

Глєбова Алла Олександрівна

к.е.н., доцент кафедри менеджменту і логістики

Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

Конзерська Татяна

магістрант

Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Стаття присвячена вивченню процесу формування системи антикризового управління. В статті розглядається генезис поняття «антикризове управління» в працях сучасних науковців. Визначено фактори ефективності антикризового управління підприємством. Встановлено, що основними елементами системи антикризового управління підприємством є: предмет, завдання і цілі, процес, суб'єкт і об'єкт управління, принципи, функції та критерії оцінки ефективності антикризового управління. Зазначено, що розробка методології антикризового управління повинна базуватися на креативному поєднанні концептуальних положень системного, ситуаційного, процесного, функціонального, поведінкового та проектного підходів.

Ключові слова: антикризовий менеджмент, криза, кризова ситуація, система антикризового менеджменту, програма антикризового менеджменту, концептуальна модель процесу антикризового менеджменту.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Більшість сучасних українських підприємств знаходяться в кризовому стані, який ускладнюється високим рівнем мінливості факторів зовнішнього середовища та складно прогнозованістю наслідків їх впливу на результати господарювання. Це вимагає від менеджменту підприємства чіткого розуміння процесів, що протікають на даний момент на підприємстві. У зв'язку з цим виникає необхідність у визначенні сутності концепції активного антикризового управління, на яких стадіях розвитку кризи його необхідно застосовувати і за допомогою яких фінансових процедур, що існують на даний момент, його необхідно

здійснювати. Всі ці заходи зумовлюють потребу в створенні та впровадженні системи антикризового менеджменту на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. У сучасній науковій літературі антикризове управління трактується з різних позицій, єдиний методологічний підхід до його визначення відсутній, що призводить до теоретичної невизначеності та необґрунтованості рішень. Проблему розвитку антикризового менеджменту досліджували різні економісти, дослідники та вчені. Основний внесок у розвиток питань антикризового управління внесли у своїх роботах такі вчені, як: А. Градов, П. Грін, А. Грязнова [5], Х. Едісон, Дж. Камінски, Е. Коротков [7], В. Кошкін, С. Крейтмер, В. Крижановський, Л. Лігоненко [9], І. Мітрофф, С. Пірсон, С. Стоянова-Коваль, У. Розенталь, Р. Хітта інші. Проте, сучасні особливості виникнення й протікання криз на підприємствах та пов'язані з ними труднощі зумовлюють необхідність дослідження процесу формування системи антикризового менеджменту на підприємстві.

Цілі статті. Метою даної статті є дослідження процесу формування системи антикризового управління на підприємствах України в умовах нестабільної економічної ситуації.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.. В умовах затяжної економічної кризи в країні одним із основних завдань управління підприємством має бути створення ефективної системи антикризового менеджменту. Тому антикризове управління стало одним з «найпопулярніших» термінів у світі в останні десятиліття. І для цього є досить конкретні причини. В одних випадках під ним розуміють управління підприємством в умовах загальної кризи економіки, в інших - управління підприємством, напередодні банкрутства, треті ж пов'язують поняття антикризове управління з діяльністю антикризових керуючих у рамках судових процедур банкрутства. Таким чином, сформувалося три підходи до розуміння сутності «антикризове управління» (рис.1.1).



Рис.1.1 – Підходи до розуміння поняття «антикризове управління» [узагальнено на основі 4,5,7,10,11]

Ці підходи знайшли своє відображення у дослідженні тлумаченнях сучасними науковцями поняття «антикризове управління» (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Аналіз трактування сутності поняття «антикризове управління» сучасними науковцями [узагальнено на основі 1,2,4,5,7,8,10,13,14,15]

