану або знаходиться в кризі.

Антикризове управління ґрунтується на загальних принципах і методах, які притаманні управлінським процесам. Головною метою антикризового управління є забезпечення стійкого фінансового стану в результаті своєчасного реагування на зміни, спричинені зовнішнім середовищем (економічні, політичні, соціальні, міжнародні метаморфози) через уведення в дію антикризових інструментів, що дають змогу усунути тимчасові фінансові ускладнення на підприємстві та подолати симптоми банкрутства.

Незважаючи на те що низка авторів вважає термін «антикризове управління» суттєво обмеженим (застосовується до підприємства-боржника, для характеристики окремих процесів), на думку автора, це є складова частина управління взагалі, хоча застосування окремих принципів, антикризових методів управління може мати свою специфіку. Професор Е.О. Уткін дає визначення антикризового управління «...як складової частини загального менеджменту на підприємстві, що використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного та успішного господарювання» [1].

Основні концептуальні положення антикризового управління викладені в монографіях українських учених Л.О. Лігоненко та І.О. Бланка. Автори визначають, що будь-яке управління повинно бути антикризовим, тобто повинно враховувати можливість кризових явищ та механізм їх подолання, і вважають, що на рівні підприємства антикризове управління – це система заходів попередньої діагностики (СЗПД), за необхідності – фінансове оздоровлення, мінімізація втрат під час засто-

сування організаційно-правових інструментів банкрутства. У ринкових умовах поряд із законами конкуренції існує інститут банкрутства як один з основних атрибутів ринкової економіки [2; 3].

Ю.В. Калюжна визначає антикризове управління як сукупність заходів, що спрямовані на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідації, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства, які включають попередню оцінку безперервності діяльності, фундаментальну діагностику банкрутства та «посткризовий» етап управління, що передбачає можливість настання посттравматичного зростання або подолання наслідків постстресового синдрому [4, с. 6].

У ринковій економіці ліквідація нежиттєздатних підприємств є необхідною умовою ринкового механізму. Набагато складніше забезпечити тривалість життєвого циклу підприємства. У міру нагромадження знань і практичного досвіду в ринкових умовах формується інший підхід до розвитку кризового процесу. Головною метою в даному разі є упередження кризових явищ із періоду вибору місії підприємства, формування й підтримка на належному рівні стратегічного потенціалу на тривалий період забезпечення конкурентної переваги підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Цікавим є той факт, що за кордоном найбільш поширеними антикризовими стратегіями є стабілізація, реструктуризація та розвиток, тоді як в Україні використовують такі види антикризового управління, як реструктуризація, санація та ліквідація підприємств.

Підводячи підсумки, можна стверджувати, що система антикризового менеджменту на підприємстві повинна включати в себе:

1) постійний моніторинг за зовнішньою і внутрішньою обстановкою. Причому зовнішні погрози з боку держави, конкурентів, злочинних елементів є найбільш небезпечними і можуть привести до повного руйнування підприємств, фірм, організацій. Цей фактор повинен бути пріоритетним в оцінці зовнішньої обстановки, розробленні заходів для зниження зовнішньої вразливості фірми;

2) створення дублюючих організаційних форм управління, яке дає змогу підприємству оперативно перекинути вільні фінансові засоби і перевести туди працюючих;

3) підвищення гнучкості всередині фірми. Наприклад, структурної за рахунок забезпечення всередині підприємства дивізійної структури з досвіду США, дочірніх підпри-

ємств, а також малих підприємств шляхом виділення їх з великих;

4) розроблення підготовчих планів у разі виникнення проблемних ситуацій і проблем, здійснення попередніх заходів для їхнього забезпечення. До таких заходів, насамперед, варто віднести створення страхових фондів, стратегічних резервів фінансових і технічних засобів, комплектування групи ситуаційного управління з кращих менеджерів у разі потреби розв'язання проблемних ситуацій;

5) упровадження планів практичних заходів у разі виникнення кризової ситуації.

У цих умовах менеджер повинен володіти: умінням оперативно налагоджувати роботу окремих груп і фахівців для виконання поставлених завдань; приймати ризикові і нестандартні рішення у разі відхилення розвитку ситуацій від допустимого ходу подій; координувати дії всіх учасників і постійно контролювати хід виконання заходів та їхніх результатів.

