

С.В. Писаренко, канд. с.-г. наук

І.Г. Миколенко, канд. екон. наук, доцент

Полтавська державна аграрна академія

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Постановка проблеми. Ринкова економіка за своєю суттю орієнтована на жорстоку конкурентну боротьбу суб'єктів виробничо-комерційних відносин, що зумовлює досягнення певного рівня адекватності організації та управління функціонуванням всіх сфер діяльності підприємств викликам зовнішнього та внутрішнього середовища. За останні десятиліття кількість нових завдань управління, обумовлених змінами зовнішнього середовища, значно зросла і нині невинно зростає. Останнє унеможлиблює використання застарілих методів, важелів та інструментів управління. При цьому складність та новизна управлінських завдань, невміння та неготовність менеджменту підприємств своєчасно та адекватно реагувати на зміни зумовлює виникнення кризових явищ в мікросередовищі.

Процеси, що відбуваються у вітчизняній економіці, потребують постійного перегляду й вдосконалення процесу управління, пошуку його нових, ефективних форм та методів. Тому в умовах нестабільного зовнішнього середовища актуалізуються питання пошуку шляхів оперативної та ефективної адаптації підприємств до змін в економічному середовищі. Світова практика ринкових перетворень свідчить про те, що головною умовою уникнення кризи і стабілізації діяльності є реформування наявної системи функціонування підприємств, розробка і застосування гнучких антикризових методів та інструментів управління. Втім ймовірнісний характер настання кризових явищ свідчить про можливість настання ситуацій, за яких єдиним виходом для підтримання працездатності суб'єкта господарювання стає його реструктуризація. При цьому всебічне наукове пророблення та обґрунтування інструментарію виконання заходів, пов'язаних з реструктуризацією підприємств, раціоналізація її наслідків для організації та учасників реорганізаційних процесів набуває особливої актуальності. Останнє вимагає створення науково обґрунтованої системи антикризового управління бізнесом.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблема антикризового управління цікавить багатьох як зарубіжних, так і вітчизняних учених. В останні роки з'явилася велика кількість публікацій, присвячених антикризовому управлінню, на особливу увагу заслуговують праці Л. Бляхмана, А. Градова, А. Грязнової, Г. Іванова, С. Беляєва, В. Кашкіна, Е. Короткова, Е. Уткіна, В. Василенка, Л. Лігоненко, О. Майбороди, А. Пушкаря, Л. Ситник та багатьох ін. Необхідно зауважити, що науковці мають різні погляди на визначення категорії «антикризове управління».

Так, деякі вчені пов'язують антикризове управління з діяльністю з виведення підприємства з кризового стану і мінімізацією його негативних наслідків [1; 6; 7; 8]. У цьому випадку, якщо антикризові заходи застосовувати тільки тоді, коли фінансове становище підприємства уже є кризовим, а перспектива банкрутства – реальною, повністю ігнорується діагностика загрози банкрутства на ранніх стадіях її появи, а основна увага акцентується тільки на подоланні реальної кризи.

Інші під антикризовим управлінням розуміють управління підприємством в умовах загальноекономічної нестабільності і головну увагу приділяють діагностиці і запобіганню кризи [3; 9; 10]. Так, Е. Уткін вважає, що головне в антикризовому управлінні – забезпечення умов, за яких фінансові труднощі не матимуть постійного стабільного характеру. А тому повинен бути добре налагоджений управлінський механізм знешкодження проблем до того, поки вони не набули незворотного характеру [11, с. 130]. До подібного висновку схиляються й інші вчені, які розглядають антикризове управління як управління, в якому належним чином налагоджено передбачення кризи, аналіз її симптомів, заходи для мінімізації негативного впливу і використання позитивних факторів для подальшого розвитку підприємства [9, с. 128]. Наведене свідчить про необхідність усунення теоретико-методологічних неузгодженостей щодо використання категоріального апарату, який застосовують під час формалізації принципів побудови систем антикризового управління бізнесом, що є основою для подальшої формалізації всього спектру механізмів, інструментів, атрибутів та заходів протидії кризовим явищам.

Цілі статті. Метою цієї публікації є формалізація передумов та принципів систем антикризового управління підприємствами в контексті генезису кризових явищ та їхніх наслідків на мікрорівні.