Автори	Трактування сутності антикризового управління
Дж.Кейнс, В.В.Кужель	Антикризове регулювання на макрорівні – система заходів з боку держави, спрямованих на забезпечення відновлення і стабілізацію розвитку економічної системи
Дамб.А., Кошкін А., Крюкова І.	Антикризове регулювання розглядається як механізм уникнення банкрутства та покращення фінансового стану підприємства
Балашов А., Ільїн С., Ситник Л.	Антикризове управління – система заходів з відновлення платоспроможності підприємства
Біловол Р., Лігоненко Л.,Терещенко О.	Антикризове управління розглядається як частина загальної системи менеджменту на підприємстві під час виникнення кризової ситуації
Коротков Е.,Отенко І.	антикризове управління як управління, в якому належним чином налагоджено передбачення кризи, аналіз її симптомів, заходи по мінімізації негативного впливу і використання позитивних факторів для подальшого розвитку підприємства
Маховка В.	антикризове управління як: специфічна функція повинна реалізовуватися через виконання антикризових дій, процедур, направлених на попередження, подолання кризових явищ, оздоровлення господарської діяльності та відновлення стабільного розвитку підприємства, взаємодіючи з іншими основними функціями управління; як процес полягає у взаємозв'язку всієї управлінської діяльності, направленої на підготовку та реалізацію антикризових рішень щодо відновлення та стабілізації функціонування підприємства в умовах кризи; як структура полягає у визначенні апарату управління підприємством, що дозволяє визначити ієрархію рівнів управління та зв'язки між ними, рівень централізації та децентралізації в процесі розподілу функцій, повноважень, обов'язків і відповідальності

	<p>працівників підприємства всіх рівнів у період реалізації заходів, направлених на подолання кризи;</p> <p>як кваліфікований і професійний управлінський персонал, який має відповідну професійну підготовку, головним завданням якого є здійснення постійного моніторингу за станом підсистем підприємства, раннє виявлення ознак кризи та недопущення її розгортання (оперативна локалізація), проведення профілактичних оздоровчих заходів.</p>
Бонадр- Підгірська О.В.	Антикризове управління через інноваційну діяльність підприємства задля попередження кризових явищ та виходу з кризи, якщо підприємство вже потрапило в кризову ситуацію.

Таким чином, в сучасних умовах антикризове управління направлене на не тільки на попередження розвитку криз та кризових ситуацій, але і адаптацію системи управління до змін в зовнішньому середовищі підприємства, що сприятиме сталому розвитку. У зв'язку з цим виникає необхідність формування на підприємстві системи антикризового управління, яка повинна забезпечувати постійний моніторинг кризових явищ, здійснювати планування, організацію та реалізацію антикризових заходів з метою збереження початкових позитивних характеристик підприємства, а також відновлення його ефективного функціонування. Основними складовими системи антикризового управління підприємством є: предмет, завдання і цілі, процес, суб'єкт і об'єкт управління, принципи, функції та критерії оцінки ефективності антикризового управління.

Суб'єктами антикризового управління підприємством як керуючої підсистеми є: власник підприємства, економіст-фінансист (фінансовий директор), функціональний антикризовий менеджер – співробітник підприємства, функціональний антикризовий менеджер – співробітник консалтингового підприємства, представник санатора, представник кредиторів, фахівці Агентства з питань банкрутства та інших державних органів [14].

мета – забезпечення соціально-економічній системі стійкого положення та стабільного прогресуючого розвитку під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. У цьому випадку, на думку, А. П. Градов існує 3 варіанта мети, які залежать від варіанту поведінки.

1) Реактивне управління, що характерне для великих фірм, які мають багаторічний досвід успішної діяльності. Для таких підприємств часто

переконливих даних виявляється недостатньо для того, щоб з їх боку відбулася швидка реакція. В таких випадках початок реакції запізнюється відносно моменту раціонального початку дій. Саме у випадку реактивного управління фірма зазнає найбільших збитків.

