

ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ КОНЦЕПЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Вступ. Різноманіття і багатопрофільність організаційно економічних проблем діяльності підприємств в кризових умовах викликає необхідність розробки єдиного оціночного комплексу, який може служити інструментом вирішення антикризових завдань. Розробка теоретичних основ такого показника стає особливо актуальною, оскільки дозволяє використовувати модель єдиного оціночного комплексу на рівнях підприємства, галузі, регіону.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Широта і неоднозначність різних аспектів досліджуваної проблеми, значимість її в концепції сталого розвитку сільського господарства країни на сучасному етапі визначили вибір теми дослідження, її мету, завдання та структуру. Проблема антикризового управління присвячені численні публікації як вітчизняних так і зарубіжних вчених, серед них Ансофф І., Лігоненко Л.О., Бланка І.О., Василенка В.О., Кузьміна О.Є., Короткова Е.М., Крижанівського В.Г., Беляєва С.Г., Чернявського А.Д., Родіонової Н., Недосекіна О.О., Кошкіна В.І., Градова О.П., Уткіна Е.А., Козак Л.С., В.В.Лагодієнка, Пугачової М.В., Гарафонової О.І., Ситник Л.С., Манойленко О.В., Грязнової А.Г., Шершньової З.Є. та інших. Однак слід зазначити, що низка питань формування системи економічного моніторингу антикризового управління підприємством висвітлені недостатньо глибоко.

Формулювання цілей. Основною метою статті є дослідження основних теоретичних концепцій антикризового управління підприємством.

Виклад основного матеріалу. Економічні перетворення, що здійснювалися впродовж двадцяти років в Україні не забезпечили формування дієвого механізму антикризового управління, що зумовлено різноманітними чинниками об'єктивного та суб'єктивного характерів. Проблема розвитку теоретичних засад антикризового управління пов'язана з:

- наявністю протиріч, що виникають у зв'язку з сучасними проявами кризових процесів як на макро, так і на мікрорівнях;
- існуванням різноманітних теоретичних концепцій антикризового управління;
- відсутністю гармонізованих макроекономічних і мікроекономічних заходів щодо попередження кризових явищ;
- формуванням економічних тенденцій, що зумовлюють необхідність перегляду теоретичних підходів до розуміння антикризового управління.

Економічна категорія «антикризове управління» це комплексне, багатофакторне поняття, яке до цього часу доповнюється і удосконалюється, збагачується новим змістом. Аналіз наукової літератури показав, що, сучасні дослідження надають широкий спектр визначень антикризового управління, які відображають сутність цієї категорії, окремі управлінські механізми, головне завдання, заходи і процедури. Розглядаючи сутнісні аспекти антикризового управління варто звернути увагу на узагальнення Барановського А. і Градова Н., відповідно до якого антикризове управління виступає не лише як система виявлення кризових явищ, а й система управління змінами внутрішнього і зовнішнього середовища з метою протидії їх негативного впливу [8, 9, 11].

У науковій літературі антикризове управління розглядається в різній інтерпретації, зокрема як:

- управління в умовах загальної кризи економіки [1];
- управління при загрозі банкрутства [2,3];
- управління для попередження кризи [4-7];
- управління в умовах кризи [8-11].

Західноєвропейськими економістами антикризовий менеджмент визначається як "діяльність, необхідна для подолання стану, що загрожує існуванню підприємства, при якому основним питанням стає виживання", а також як створення інструментів, що дадуть змогу дізнатися про майбутній злам і розробити новий курс розвитку [12]. В науковому обігу українськими вченими поряд з категорією антикризове управління активно вживається термін "кризове управління", яке характеризує активності в умовах оперативного регулювання кризових подій і визначається як спеціально організоване управління діяльністю підприємств у кризовій ситуації, спрямоване на адекватну її оцінку, діагностику та розробку шляхів виходу з неї [10]. Об'єктами кризового управління, на думку [10] стають нестійкі мікроекономічні системи, які через управлінські помилки, несвоєчасність чи некомпетентність, а, можливо, і через зловмисність прийнятих рішень потрапляють у кризову ситуацію.