Виклад основного матеріалу. Термін «антикризове управління» з'явився в економічній літературі та в управлінській практиці порівняно недавно, хоча й зміг за досить короткий час зайняти міцну позицію в діловому світі. Передумовою появи антикризового управління у

вітчизняній практиці стало реформування економіки країни у зв'язку з упровадженням ринкових методів господарювання. Неспроможність швидко адаптуватися до нових умов та ефективно вирішувати нові проблеми призвели до того, що більшість підприємств опинилися на межі банкрутства.

Здебільшого, як свідчить практика, проблеми виникають несподівано всупереч будь-яким сподіванням, вони ставлять нові задачі, які не відповідають набутому досвіду вітчизняних підприємств. При цьому невміння швидко застосувати відповідні контрзаходи призводить або до фінансового збитку і часткової втрати можливості одержання прибутку, або ж до повної втрати платоспроможності, тобто до банкрутства підприємства.

Вчені, які вивчають процес розвитку підприємства [1-4], вважають, що кризові явища на підприємстві є переломним пунктом, що створює нові умови та вимагає певних змін для забезпечення подальшого функціонування системи і досягнення успіху. А тому для менеджера знання кризових явищ, їх можливих проявів в життєдіяльності підприємства є основою для розробки заходів для передбачення і запобігання кризі або для пом'якшення негативних та посилення її позитивних наслідків.

Кризовий стан підприємства є звичним явищем ринкової економіки, в якій виживає найсильніший. Кризу підприємства можна розглядати як обумовлену певними чинниками стадію його життєвого циклу, що створює певну загрозу життєдіяльності і викликає необхідність впровадження змін.

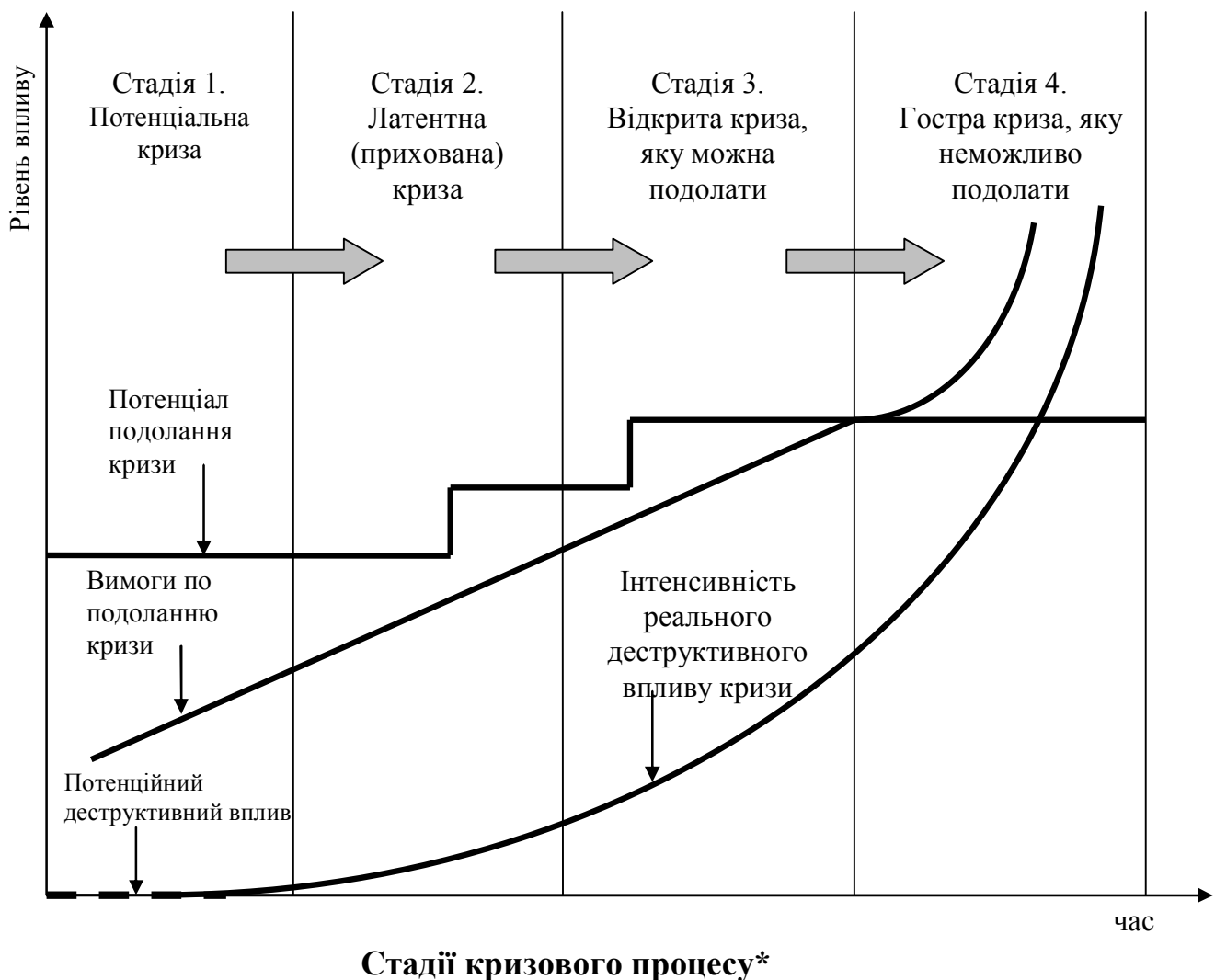
З огляду на це важливим фактором, що характеризує процес появи та розвитку кризових ситуацій, є характер життєвого циклу підприємства. Науковці [1, 2] звертають особливу увагу на те, що характерною особливістю підприємства є виникнення кризових ситуацій на всіх стадіях життєвого циклу підприємства.