2) Активне управління є характерним для невеликих фірм, які хоча й не приділяють достатньої уваги вивченню зовнішнього середовища та прогнозуванню, але завдяки енергійності своїх керівників реагують в момент початку раціональних дій. Як тільки надходить інформація про те, що зниження результативності не може бути наслідком нормальних коливань, керівництво підприємства вдається до необхідних дій.

3) Планове управління пов'язане з використанням неекстраполятивного прогнозування розвитку, структурного економічного прогнозування, сценаріїв, що безпосередньо спрямовані на виявлення можливих змін та потенційних загроз. Такі прогнози дають фірмі можливість вжити превентивні заходи ще до початку події, завдяки цьому й досягається мінімізація збитків від негативного явища. Якщо за реактивного і, в меншій мірі, активного управління, вживаються переважно оперативні превентивні дії (зниження цін на продукцію, заміна застарілого обладнання, обмеження найму робочої сили тощо), то для планового управління характерним є застосування стратегічних заходів (проникнення у нові сфери бізнесу, зміна виробничої спеціалізації фірми, її суттєва реорганізація тощо) [5, 83-93; 5].

Для кожного з наведених трьох варіантів поведінки керівництва можна виділити окрему мету антикризового управління:

1) при реактивному управлінні метою є подолання кризи та її негативних наслідків або забезпечення проведення процедури банкрутства;

2) при активному управлінні метою є подолання чи недопущення кризи при появі її симптомів;

3) при плановому управлінні метою є забезпечення стійкого безкризового розвитку підприємства.

Наступний важливий елемент системи антикризового управління підприємством – завдання, які дозволяють досягнути поставленої мети (рис. 1.2).

