

УДК 338.439:330

ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОЦЕСІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІД ЧАС ПЕРЕТВОРЕНЬ

*Ареф'єв С.О., к.е.н., докторант,
Національний авіаційний університет*

В статті розглянуто підходи до визначення антикризового управління підприємством, здійснено їхній поділ на групи та обґрунтовано можливість реалізації разом з ним необхідних перетворень задля забезпечення ефективного функціонування.

Ключові слова: підприємство, антикризове управління, перетворення, ефективність

В статье рассмотрены подходы к определению сущности антикризисного управления предприятия, осуществлено их разделение на группы и обоснована возможность реализации вместе с ним необходимых превращений для обеспечения эффективного функционирования.

Ключевые слова: предприятие, антикризисное управление, превращение, эффективность

In the article approaches to the definition crisis management enterprise are considered, their division into groups are done and feasibility realization together with it necessary changes are proved for ensure efficient operation.

Keywords: enterprise, crisis management, transformation, efficiency.

Актуальність проблеми. Розвиток світової економіки на сучасному етапі її розвитку зумовлений негативними тенденціями постійності кризових явищ на міждержавному рівні, що обумовлює потребу антикризового управління на підприємствах. В свою чергу, розвиток підприємств, забезпечення їхньої конкурентоспроможності, потребує постійності перетворень всіх внутрішніх елементів для відповідності тенденціям росту ринку на якому воно функціонує.

Це вимагає реалізації підходів антикризового управління як забезпечуючого елементу розробки дій при здійсненні трансформаційних процесів.

Аналіз останніх досліджень. Проблематиці формування підходів до антикризового управління підприємством на різних етапах ринкових трансформацій приділено увагу в наукових працях таких вчених: Гадзевич І. О., Лігоненко Л.О., Ліпич Л. Г., Чернявський А. Д., Штангрет А. М. та інших. Однак, в більшості робіт розглядається сутність, етапи здійснення антикризового управління підприємством як інструменту відновлення його ритмічної роботи та реалізації тактичних завдань. Втім, нерозглянутими залишились питання його поєднання з процесами перетворення, реструктуризації, що дозволить комплексно здійснювати необхідні заходи, забезпечуючи синергітичний ефект від проведених змін.

Мета статті полягає у визначенні зв'язків процесів антикризового управління та перетворень на підприємстві, а також співставлення площин реалізації антикризового управління з перетвореннями внутрішніх елементів підприємств, пов'язаних із певною адаптацією на його зміни.

Виклад основного матеріалу. Під час свого функціонування вітчизняні підприємства стикаються з постійним потоком загроз, які виходять, здебільшого, не від конкурентів або галузевих негараздів, а з боку невдалого державного регулювання галузевих пріоритетів, відсутністю зацікавленості розвитку підприємств, особливо машинобудівної галузі, а також із змінами вектору зовнішньої політики. В умах пріоритету приватизаційних процесів над умовами розвитку промисловості проблема перетворень внутрішніх елементів підприємств для підвищення рівня запобігання впливам загроз та відповідності темпам світового розвитку постає проблема систематизації перетворень, особливо у стратегічному періоді. При цьому обов'язковість антикризового управління під час перетворень перебуває у іншій площині та має бути взаємопов'язана з ними за рахунок тісних зв'язків і покладена у систему стратегічних змін підприємства.

Для чіткого визначення площин реалізації вищезгаданих понять проведено аналіз існуючих підходів до розуміння «антикризового управління» та представлено у табл.1.

Таблиця 1

Основні підходи до визначення антикризового управління підприємством

Автори	Поняття
Е.М. Коротков [2]	Антикризове управління - це управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного стійкого розвитку організації.
В.О. Василенко [5]	Антикризове управління - це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку.
Л.О. Лігоненко [7]	Антикризове управління - це спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства.
Л.С. Ситник [12]	Антикризове управління - це система управління, що спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів у протигагу екстенсивному розвитку.
А.Г. Грязнова, М.О. Федотова, А.М. Маринюк [1]	Антикризове управління - це система управління підприємством, що має комплексний, системний характер та спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти та покращити ринкові позиції підприємства за будь-яких обставин, при використанні переважно власних ресурсів. Антикризове управління підприємством передбачає прискорене та діюче реагування на істотні зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ на основі заздалегідь розроблених антикризових заходів.