Можливість кризи і підвищення вірогідності її наступу виникає в перехідні періоди розвитку підприємства, в періоди між етапами циклу розвитку. Отже, кожна наступна фаза життєвого циклу підприємства стає можливою тільки в результаті подолання кризових явищ. Інакше традиційна послідовність фаз розвитку може бути порушена достроковим спадом.

Таким чином, криза не виникає спонтанно, вона має свої причини та механізм розвитку. Загалом кризові ситуації на підприємстві характеризуються несподіваністю появи для керівництва та гострим дефіцитом часу для відповідного реагування на загрозу.

Нормальний розвиток підприємства може мати різні відхилення, які швидко можуть призвести до помилкового небажаного розвитку і поставити під загрозу подальше його існування. Якщо відхилення вчасно виявити, то адекватною реакцією буде корегування курсу в необхідному напрямку. Для того, щоб мати змогу правильно відкоригувати стратегію розвитку, необхідно вміти розрізняти етапи розвитку кризового процесу. Поділ кризового процесу на різні стадії і їх дослідження необхідне, у першу чергу, для того, щоб правильно визначити місце і час застосування антикризових заходів щодо передбачення, недопущення чи подолання кризи.

Базуючись на дослідженнях Ю. Крістека, стадії кризового процесу можна охарактеризувати з погляду можливостей, потенціалу подолання кризи і раннього передбачення (рисунок) [5, с.64-66].



* Узагальнення автора за даними джерела [5]

За Крістеком можна виділити й описати чотири стадії.

Стадія 1: Потенційна криза. Криза підприємства як процес бере свій початок у фазі потенційної, тобто тільки можливої, але ще не реальної кризи підприємства. І через відсутність достовірних симптомів кризи цей стан підприємства характеризують як такий у якому постійно перебуває підприємство, він є початковим моментом виникнення кризи на підприємстві.

Стадія 2: Латентна або прихована криза. Ця фаза кризового процесу характеризується прихованою але вже наявною кризою, вплив якої неможливо визначити стандартним інструментарієм, що є в наявності у підприємства. Але застосування спеціальних методик раннього розпізнавання дозволяє на цій стадії справити активний вплив на латентну кризу за допомогою запобіжних заходів. Взагалі на цій стадії потенціал подолання кризи, що є у підприємства, як правило, не використовують в повному обсязі. Основним у цьому випадку є застосування систем раннього розпізнавання симптомів кризової ситуації.

Стадія 3: Відкрита криза, яку можливо подолати. На цьому етапі починається безпосереднє відчуття підприємством негативного впливу кризи. Разом із цим підсилюється інтенсивність реальних деструктивних впливів, спрямованих проти підприємства, що викликають різкий брак часу, терміновість і невідкладність прийняття рішень. На цьому етапі для подолання кризи потрібна мобілізація усіх наявних сил та резервів підприємства. На цій стадії потенціал, що є в наявності у підприємства, достатній для того, щоб справитися з кризою. Максимально підвищуються вимоги до подолання кризи, заходи направлені на подолання кризи повинні спрямовуватися на поліпшення ситуації за дуже незначний проміжок часу, що є у розпорядженні підприємства.

