

УДК 338.9:627.2

Е.В. Тростянецька

**ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
В МОРСЬКИХ ПОРТАХ УКРАЇНИ**

У статті розглянута сутність поняття «криза підприємства», висвітлені основні різновиди криз підприємства та надані пропозиції по формуванню антикризового управління в морських портах України.

Ключові слова: антикризове управління, криза підприємства, різновиди криз підприємства, показники-індикатори кризи.

В статье рассмотрена сущность понятия «кризис предприятия», освещены основные виды кризиса предприятия, даны предложения по формированию антикризисного управления в морских портах Украины.

Ключевые слова: антикризисное управление, виды кризиса предприятия, показатели-индикаторы кризиса.

The article describes the concept of «crisis enterprise», the basic types of management companies and provided suggestions on the formation of crisis management in the seaports of Ukraine.

Activity of any seaport accompanied by a probability of occurrence and development crisis, which leads to the need for specialized crisis management.

The term "enterprise crisis" describes in modern economic literature various phenomena in the life cycle of a company interference in its functioning due to various problems liquidation.

The most common practice in the analysis and assessment of the Company is an approach that involves the use of performance indicators and informal. This approach allows us to accurately determine economic performance, as based on a large number of estimates, indicators.

The main purpose of making anticrisis management system of seaports should be to identify and eliminate conditions for the development of crisis situations and prevent switching of the crisis situation, accurate and timely determination of the primary manifestations of the crisis.

According to scientists, the direct implementation of crisis management functions possible at:

1) special unit for crisis management (groups) with specific functional responsibilities and necessary material, financial, labor and information resources;

2) specialist units (departments).

In our opinion, the first phase of a system of crisis management in ports may be formed decentralized system, that is strapping management will be delegated to the leading specialists of existing units. This will allow each of them to have current information and, at the same time, will not contribute to proliferation of bureaucracy.

Keywords: crisis management, crisis companies, types of enterprise management, performance-indicators of crisis.

Постановка проблеми. Стабільне функціонування та зростання економічного потенціалу морських портів залежить від наявності надійної системи економічної безпеки, як однієї з найбільш важливих та актуальних проблем їх життєдіяльності, оскільки головна мета економічної безпеки кожного підприємства міститься в тому, щоб гарантувати стале й максимально ефективне функціонування в поточний період та високий потенціал розвитку в майбутньому.

Діяльність будь-якого морського порту супроводжується імовірністю виникнення і розвитку кризи, що зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління.

Огляд останніх досліджень та публікацій. Антикризове управління є частиною системи управління підприємством і як система управлінських заходів з діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ пригортало увагу науковців [1, 4-7]. Теоретичні аспекти антикризового управління висвітлювались як в межах стратегічного менеджменту [3], так і в якості самостійного наукового напрямку [1, 4-7]. Процес реалізації антикризових заходів на підприємствах ускладнюється у зв'язку з неможливістю точного, об'єктивного визначення масштабів розвитку економічної кризи, її характеристик, напрямів і ступеня поширення. Головною причиною цього є відсутність повного і детального визначення термінологічних понять. Результати досліджень [1, 4-7] у теоретичному аспекті підтверджують актуальність проблеми визначення кризи підприємства, її різноманітних проявів, а також недостатню розробку теоретичної бази у галузі запобігання кризовим проявам на вітчизняних підприємствах, в тому складі в морських портах.

Завдання дослідження. Метою даної статті є уточнення терміну «криза підприємства», розгляд основних різновидів криз підприємства та розробка пропозицій з формування антикризового управління в морських портах України.

Основний матеріал дослідження. Термін «криза підприємства» описує в сучасній економічній літературі різноманітні феномени в життєвому циклі підприємства від просто перешкод у його функціонуванні через різноманітні проблеми до ліквідації підприємства. Більшість підприємців розуміють кризу підприємства як «незапланований і небажаний, обмежений у часі процес, що істотно перешкоджає або навіть робить неможливим функціонування підприємства» [1]. Тобто, з практичного бізнес-погляду, криза – це будь-яка нестандартна

ситуація, в якій виникає ризик втрати прибутку або власного майна.

У динаміці криза підприємства являє собою переломний момент у послідовності виробничих, комерційних, фінансових та інших процесів, що відбуваються на підприємстві. Це процес, який розвивається від незначних проявів до катастрофічного погіршення стану підприємства та його краху. Під нормальним функціонуванням у даному разі слід розуміти ефективну діяльність суб'єкта підприємництва, спрямовану на виконання його місії та визначених для нього локальних цілей за умови використання оптимального обсягу ресурсів.