Продовження таблиці 1

1	2
А.П. Градов [13]	Антикризове управління на підприємстві - це сукупність послідовних узагальнених заходів: аналізування стану макро- і мікросередовища, вибір відповідної місії підприємства; вивчення економічного механізму виникнення кризових ситуацій та створення системи сканування зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства для раннього виявлення слабких сигналів про кризу; стратегічний контролінг діяльності підприємства та розроблення стратегії запобігання його неплатоспроможності; оперативна оцінка та аналізування фінансового стану підприємства, виявлення можливості виникнення неплатоспроможності (банкрутства); розроблення системи дій в умовах кризи щодо виходу з кризової ситуації; постійний облік ризику підприємницької діяльності та розробка заходів щодо його зниження.
Е.С. Мінаєв, В.П. Панагушин [4]	Антикризовим управлінням - це не тільки управління, орієнтоване на виведення підприємства зі стану кризи, а й управління, яке має заздалегідь спрогнозувати та попередити неплатоспроможність підприємства згідно з виробленою стратегічною програмою підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення.
Чернявський А.Д. [14]	Антикризове управління - це здатність запобігати або пом'якшувати кризові ситуації у виробничо-господарській діяльності, а також утримувати функціонування підприємства в режимі виживання в період кризи і виходити з кризового стану з мінімальними втратами.

Проводячи смисловий аналіз вищезгаданих підходів до розуміння антикризового управління в статичній (як поняття) та динамічній (як процесу) формі можна дійти висновку, що напрямки досліджень економістів умовно поділяються на дві групи. До першої групи слід віднести прихильників розгляду поняття антикризове управління через систему управління, яка відрізняється визначеними шляхами розвитку підприємства в ринковому середовищі та напрямками постановки й виконання завдань. Такий підхід умовно окреслимо як системно-

управлінський. На підтвердження такої думки виступає праця В. Пилипчика де антикризове управління включає сім основних підсистем:

підсистема діагностики та прогнозування фінансового стану;

підсистема маркетингу, що включає в себе розробку антикризової маркетингової стратегії і тактики;

підсистема антикризової інвестиційної політики, яка включає в себе розробку ефективної інвестиційної програми;

підсистема управління персоналом;

підсистема виробничого менеджменту, яка охоплює управління техніко-технологічною стороною;

підсистема фінансово-економічного менеджменту, яка охоплює управління фінансовими ресурсами та грошовими потоками;

підсистема організаційно-управлінських заходів з ліквідації [9, с.30-31].

Визначені підсистеми охоплюють основні складові функцій, що включає антикризове управління, реалізація яких дозволить його реалізувати. Втім, не зазначено критерій виділення вказаних підсистем, до того ж вони не співпадають із функціональними стратегіями підприємств при стратегічному управлінні, що не дозволяє на певних етапах координувати подібні за суттю та використовуваними ресурсами заходи з метою отримання більшого ефекту.

До другої групи авторів відносяться вчені, які розглядають антикризове управління через заходи та здатності внутрішніх елементів підприємства запобігати негативним наслідкам заздалегідь. З урахуванням такого підходу доцільним є додавання до нього використання можливостей та ресурсів підприємства при реалізації заходів щодо збереження його ринкових позицій та здатностей управлінського персоналу використовувати свої компетенції і в такому випадку охарактеризувати його як підхід потенційності. В даному контексті доцільно доповнювати заходи, які були розроблено в межах антикризового управління тими, які дозволять реалізувати організаційно-економічні удосконалення як в окремих елементах внутрішнього потенціалу, так і їх груп,

що можуть доповнювати один іншим на підставі використання однакових ресурсів, співпадати за періодом змін.

За Е.С. Мінаєвим метою антикризового управління є розроблення і реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних чинників, які негативно впливають як на сам процес розроблення, так і на реалізацію антикризової стратегії [6]. Вищезгадана мета антикризового управління зводиться до реалізації антикризової стратегії, яка в свою чергу залежить від перетворень внутрішніх елементів підприємства. При цьому будь-яка реалізація заходів що спрямовується на нейтралізацію найбільш небезпечних чинників перебуває у тісному зв'язку зі стратегічними перетвореннями таких елементів як: організаційні зміни, оптимізація виробничих процесів, мотиваційні важелі та інші, які лежать у внутрішній площині, в той час як антикризове управління здебільшого спрямоване на нейтралізацію зовнішніх загроз.

Визначивши мету антикризового управління логічним продовженням стає питання його впровадження на підприємстві. Так, за Г. Юном «структуроване визначення антикризового управління» передбачає:

- попередню діагностику причин виникнення кризової ситуації;

- аналіз зовнішнього середовища та потенціалу конкурентних переваг для вибору стратегії його розвитку;

- бізнес-планування підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення;

- розробку процедур фінансового оздоровлення та системи контролю за їх реалізацією;

- процедури антикризового управління та контролю за їх проведенням» [16].

Беручи до розгляду саме таке структуроване визначення антикризового управління виразно вказується на перелік дій які треба робити нахилом у бік конкурентних переваг. При цьому відсутні відповіді на питання за рахунок чого структурні одиниці, які схожі на алгоритм дій, будуть реалізовані на підприємстві. Саме тому забезпечення площини антикризового управління спирається на перетворення у внутрішніх елементах підприємства.