Антикризове управління повинно вирішувати не тільки проблеми банкрутства підприємства, його фінансової стабілізації, а й охоплювати профілактику кризи. На рис. 1 виокремлено два види антикризового управління з відповідним антикризовим інструментарієм.

Превентивний вид антикризового управління дає змогу передбачити появу загрози виживанню та розвитку підприємства й запобігти їй, завчасно підготувавши спеціальні

антикризові заходи та максимально скориставшись можливостями середовища функціонування. Завдяки цьому суб'єкт господарювання підвищує адаптивні здібності та зміцнює безпеку своєї діяльності на ринку.

Таким чином, головною метою антикризового управління є забезпечення стабільного положення на ринку економічних політичних і соціальних метаморфоз на основі упереджувачих стратегічних заходів. Важливою обставиною для менеджменту є знання про кризу, її характер, можливі прояви в життєдіяльності системи, що є основою для розроблення заходів щодо запобігання чи пом'якшення негативних і посилення позитивних наслідків. Для цього необхідні знання про те, на якому етапі життєвого циклу знаходиться система, який вид перехідного періоду очікується й якої глибини процеси прогнозуються.

Як було зазначено вище, метою антикризового управління є розроблення і реалізація заходів, які спрямовані на попередження виникнення негативних явищ, які приводять до кризового стану підприємства, забезпечення його фінансової стійкості і стійкого положення на ринку за різних змін економікою середовища. До показників, які характеризують стан підприємства як кризове, належать: зниження розмірів прибутку і рентабельності, внаслідок чого погіршується фінансовий стан підприємства; збитковість підприємства, у результаті якої зменшується або

повністю вичерпуються резервні фонди підприємства; неплатоспроможність, яка може привести до припинення діяльності підприємства.

Основними причинами виникнення кризи на підприємствах є дефіцит капіталовкладень у технічний розвиток, утрата ринків збуту, зменшення попиту на продукцію, погіршення умов доступу до кредитування, високі відсоткові ставки, політична нестабільність тощо.

Ефективність антикризового управління зумовлена здатністю фірми конструктивно реагувати на зміни, які загрожують її нормальному функціонуванню. Треба зазначити, що на підприємствах майже не запровадженні механізми попередження кризи. Діють лише механізми усунення негативних наслідків

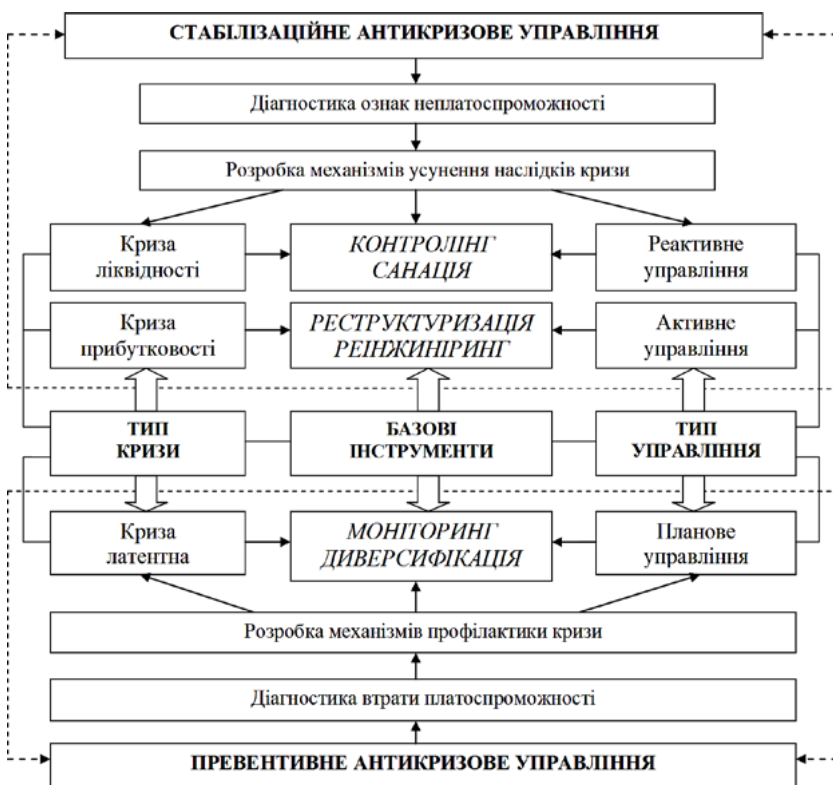


Рис. 1. Антикризове управління підприємством [5, с. 6]

кризи, відсутні інтегровані системи антикризового управління та ризик-менеджменту. Недостатня увага приділяється питанню розроблення антикризових програм для підприємств, які базуються на визначенні можливих ризиків, їх кількісній оцінці та обранні механізмів управління ними.