Загальну сукупність зовнішніх чинників появи і розвитку кризи підприємства доцільно поділити на такі групи: соціальні, економічні, політичні та науково-технічні чинники. А внутрішні фактори, які спричиняють розвиток кризи на підприємстві, також можна поділити на такі групи: ситуаційні чинники; ресурсні чинники; маркетингові чинники; фінансові чинники. У свою чергу, у кожній групі чинників, які впливають на діяльність підприємства, виділяються окремі фактори, що спрацьовують у кожному випадку вибірково.

Виділяють такі види криз:

- стратегічна криза (коли на підприємстві зруйновано виробничий потенціал та бракує довгострокових факторів успіху);
- криза прибутковості (перманентні збитки руйнують власний капітал і це призводить до незадовільної структури балансу);
- криза ліквідності (коли підприємство є неплатоспроможним або існує реальна загроза втрати платоспроможності).

Для оцінки економічного стану підприємства в Україні застосовується обмежена кількість методик, хоча сучасна економічна теорія накопичила, а в господарській практиці широко використовуються широкий спектр підходів до діагностики стану підприємства і визначення ймовірності його банкрутства. Уся сукупність цих методик ґрунтується на трьох основних по-

стулатах, які передбачають використання: показників і неформалізованих індикаторів (критеріїв і ознак); показників за різними напрямками діяльності підприємств; сукупності інтегральних показників на основі математичних моделей.

Найбільше поширення у практиці аналізу та оцінки стану підприємства має підхід, що передбачає використання системи показників і неформальних індикаторів. Цей підхід дозволяє точніше визначати економічний стан підприємства, адже ґрунтується на великій кількості розрахункових показників-індикаторів.

Спираючись на праці фахівців в галузі морського транспорту [2], для морського порту такими показниками мають бути:

- загальний обсяг виконаних робіт та наданих послуг;
- ринкова вартість основного капіталу та реалізація прав корпоративного капіталу;
- рентабельність виробництва;
- чисельність працюючих в порту;
- розмір дебіторської та кредиторської заборгованості.

Ґрунтуючись на результатах досліджень [1, 4-7], сформульовано розуміння антикризового управління, як процесу цілеспрямованого впливу суб'єктів управління на об'єкти з метою запобігання ліквідації підприємства у разі його банкрутства, локалізації на ранніх стадіях кризових явищ. Основним завданням антикризового управління є своєчасне розпізнання кризових проявів, встановлення можливих напрямків та масштабів їх поширення створення умов для зниження активності та усунення передумов розвитку кризи. Виконання основних завдань антикризового управління відбувається на основі трьох складників антикризового управління: системи, механізму та процесів антикризового управління.

Головною метою реалізації управлінських рішень антикризової системи управління в морських портах повинно бути виявлення й усунення передумов для розвитку кризових ситуацій та відвернення переходу підприємства у кризовий стан, точне і своєчасне визначення первинних проявів кризи. Це перед-

бачає: встановлення сукупності цілей та завдань діяльності для підприємства в цілому, а також об'єктів управління, які підпорядковані суб'єктам антикризового управління; розробку та впровадження принципово нових рішень, що забезпечували б виявлення, локалізацію та усунення умов виникнення й розвитку кризових ситуацій; запобігання розростанню кризових явищ до масштабів, характерних для кризового стану.

Останнім часом діяльність більшості морських портів України здійснюється в умовах певних ускладнень: застаріла технічна база, нестабільне виконання плану з вантажопереробки і, як наслідок, падіння прибутку, зменшення кількості працюючих, зростання розміру дебіторської заборгованості. Всі ці явища можуть вважатись проявами кризи, які пригнічують діяльність підприємства, дестабілізують її і, саме тому, повинні бути усунені. Але для усунення таких, або подібних, кризових явищ вони повинні бути глибоко проаналізовані для виявлення причин, що до них привели, щоб у подальшому розвитку підприємства запобігти подібних повторень.

На наш погляд, така послідовна аналітична та практична робота повинна проводитись на постійній основі, що дасть можливість передбачати майбутні ускладнення, незалежно від того зовнішні вони чи внутрішні. Епізодичний аналіз поточних проблем, який є звичайною практикою портового керівництва, не гарантує, що вони не будуть повторюватись час від часу.