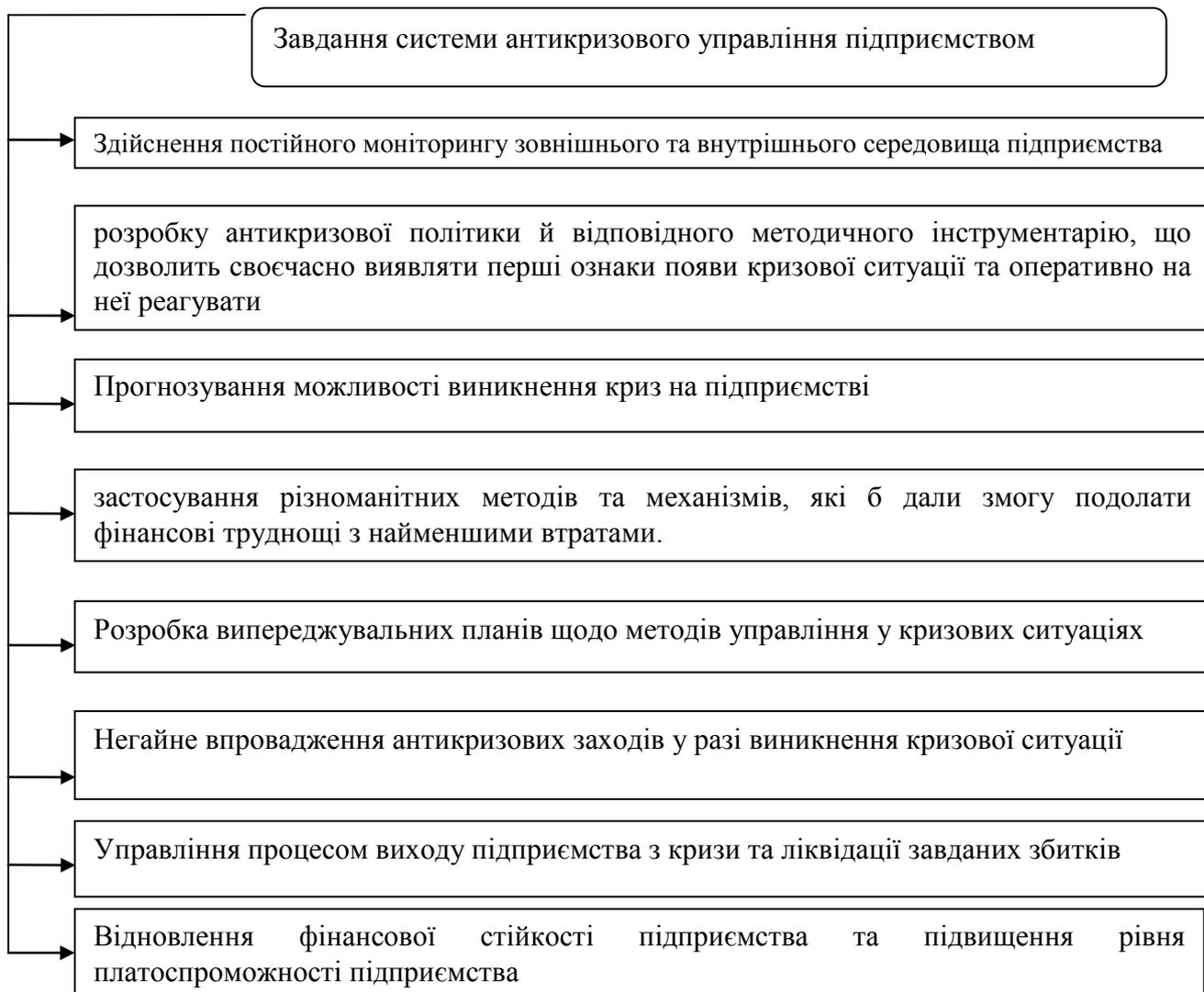


Рис. 1.2. Завдання системи антикризового управління підприємством
(узагальнено на основі 2,4,5,10,14]

Визначаючи завдання антикризового управління, відомий американський економіст П. Друкер виділяє три основні його постулати:

- 1) існуючий бізнес повинен бути ефективним;
- 2) його потенціал має бути визначено й реалізовано;
- 3) його слід перетворити на інший бізнес, який відповідає мінливим завданням майбутнього [4].

Дослідження та аналіз основних факторів, що визначають ефективність антикризового менеджменту дозволяють домогтися більш високих результатів у боротьбі з кризовими станами. Ці фактори полягають у наступному:

1) Професійний рівень антикризового управління і спеціальна підготовка. Наявність професійних знань і навичок можна отримати тільки за допомогою спеціальної підготовки. Професійно підготовлений менеджер здатний вивести підприємство з кризи з найменшими втратами.

2) Визначальним фактором пом'якшення кризи і навіть виходу з нього є індивідуальне вміння антикризового управління. Тому доцільно проводити відбір менеджерів, які здатні швидко вловлювати наближення кризи і також швидко приймати необхідні заходи в управлінні організацією в критичних ситуаціях.

3) Особливе значення в антикризовому управлінні має система розробки рішень у кризових ситуаціях, оскільки саме від неї залежить якість прийнятих рішень, їх своєчасність, конкретність і т.д.

4) Аналіз, заснований на науковому підході і баченні майбутнього, дозволять постійно спостерігати за усіма проявами наближається або проходить кризи, а також дозволять вибрати більш правильне рішення.

5) Корпоративність, як результат посиленої управлінської політики є надійною опорою антикризового управління. Кризова ситуація не може бути вирішена тільки за рахунок прийняття плану дій виходу з цієї ситуації.

6) Особливу роль в ефективності антикризового управління відіграють оперативність і гнучкість. Необхідною якістю людей, що займаються антикризовим менеджментом, є вміння приймати швидкі і, найголовніше, корисні рішення, а також здатність адаптації до умов кризи.

7) Важливим елементом, який повинен володіти достатньою мобільністю в сьогоденні постійно мінливих умовах є стратегія і якість антикризових програм.

8) Лідерство також входить до сукупності факторів ефективного антикризового управління. Лідерство - це не тільки особистість менеджера, але

й характеристика всієї системи та організації управління, яка може зіграти вирішальну роль у подоланні кризи чи її пом'якшенні.