З позицій нашого дослідження проаналізуємо приведені визначення. Переважна більшість сучасних дослідників розглядаючи антикризове управління робить акцент на своєчасному виявленні кризи та застосуванні заходів щодо недопущення виникнення ситуації банкрутства [4,5,7], відновлення життєздатності підприємства та недопущення його ліквідації як господарюючого суб'єкта [11], відновлення та забезпеченні його стійкого положення на ринку і стабільних результатів діяльності [12]. Інші, абсолютно протилежні погляди, зосереджені на кризовій ситуації [7], або на виведенні підприємства з наявної кризової ситуації та запобіганні їй в майбутньому [4] і ототожнюють антикризове управління і управління у кризовій ситуації. На нашу думку управління в умовах кризи і антикризове управління мають розглядатися як часткове і ціле. Якщо антикризове управління організоване належним чином, кризові процеси можна передбачити і запобігти їх розвитку. Найбільш комплексно і обґрунтовано, з позицій системного підходу, поняття антикризове управління розглядає Інякин В., Ляшенко В., Соколова Т. [12].

Існують два інших підходи до розуміння поняття антикризового менеджменту: у вузькому і широкому значеннях. У вузькому розумінні це визначення включає завдання щодо розробки й проведення заходів, які під час кризи ведуть до ослаблення, подолання тощо кризового процесу, у широкому вони доповнюються профілактикою кризи [8].

Головною метою антикризового менеджменту у вузькому розумінні є покращення стану організації шляхом загальноорганізаційних та локальних заходів, спрямованих на подолання негативних явищ у відтворювальному процесі всієї організації або окремих її елементів [7]. Також доцільно визначати "антикризовий менеджмент", як планування й проведення заходів щодо збереження базових змінних величин на підприємстві. Через прямий вплив на забезпечення збереження базових змінних величин таких як ліквідність, дохід або оборот, окремі складові частини "реактивного антикризового менеджменту" характеризуються чітким і конкретним цілевизначенням як, наприклад, досягнення певного рівня ліквідності або прибутковості. Ця цілеспрямованість, а також одночасно із цим нестача часу істотно ускладнюють розробку зваженої антикризової концепції, а також переосмислення колишніх цілей і норм. "Реактивний антикризовий менеджмент" можна охарактеризувати як планування й впровадження, заснованих на невеликій кількості критеріїв заходів, метою яких, як правило, є відновлення колишнього, докризового стану. На противагу цьому "антиципативний антикризовий менеджмент" має справу із загальними цілями, які можуть бути сформульовані тільки на більш низькому рівні, ніж завдання розробки конкретних заходів. Антиципативні відносини розуміються як довгострокові завдання менеджменту, які можуть охоплювати всі області підприємства. Під визначенням – "концепція подолання кризи", розуміється системне подання всіх процесів розробки й управління, результатом яких є заплановані й згодом реалізовані заходи щодо подолання кризи і які можна розділити на категорії: реактивні й антиципативні [11].

На думку Г.П. Іванова запровадження антикризового управління на підприємстві має на меті здійснення таких заходів [4]:

- діагностику процесів і тенденцій, що призводять до кризових ситуацій;
- прогнозування виникнення, розвитку і ймовірних наслідків кризових ситуацій;
- здійснення антикризового супроводження (виявлення процесів і тенденцій, що призводять чи можуть призвести до кризових ситуацій);
- завчасну підготовку на випадок виникнення надзвичайних ситуацій (антикризова профілактика);
- організацію і координацію ефективних дій для подолання надзвичайних кризових ситуацій та їх наслідків.

Антикризове управління також поділяють за такими видами:

- в залежності від цілей реалізації: реактивне, превентивне [3];
- в залежності від стану об'єкта управління: попереджувальне, кризове, після кризове [4];
- в залежності від наявності чи відсутності ознак кризи: активне, пасивне, проактивне [10].

Для всіх видів антикризового управління моніторинг є універсальним методом, що забезпечує підприємство необхідною економічною інформацією для прийняття подальших управлінських рішень.

Не має узгодженості поглядів науковців і щодо моменту запровадження механізмів антикризового управління. Так деякі вчені вважають, що процес антикризового управління повинен починатися після ініціативи процедури банкрутства [6, 7, 9]. Однак зважаючи на мінливість зовнішнього середовища, постійне існування небезпек і викликів з його боку та врахування можливості появи кризових явищ в будь-який час, антикризове управління повинно бути організоване з моменту заснування підприємства. Чітко визначені і обґрунтовані основні етапи антикризового управління, а також потреба у системності і комплексності застосування процедур, що дозволяє зробити висновок про застосовність моніторингу в антикризовому управлінні залежно від систематизації його особливостей.