Такий постійний, всебічний моніторинг виробничої діяльності повинен стати стратегічним напрямком діяльності кожного морського порту. Саме тому пропонується створення групи антикризового управління в системі управління порту.

Про необхідність управління господарськими ризиками неодноразово говорилося науковцями [1,4-7], однак в практиці господарювання створення постійних груп антикризового управління в портах не здійснюється.

Управління господарськими ризиками можливо назвати дієвим інструментом запобігання виникненню чи нейтралізації багатьох негативних явищ, що приводять підприємство до

кризового стану. Це є безперечним підтвердженням необхідності поєднання форм і методів антикризового управління з метою підвищення економічних результатів діяльності суб'єкта господарювання.

На даному етапі можна говорити про існування на вітчизняних підприємствах, і морські порти не є виключенням, тільки окремих фрагментів процесу управління ризиками, що зумовлено відсутністю стратегії, тактики, функцій антикризового управління; логічно пов'язаної послідовності дій – етапів управління ризиками.

Висновки. Пропонується така послідовність розробки комплексної системи антикризового управління в морських портах, яка включатиме низку етапів:

- 1) визначення особливостей формування системи управління ризиками;
- 2) обґрунтування комплексу забезпечуючих елементів;
- 3) оцінка ефективності функціонування.

У загальному вигляді формування групи антикризового управління має охоплювати такі аспекти:

- 1) розподіл повноважень і відповідальності;
- 2) створення інформаційних зв'язків та каналів;
- 3) встановлення послідовності та взаємодії етапів процесу управління;
- 4) визначення обсягу ресурсів, необхідних для функціонування групи.

З позиції системного підходу та виходячи з її призначення система антикризового управління в порту повинна охоплювати всі сфери виробничої, фінансової та комерційної діяльності порту.

На думку науковців [1, 5], безпосереднє виконання функцій з антикризового управління можливо на рівні:

- 1) спеціального підрозділу з антикризового управління (групи) з певними функціональними обов'язками та необхідними матеріальними, фінансовими, трудовими й інформаційними ресурсами;

- 2) спеціалістів підрозділів (відділів).
- Це дало змогу виокремити два типи систем антикризового управління в морських портах України (рис.).



Рис. Можливі види антикризового управління в морських портах

На нашу думку, на першому етапі становлення системи антикризового управління в морських портах може бути сформована децентралізована система, тобто обов'язки управління будуть делеговані провідним спеціалістам існуючих підрозділів.

Це дасть змогу кожному з них володіти оперативною інформацією і, в той же час, не буде сприяти розростанню бюрократичного апарату.

В якості першого кроку майбутньої групи антикризового управління порту в напрямку подолання кризових явищ пропо-

нується почати з внутрішньої санації підприємства, наприклад, провести рефінансування дебіторської заборгованості.

В цілому створення та функціонування комплексної системи антикризового управління в морських портах України має привести до покращення результатів їх діяльності в умовах невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Федонін О.С. *Управління підприємствами: сучасні тенденції розвитку: Монографія* / О.С. Федонін. – К.: КНЕУ, 2006. – 288 с.
2. Примачев Н.Т. *Морские порты в системе интер-модальных транспортных сообщений* / Н.Т. Примачев, С.И. Примачева. – Одесса: ИПРЭИ, 2001. – 214 с.
3. Скібіцький О.М. *Стратегічний менеджмент* / О.М. Скібіцький. – К.: ЦНЛ, 2006. – 312 с.
4. Василенко В.О. *Антикризове управління підприємством: Навч. посібник* / В.О. Василенко. – К.: ЦНЛ, 2005. – 504 с.
5. Ткаченко А.М. *Концептуальні підходи до антикризового управління в сучасних умовах господарювання: Монографія* / А.М. Ткаченко. – Запоріжжя: Видавництво Запорізької Державної інженерної академії, 2010. – 356 с.
6. Терещенко О.О. *Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія* / О.О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2004. – 285 с.
7. Штангрет А.М. *Антикризове управління підприємством: Навч. посібник* / А.М. Штангрет, О.І. Коплюк. – К.: Знання, 2007. – 335 с.

8. Крыжановский С.В. *Морские торговые порты Украины в рыночных условиях: Монография* / С.В. Крыжановский. – Одесса: Астропринт, 2008. – 184 с.

Стаття надійшла до редакції 02.07.2013

Рецензенти:

доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри «Економіка підприємства і підприємництво на морському транспорті» Одеського національного морського університету **В.В. Жихарєва**

кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства Одеського національного політехнічного університету **С.С. Свиридова**