9) Система моніторингу криз є значним фактором ефективності антикризового управління. Вона вимагає ретельного вивчення всіх показників і аналізу виникаючих відхилень з метою виявлення можливої кризи.

10) Людський фактор кризових ситуацій. Тільки людина може мати мету та інтереси. Саме вони є основою розпізнавання і подолання криз. Людський фактор кризових ситуацій проявляється не тільки відносно людини до кризи, але і в управлінні кризою на різних етапах його прояви, виникнення і протікання. Кризові ситуації можуть подолати тільки ті люди, які вірні загальній ідеї і загальному задуму і беззастережно довіряють один одному. У міру розвитку соціально економічної системи спостерігається підвищення ролі людського фактора в її антикризовому розвитку, яке означає не виняток кризи, не протидія йому, а передбачення і своєчасне по можливості безболісне його дозвіл [7; 17, с. 29-31].

Таким чином, сучасна економічна ситуація спонукає менеджерів підприємств формувати системи антикризового управління у складі загальної структури управління підприємствами, які будуть найбільш ефективними в умовах кризового стану окремого підприємства. Саме тому в основі методології антикризового управління повинна лежати теорія та практика світової науки управління з урахуванням специфічних особливостей функціональної спрямованості антикризового управління в системі управління підприємством, а також особливих соціально-економічних умов функціонування вітчизняних підприємств.

Аналіз теоретичних та практичних положень менеджменту показав, що розробка методології антикризового управління повинна базуватися на креативному поєднанні концептуальних положень системного, ситуаційного, процесного, функціонального, поведінкового та проектного підходів.

Система оцінки критеріїв ефективності антикризового управління повинна визначати рівень якості, результативності і своєчасності досягнення цілей

антикризового управління шляхом здійснення запланованих антикризових заходів та відновлення функціонування підприємства при дотриманні визначених критеріїв показників і обмежень.

Створення на підприємстві системи антикризового управління має базуватися на певних принципах, дотримання яких дозволить забезпечити її ефективне функціонування у майбутньому. Серед таких принципів фахівці виділяють своєчасну діагностику кризових явищ у фінансовій діяльності підприємства, терміновість реагування на різні кризові явища, адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його фінансовому добробуту, а також повну реалізацію внутрішнього потенціалу для виходу з кризи [4, с.152]. Вказаний перелік С. Паранчук пропонує доповнити принципами послідовності дій, постійного нагляду та динамічності. На думку ученого, кожний етап антикризового управління має відбуватися після виконання усіх завдань попереднього етапу, під постійним наглядом відповідальних осіб, з обов'язковим урахуванням усіх змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі функціонування підприємства [16, с. 67].

Оскільки ми розглядаємо антикризове управління на підприємстві як постійно діючу систему, то її функціонування пов'язане з прийняттям значної кількості управлінських рішень. Антикризові управлінські рішення, на думку дослідників, мають прийматися на основі достовірної інформації, їх масштаб і спрямованість мають відповідати типу кризи на підприємстві та швидкості її поширення, рішення різних суб'єктів антикризового управління мають узгоджуватися між собою, кожне рішення має обиратися як оптимальне з декількох можливих варіантів, спрямовуватися на конкретного виконавця і доводитися у зрозумілій для нього формі, прийняті рішення мають виконуватися в максимально можливому обсязі [15,с. 35]. Порушення вказаних принципів не дозволить отримати очікуваних ефектів від антикризових заходів або навіть може призвести до поглиблення кризи на підприємстві.

Можна з впевненістю стверджувати, що головною передумовою впровадження антикризових заходів на підприємстві є наявність певних ознак

кризи у його діяльності. У цьому контексті хочеться зауважити, що значна частина дослідників дещо однобоко підходить до визначення поняття кризи на підприємстві, розуміючи її як момент різкого загострення протиріч, що виникають у процесі взаємодії окремих елементів мікроекономічної системи, якою виступає підприємство, між собою та із зовнішнім оточенням [7, с.15-23].