В науковій літературі надаються порівняльні характеристики антикризового управління і управління. Відмінності антикризового управління відображені у таких положеннях:

- головною метою антикризового управління є забезпечення стійкого становища на ринку та стабілізація господарсько-фінансового становища підприємства за будь-яких економічних, політичних і соціальних метаморфоз у країні;
- головне в антикризовому управлінні – негайна та дійова реакція на істотні зміни зовнішнього середовища на підставі заздалегідь розроблених прогнозів, альтернативних варіантів розвитку ситуації;
- у процесі антикризового управління застосовуються в основному ті управлінські інструменти, що дають змогу усунути як тимчасові ускладнення, так і розв'язати інші назрілі проблеми підприємства;
- антикризове управління ґрунтується на постійних і послідовних інноваціях в усіх ланках та сферах діяльності підприємства;
- антикризове управління націлено на те, аби навіть у складній ситуації (при загрозі банкрутства) ввести в дію такі управлінські і фінансові механізми, які мали б змогу подолати труднощі з найменшими втратами.

Отже, більшість науковців відзначають специфічність антикризового управління як з точки зору використовуваних інструментів так і його відмінність від управління в цілому [12]. Однак існують точки зору, які пропонують розглядати ці два види управління як споріднені системи, які мають спільні елементи, механізми і методи [11]. Щодо співвідношення понять антикризове управління і управління, варто погодитися з думкою, що антикризове управління більш широке поняття.

В науковій літературі також розглядаються питання пов'язані з обґрунтуванням механізмів зв'язку між антикризовим та стратегічним управлінням. Аналіз станів мікро- і

макросередовища і вибір місії підприємства, пізнання механізму кризи і створення системи сканування середовища діяльності для виявлення сигналів про загрозу наближення кризи; стратегічний контролінг діяльності підприємства і вироблення стратегії запобігання його неспроможності, оперативне оцінювання, аналіз фінансового стану і виявлення можливості банкрутства; вироблення політики поведінки в умовах кризи і виходу з неї; постійне врахування ризику і вироблення заходів щодо його зменшення [3]. І стратегічне і антикризове управління «направлені на стійкий розвиток підприємства як у короткостроковій так і у довгостроковій перспективах» [3]. Стратегічний менеджмент не робить акцент на проблемах, пов'язаних з виведенням підприємств з кризового стану чи їх ліквідації, однак саме стратегічна спрямованість антикризового управління може не допустити виникнення кризи, виявити небезпеки, врахувати ризик [3,4].

Антикризовий менеджмент включає етапи стратегічного аналізу, формування альтернативних напрямків розвитку, їх оцінки і вибору оптимального варіанта, а також процес реалізації стратегії. На першому етапі визначаються та оцінюються найважливіші чинники як на макро-, так і на мікрорівні, що забезпечує правильність вибору мети, розуміння конкретного оточення і реальну оцінку власних ресурсів та можливостей. На другому етапі визначаються альтернативні шляхи виходу із кризи, їх оцінка та вибір найкращої альтернативи для реалізації. На третьому етапі через розробку програм, планів, бюджетів і процедур обраний варіант втілюється у життя.

Таблиця 1

Пріоритети наукових концепцій антикризового управління

	Еволюційна концепція	Консервативна концепція
Ключова категорія	Криза – переломний момент у житті підприємства	Криза – пряма небезпека для підприємства
Методи	Реструктуризація бізнесу; реорганізація управлінських структур; оптимізація зв'язків; маркетингові програми, побудовані на дослідженні конкурентного середовища; оновлення методів роботи з персоналом; диверсифікація бізнесу; інновації і модернізація виробництва.	Збільшення грошових засобів; зменшення неефективних видатків; зупинка нерентабельного виробництва тощо; скорочення поточних фінансових потреб (реструктуризація боргів, викуп боргових зобов'язань з дисконтом тощо).
Цілі	Подолання, запобігання кризі	Подолання кризи, що уже наступила.
Механізми	Стратегічні	Тактичні