Метою проведення реструктуризації є створення повноцінних суб'єктів підприємницької діяльності, здатних ефективно функціонувати за умов переходу до ринкової економіки та виробляти конкурентоспроможну продукцію, що відповідає вимогам товарних ринків [10].

Формулювання «перетворення» на підприємстві так, чи інакше асоціюється з реструктуризаційними процесами або зміною форми власності. Але перетворення на підприємстві можуть носити різний масштаб осяжності, а під час кризи недостатність коштів не дозволяє проводити на підприємстві спеціалізацію, диверсифікацію, ре інжиніринг та інші масштабні перетворення. При цьому зміна форми власності може бути унеможливлена чинним законодавством. У такому випадку доцільним є використання антикризового управління стратегічних перетворень.

Разом з тим, процес реструктуризації можна розглядати як спосіб усунення суперечностей між вимогами ринку й застарілою логікою дій підприємства. По суті, реструктуризація підприємства трактується як здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, управління ним, форм власності, організаційно-правових форм, як здатність фінансового оздоровлення підприємства, збільшення обсягу випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва. У процесі реструктуризації змінюються цілі підприємства, здійснюється організаційна перебудова, відбувається поділ активів, переглядаються ринки та оптимізуються ресурси. Отже, процедуру реструктуризації можна визначити як комплекс заходів, спрямованих на відновлення стійкої технічної, економічної та фінансової життєздатності підприємств [8].

Антикризове управління стратегічних перетворень можна визначити як реалізацію внутрішньо фірмових потенційних можливостей до перебудови або підвищення рівня функціонування елементів підприємства за допомогою зв'язкових ланцюгів урахування впливу негативних чинників із зовнішньої загрозливої середовища для стабілізації та інтенсифікації розвитку.

Висновок. Функціонування підприємств у будь-якому випадку пов'язане з довгостроковими перспективами розвитку його діяльності. У економічній науці та в практиці з середини минулого століття з'являється термін «стратегічне управління», який вкладає у своє розуміння впровадження нових методів ведення бізнес-процесів та спирається на далекоглядність при плануванні діяльності підприємства. Оскільки першочерговою причиною появи стратегічного управління є зміни, що стосуються зовнішнього середовища функціонування організації, то проведення стратегічних змін на підприємстві стає нормою для убезпечення від негативних наслідків та зменшення зовнішнього впливу.

Тому саме симбіоз таких понять, як антикризове управління та перетворення на підприємстві є важливим аспектом розвитку підприємства. Це дозволить поєднати процес розпізнавання майбутніх загроз, обґрунтування причин кризових ситуацій, визначення уразливих зон господарювання, розроблення банку сценаріїв проведення перетворень та моделей поведінки персоналу підприємства, включаючи попередження конфліктних ситуацій.

Формування взаємопов'язаних підходів управління підприємством, що ґрунтується на обґрунтуванні впливовості на його діяльність загроз, виявленні стадії антикризового управління, розробці відповідних заходів, спираючись при цьому на плани перетворення та можливої реалізації програми розвитку в новому конкурентному середовищі.

Література

1. Антикризисный менеджмент / Под ред проф. А. Г. Грязновой. – М. : «Тандем»; Ассоциация авторов и издателей «Тандем» Изд-во ЭКМОС, 1999. – 368 с.
2. Антикризисное управление: [учебник] / Коротков Э.М., Беляев А.А., Валовой Д.В. и др./ [Э.М. Коротков (ред.)]. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 432 с.
3. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 432 с.
4. Антикризисное управление: учеб. пособие для техн. Вузов / Под ред проф. Э.С. Минаева и проф. В.П. Панагушина. – М. : Изд-во ПРИОР, 1998. – 432 с.

5. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. / В.О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.
6. Кальніченко Л., Медрул О. Реструктуризація підприємств в умовах становлення ринкового середовища // Економіка України.– 2000.– №10. – С. 27.– 36.
7. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / Л.О. Лігоненко, М.В. Тарасюк, О.О. Хіленко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 377 с.
8. Ліпич Л.Г., Гадзевич І.О. Сутність та методи антикризового управління підприємства // Вісник національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. №722. – Львів. Видавництво Львівська політехніка. – 2012р. – с.472-475.
9. Пилипчук В.В. Антикризисное управление. – Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2003. – 123 с.
10. Семенченко Н.В. Проблеми реструктуризації великих підприємств / Н.В. Семенченко // Інвестиції: практика і досвід. – 2009. – №2. – С. 23-26.
11. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників: Пер. з англ. – К.: Всеуито, Наук. думка, 2002. – 566 с.
12. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством /Л.С. Ситник. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. – 503 с.
13. 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.
14. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. / А. Д. Чернявський. – К.: МАУП, 2006. – 256 с.
15. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. / А. М. Штангрет, О. І. Копилук. – К.: Знання, 2007. – 335с.
16. Юн Г.Б. Методология антикризисного управления: Учеб.-практич. пособие. – М.: Дело, 2004. – 432 с.