Вітчизняні економісти розходяться в думці щодо моменту початку антикризового управління. Александрова М., Маслова С., [1] вважають, що процес антикризового управління повинен починатися після ініціалізації процедури банкрутства. Тоді як, Ілясов Г. [6] стверджує, що антикризове управління повинне починатися до ініціалізації процедури банкрутства з метою її недопущення. Введення антикризового управління на українських підприємствах торкається наступних підсистем управління підприємством (рис. 1.2) [6]. Більш детально розглянемо окремі підсистеми.



Рисунок 1.2 - Основні підсистеми управління, які задіяні у системі антикризового управління підприємством

Зокрема, підсистема управління персоналом, яка включає цілий набір відносно самостійних функціональних підсистем: підсистема управління наймом і обліком персоналу; підсистема управління трудовими відносинами; підсистема забезпечення нормальних умов праці; підсистема управління розвитком персоналу; підсистема управління соціальним розвитком; підсистема

розвитку організаційної структури управління; підсистема правового забезпечення управління персоналом; підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом. В умовах розробки антикризової концепції управління підприємством вона спонукає керівників організації зосереджуватися на стратегічних, перспективних напрямках роботи з персоналом, таких, як: масова перекваліфікація співробітників організації у зв'язку з переходом на нові технології; омолодження кадрів шляхом залучення молодих фахівців і стимулювання дострокового виходу на пенсію осіб, що не «вписуються» в систему нових вимог і не здатних освоїти сучасні методи роботи; розробка принципів працевлаштування співробітників при їх масовому вивільненні; залучення широких прошарків працівників до участі в управлінні організацією [12].

Інноваційна діяльність є одним із заходів по виведенню підприємства з кризи і більшою мірою, ніж інші напрямки підприємницької діяльності, пов'язана з ризиком. Наукові дослідження, дослідно-конструкторські та технічні розробки, інноваційні, фінансові, комерційні та виробничі заходи підпорядковані одній меті - створення і впровадження інновацій. Сталий розвиток підприємств, як показує досвід успішних компаній, забезпечується на основі збалансованої комбінації інновацій. Система інноваційного управління повинна бути спрямована на формування ефективної політики нововведень, що дозволяє функціонувати, уникаючи кризових ситуацій і займати лідируючі позиції. Однак, для вибору тієї чи іншої стратегії антикризового інноваційного розвитку необхідно визначити як поточну міру готовності, так і майбутню ступінь ефективності освоєння підприємством нових технологій, тобто величину інноваційного потенціалу [3]. Ми погоджуємося із думкою Бондар – Підгурської О.В., яка зазначає, що інноваційна діяльність виступає інструментом оновлення та розвитку економіки, який згідно теорії циклів та криз П. Самуельсона, органічно вписується в систему антикризового управління, яка не лише дозволяє усувати наслідки кризового стану, але й

попереджувати кризові явища за умови застосування перспективних інновацій [3].

Підсистема управління фінансами відіграє ключову роль оскільки включає відповіді за реалізацію наступних завдань : формування ефективних інформаційних систем, що забезпечують обґрунтування альтернативних варіантів управлінських рішень; здійснення ефективного контролю за реалізацією управлінських рішень щодо фінансового оздоровлення підприємства; здійснення аналізу фінансового стану і результатів фінансової діяльності підприємства; розробка дієвої системи стимулювання реалізації ухвалених управлінських рішень щодо фінансового оздоровлення підприємства; здійснення планування фінансового оздоровлення підприємства; діагностика кризових симптомів розвитку підприємства; відновлення фінансової стійкості підприємства; усунення неплатоспроможності підприємства; забезпечення фінансової рівноваги у процесі розвитку підприємства; розробка загальної стратегії фінансового оздоровлення підприємства.