Стадія 4: Гостра криза, яку неможливо подолати. Якщо не вдається приборкати гостру кризу, то підприємство вступає в останню стадію розвитку кризового процесу, що закінчується ліквідацією підприємства. На цьому етапі вимоги для подолання кризи значно перевищують наявний потенціал. Подолання кризового процесу неможливе, особливо через відсутність або неефективність заходів, через екстремальний брак часу і посилення інтенсивності деструктивного впливу, спрямованого проти підприємства.

На підставі досліджень Крістека, можна вважати, що підприємство завжди перебуває під загрозою виникнення кризової ситуації. Тому для недопущення розвитку потенційної кризи важливим є своєчасне виявлення джерел кризи та її причини. Криза діяльності підприємства є наслідком

взаємодії ряду факторів: зовнішніх, які не піддаються впливу з боку підприємства або вплив може бути дуже слабким, та внутрішніх, які, як правило, залежать від організації роботи самого підприємства.

До зовнішніх факторів, негативний вплив яких може призвести до кризового стану вітчизняного підприємства, можна віднести: міжнародні відносини і міжнародну конкуренцію; демографію; розвиток науки й техніки; політичну нестабільність; фінансову, кредитну і податкову політику держави; загальноекономічний спад, інфляцію; розмір та структуру потреб населення; рівень доходу населення; нестабільність законодавчої бази; зростання безробіття; посилення монополізму на ринку; нестабільність валютного ринку; стихійні катаклізми, криміногенну ситуацію. Знання тенденцій розвитку зовнішніх факторів і здатність підприємства пристосуватися до змін цих факторів гарантує не тільки його виживання, але й процвітання.

Факторами внутрішнього середовища, які найчастіше є причинами виникнення кризових ситуацій на вітчизняному підприємстві є: стратегія, цілі і принципи функціонування підприємства; система управління; управлінський потенціал; організація маркетингу та збуту; виробничий потенціал; стимулювання праці персоналу; фінансова політика; рівень культури підприємства; неефективна інформаційна система; трудові конфлікти; низька продуктивність праці; високий рівень комерційного ризику; невчасне реагування на зміни; конкурентоспроможність продукції; рівень відповідальності керівництва.

Неефективну систему управління слід віднести до найхарактерніших проблем більшості вітчизняних підприємств, проблем, які мають найвагомий вплив на ефективність їх функціонування та розвиток в ринкових умовах господарювання. Ці проблеми обумовлені такими факторами: відсутність стратегії діяльності підприємства та орієнтація на короткострокові цілі, що негативно відбивається на середньострокових та довгострокових планах; низька кваліфікація персоналу та відсутність досвіду роботи в умовах жорстокої конкуренції та мінливості середовища; неефективна організаційна структура підприємства, що неспроможна швидко і адекватно реагувати на зміну середовища; низький рівень відповідальності керівників підприємств за наслідки прийнятих рішень та результати його діяльності.

Як правило, основною причиною невдалого функціонування підприємств є недосконалість керівництва, зокрема: некомпетентність, брак спеціальних знань, відсутність досвіду управління та халатність. Дуже рідко збудниками кризи можуть стати причини, які не залежать від

людей, що викликані форс-мажорними обставинами. Це свідчить про труднощі пристосування до умов ринку, що постійно змінюються, про відсутність механізму своєчасного виявлення та знешкодження кризових явищ, що можуть виникнути на шляху розвитку вітчизняних підприємств.

У зв'язку з тим, що криза виникає в результаті дії сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів, та за умови постійного моніторингу навколишнього середовища можна вчасно запобігати її виникненню. Запобігання кризовим явищам та забезпечення стабільного становища вітчизняних підприємств – проблема на сьогодні надзвичайно актуальна. Кризу майже завжди (за винятком форс-мажору) можна передбачити, а отже, можна якщо не повністю відвернути, то принаймні пом'якшити її наслідки. Але для цього необхідно налаштувати систему управління в потрібному напрямку, який відповідав би вимогам сьогодення.

Отже, в умовах нестабільності економічного середовища, що є джерелом розвитку кризових явищ, необхідно здійснювати специфічне антикризове управління, яке має відвертати і пом'якшувати негативні явища, забезпечувати виживання підприємства в умовах кризи і ліквідувати втрати під час виходу з неї.