Будь-яке управління повинно мати антикризове спрямування. У випадку якщо у зовнішньому оточенні чи внутрішньому середовищі підприємства відбуваються зміни, що можуть призвести до непередбачуваних наслідків, виникає необхідність прийняття відповідних управлінських рішень, такі рішення повинні носити антикризовий характер. Будь-які управлінські процеси направлені на забезпечення функціонування підприємства як економічної системи, яка прагне до реалізації своїх економічних інтересів, а управління як би його не називали має бути ефективним, забезпечуючи стійкість мікроекономічної системи. Узгоджений механізм стратегічного та антикризового управління підприємством

повинен передбачати дослідження стану і динаміки зовнішнього і внутрішнього середовищ функціонування підприємства, вибір і коригування місії та стратегічних завдань, обґрунтування стратегії розвитку через стійку взаємодію з зовнішнім оточенням, врахування небезпек та виявлення можливостей для їх мінімізації, створення системи економічного моніторингу як інструменту виявлення стратегічних змін. На нашу думку, практично всі погляди науковців можна вважати розгалуженням одного з підходів до розуміння сутності антикризового управління на основі виявлення точок дотику. Головна мета, яка лежить у його основі і полягає в тому, щоб, у випадку виявлення негативних тенденцій і, безумовно, у випадку розгортання кризових процесів, задіяти такі управлінські і фінансові механізми, які дозволять вирішити ситуацію з найменшими для підприємства втратами, відновити або зберегти необхідний рівень життєдіяльності, на нашу думку, визначає наукові позиції дослідників.

Основні концепції антикризового управління об'єднують сутність всіх основних категорій: предмет, об'єкт, головна мета, основні цілі, принципи, функції, методи, визначають систему антикризового управління, а також відображають різноманітність поглядів дослідників.

Нині існує думка про переважаючу значущість еволюційної концепції у розвинутих країнах, для яких банкрутство це звичайне явище, коли ринок витісняє неконкурентоспроможні суб'єкти. Прихильники цієї концепції акцентують увагу на тому, що будь-яке управління повинне бути антикризовим, побудованим на врахуванні ймовірностей і небезпеки кризових ситуацій, а головним інструментом вважають реструктуризацію бізнесу. Методи антикризового управління при цьому мають стратегічний характер. Прихильники консервативної концепції основним інструментом вважають програму стабілізації, відновлення докризового рівня базових показників[7].

Висновок. Отже, суттєвими відмінностями обох концепцій є вибір методів і інструментів, які в першому випадку мають стратегічний характер, а у другому – тактичний. Еволюційна концепція включає в себе і запобігання кризі, а консервативна подолання кризи, що уже наступила.

Анотація

Статтю присвячено дослідженням основних теоретичних концепцій антикризового управління підприємством.

Ключові слова: криза, заходи, антикризова система, антикризова діяльність, підприємство.

Аннотация

Статья посвящена исследованиям основных теоретических концепций антикризисного управления предприятием.

Ключевые слова: кризис, мероприятия, антикризисная система, антикризисная деятельность, предприятие.

Annotation

The article is devoted researches of basic theoretical conceptions of crisis management an enterprise.

Keywords: crisis, measures, crisis-proof system, crisis activity, enterprise.

Список використаної літератури:

1. Абалкин Л. К. К цели через кризис. / Абалкин Л. К. — М.: Луч, 1992.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 1999. — 416 с. (Сер. “Теория и практика менеджмента”).
3. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989.

4. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению / Под ред. Г. П. Иванова. — М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1995.
5. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э. М. Короткова. — М.: ИНФРА-М, — 2000. — 432 с.
6. Барановский А. Бюджетная безопасность / Барановский А // Финансовая Украина. — 1995. — 28 дек.
7. Барановский А. Международная экономическая безопасность / Барановский А. // Финансовая Украина. — 1996. — 6 февр.
8. Барановский А. Экономическая безопасность регионов / Барановский А. // Финансовая Украина. — 1995. — 5 июня.
9. Біла С. Державне регулювання галузевої структури економіки України / Біла С. // Економіка України. — 2000. — № 4
10. Градов Н. П., Кузин Б. Н. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. / Градов Н.П., Кузин Б.Н. — СПб.: Спец. лит., 1996.
11. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика: Пер с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 1999. — 560 с. (Сер. “Теория и практика менеджмента”).
12. Инякин В., Ляшенко В., Соколова Т. Украинский путь развития малых предприятий / Инякин В., Ляшенко В., Соколова Т. // Економічний часопис. — 2000. — № 6.