Підсистема маркетингу і підсистема антикризової інвестиційної політики будуть включати комплекс оперативних та стратегічних заходів, які будуть направлені не тільки стабілізації фінансово-економічних показників, але і розвиток підприємства.

Таким чином, діяльність будь-яких підприємств має бути спрямована на антикризове управління, тобто здійснювати його з врахуванням ризику та небезпеки кризових явищ. Процес виведення господарського суб'єкта з даного негативного стану має відбуватися не хаотично та безсистемно, він має бути належним чином організований та скоординований. Основними документами, які мають розроблятися на підприємстві, за даної ситуації, є антикризова програма та план заходів, яка представляє собою 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 з кризового стану і перш за все недопущення її прояву. Кожне підприємство, незалежно від галузі діяльності повинно періодично проводити самодіагностику своєї діяльності для швидкої ліквідації кризових явищ у момент їх зародження, поки наслідки не стали відчутними, тому керівництво має усвідомити місце і роль системи антикризового управління на підприємстві як особливої підсистеми.

Список літератури

1. Александрова М.М., Маслова С.О. Гроші. Фінанси. Кредит: Навч. методичний посібник. / За заг. ред. Г.Г. Кірейцева. – 2-ге вид., доп. і переробл. – К.: ЦУЛ, 2002 – 336 с.
2. Барінов В. А. Антикризове управління: навч. посібник / ред. В. А. Барінов. - М.: ІД ФБК-Пресс, 2005. - 488 с.
3. Бондар-Підгурська О.В. Інноваційна активність промисловості в умовах глобальної кризи / О.В. Бондар- Підгурська // Технологічний аудит та резерви виробництва. – Харків. – 2013. – №2/2 (10). – С. 18-22
4. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. / В. О. Василенко // — Київ: ЦУЛ, 2003. — С. 289 — 299.
5. Грязнова А. Г. Антикризовий менеджмент: навч. посібник / ред. проф. А. Г. Грязнова. - М.: Асоціація авторів і видавців "Тандем"; ЕКМОС, 1999. - 368 с.
6. Илясов Г. Оценка финансового состояния предприятия. // Экономист. – 2004. - №6. – с. 46-54.
7. Коротков Е.М. / Антикризове управління: навч. посібник / ред. Е. М. Коротков. - М.: Инфра-М, 2003. - 432 с.
8. Крижановський В. Г. / Антикризове управління: навч. посібник / ред. В. Г. Крижановський. - М.: Пріор, 2002. - 432 с.
9. Лігоненко Л. О. / Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичні інструментарії / ред. Л. О. Лігоненко. - К., 2004. - 580 с.

10. Маховка В.М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством // Всеукраїнський науково-практичний журнал Інноваційна економіка. – 2013. – № 1 (39). – С. 102-105.

11. Маховка В.М. Процес, методи та функції антикризового управління на підприємстві // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2012. - №1 (52). – С. 219-225.

12. Міхова А.В. Антикризове управління персоналом як умова ефективного функціонування компанії в період кризи [електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.confcontact.com/2009_03_18/ek6_mihova.php.

13. Редькін О.В. Концептуальні основи антикризового управління [електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/8.1/284.pdf>.

14. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под общ. ред. проф., д.э.н. А.П. Градова и проф., д.э.н. Б.И. Кузина. – СПб.: Специальная литература, 1996. – 510 с.

15. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Шершньова З. Є., Оборська С. В. // — К.: КНЕУ, 2004. — С. 126.

16. Шеремет О. О. Фінансовий аналіз: Навчальний посібник / О. О. Шеремет // — К.: 2005. — С. 117 — 120.

17. Яковлева Ю. С Оцінка фінансової стійкості підприємства за критерієм показників стабільності / Ю. С. Яковлева // — Фінанси України. — 2006. — № 5. — С. 29 — 31.