Для здійснення процедури управління кризовим підприємством дають оцінку таким характеристикам: кредитному портфелю підприємства; коефіцієнту важливості боргу; якості фінансового стану підприємства; ознакам неплатоспроможності підприємства.

Процес виходу підприємства з кризи є набором заходів, спрямованих на поступальне поліпшення якості фінансового стану і перехід підприємства з розряду кризових у розряд здатних: комплексний аналіз якості фінансового стану; фінансова стабілізація нездібного підприємства; аналіз можливостей фінансового оздоровлення; розроблення інвестиційної програми для виходу підприємства з кризи; вихід підприємства з кризового стану.

Механізм антикризового управління представлений сукупністю послідовних етапів:

1. Обґрунтування мети і завдань антикризового управління, спрямованого на подолання поточної нестабільної ситуації або запобігання її погіршенню у майбутньому.

2. Визначення об'єкта і суб'єкта антикризових втручань, а також часового фактору у вирішенні соціально-економічних проблем.

3. Діагностика ресурсних можливостей об'єкта антикризового управління для формування бажаного рівня ефективності господарських рішень.

4. Розроблення і реалізація антикризової програми підприємства, спрямованої на подолання проблем в умовах ресурсних і часових обмежень.

5. Формування пропозицій щодо запобігання кризовим явищам у майбутньому.

Таким чином, антикризові заходи, зокрема превентивні, повинні полягати в адекватному реагуванні на сигнали, джерелом яких є окремі індикатори раннього запобігання. За допомогою внутрішніх індикаторів раннього запобігання створюється база даних загроз і кризових ситуацій, які притаманні саме цьому підприємству на цьому етапі розвитку або в найближчій перспективі. Для підвищення ефективності антикризового управління необхідним є комплексне обстеження діяльності підприємства.

Висновки з цього дослідження. Таким чином, процес антикризового управління має передбачати цілеспрямованість, послідовність, своєчасність прийняття рішень та їх адаптованість у процесі життєдіяльності підприємства. В авторському розумінні антикризове управління повинно охоплювати всі підсистеми управління підприємством: операційну, технічну, фінансову, стратегічну, маркетингову, кадрову. Визначені підсистеми не функціонують ізольовано. Основна мета антикризового управління полягає в узгодженості та координації дій між цими системами, створенні умов для їх працездатності.

Підсумовуючи, можна визначити, що створення антикризової програми підприємства сприятиме зміцненню положення суб'єкта господарювання в умовах мінливого зовнішнього середовища і забезпечуватиме перехід організацій на інтенсивний тип розвитку.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Уткин Э.А. Антикризисное управление / Э.А. Уткин. – М.: Экмос, 1997. – 400 с.
2. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И.А. Бланк. – К.: Эльга; Ника-Центр, 2006. – 672 с.
3. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: [навч. посіб.] / Л.О. Лігоненко, М.В. Тарасюк, О. Хіленко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 377 с.
4. Калюжна Ю.В. Ризики в системі антикризового управління підприємствами машинобудування: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Ю.В. Калюжна. – Запоріжжя, 2016. – 23 с.
5. Добишева О.О. Антикризове управління як інструмент запобігання банкрутства промислових підприємств в сучасних умовах: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О.О. Добишева. – Кременчуг, 2015. – 23 с.
6. Антикризисное управление / Под ред Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 432 с.
7. Важинський Ф.А. Сутність антикризового фінансового управління підприємством / Ф.А. Важинський, А.В. Колодійчук // Економіка промисловості. – 2009. – № 5. – С. 127–130.
8. Коваленко О.В. Деякі аспекти сучасного антикризового управління промисловими підприємствами / О.В. Коваленко // Економіка и управление. – 2013. – № 4. – С. 41–46.
9. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: [навч. посіб.] / О.О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2004. – 560 с.