Очевидним є те, що кризова ситуація виникає на підприємстві задовго до банкрутства, яке може стати лише її логічним завершенням. Криза може зародитися в період фінансової стабільності, коли на підприємстві погано виконують або взагалі не виконують аналітичної роботи з виявлення і нейтралізації прихованих загроз. Більшість підприємств змогли б самостійно побороти труднощі, не доводячи усе до процедури банкрутства. Для цього необхідно було при перших ознаках загрози кризи замість звичайних методів управління застосувати антикризові методи, які є більш ефективними за умов нестабільності економічного середовища. На підставі цього найвдалішим можна вважати визначення антикризового управління як системи, що має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання або усунення негативних для бізнесу факторів за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки і реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти і зміцнити ринкові позиції за будь-яких обставин, спираючись в основному на власні ресурси.

На підставі аналізу поглядів різних учених на визначення поняття антикризового управління, можна зазначити, що антикризове управління – це управління, яке не обмежується оперативною ліквідацією негативних тенденцій, що лежать на поверхні ситуації, а знешкоджує проблему, що

породжує їх. Система антикризового управління повинна функціонувати базуючись на постійному моніторингу навколишнього середовища, має бути направлена на запобігання та завчасне усунення негативних для функціонування підприємства факторів.

Систему антикризового управління можна застосовувати у трьох основних напрямках:

— по-перше, як систему профілактичних заходів, спрямованих на запобігання кризі: постійний аналіз слабких та сильних сторін, прогнозування ймовірності банкрутства, мінімізація ризиків, застосування системи запобіжних заходів;

— по-друге, як систему управління підприємством в умовах реальної кризи: аналіз ситуації, усунення збитків, створення потенціалу для боротьби з кризою, підготовка до впровадження змін;

— по-третє, як систему заходів, направлених на вихід підприємства з реальної кризи та мінімізацію її деструктивних наслідків: санація, реструктуризація, реінжиніринг.

Головною метою антикризового управління є забезпечення стабільного становища на ринку і фінансового стану підприємства через будь-які економічні, політичні чи соціальні проблеми в країні. Управління підприємством ускладнюється тим, що його функціонування здійснюється в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Тому антикризове управління полягає в недопущенні спадів у розвитку підприємства шляхом завчасного передбачення і адаптації внутрішнього середовища до змін зовнішнього, що впливають на умови господарювання.

На підставі мети і цілі завданнями антикризового управління є передбачення і запобігання можливим кризовим ситуаціям; у випадку настання кризи – забезпечення життєдіяльності підприємства та подолання кризових явищ; нейтралізація або пом'якшення впливу негативних кризових факторів на подальший розвиток підприємства. Велика кількість різнохарактерних факторів, явищ та процесів антикризового менеджменту викликає необхідність застосування системного підходу для їх структуризації. Системність дозволяє розглядати антикризове управління як комплекс взаємопов'язаних заходів від ранньої діагностики кризи до заходів з її усунення. Завдяки такому підходу можна забезпечити ефективне функціонування, запобігаючи можливим проблемам та загрозам.

Відповідно до цілей і завдань, які стоять перед антикризовим управлінням, доцільним є виділення таких його функцій: 1) інформаційно-аналітичної, тобто забезпечення своєчасною, повною і достовірною

інформацією на всіх етапах прийняття рішень з подолання кризи, а також у передкризовий і післякризовий період; 2) прийняття рішень – підготовка, оцінка і вибір варіантів з напрямів антикризової програми і розпорядження відповідними фінансовими і матеріальними ресурсами і фондами; 3) організаційної – координація діяльності членів кризової групи та інших робітників, залучення до реалізації ситуаційних планів антикризової програми; 4) психологічної – створення сприятливої атмосфери для праці в умовах високого інформаційно-емоційного перевантаження та вирішення конфліктних ситуацій.

Отже, антикризове управління є багатоаспектним комплексом взаємопов'язаних функцій, що охоплюють широку сферу діяльності. Основною відмінністю антикризового управління від традиційного є його застосування в нестабільному зовнішньому середовищі. Найважливішими з його ознак є гнучкість структури управління та швидкість реагування на зміни навколишнього середовища. Тобто антикризове управління як система оперативних заходів економічного виживання є надзвичайно актуальною саме в нинішніх умовах господарювання. В цьому контексті доцільно сформулювати основні принципи антикризового управління, дотримання яких забезпечуватимуть його ефективність, а саме: гнучкість і адаптивність; зниження централізму для забезпечення ситуаційного реагування на проблеми, що виникають; схильність до неформального управління; мотивація ентузіазму, терпіння, впевненості; здатність до швидкого прийняття рішень у складних ситуаціях; мобільність і динамічність у проведенні змін; посилення уваги до вибору альтернатив поведінки та прийняття управлінських рішень.

Висновки. В нинішніх умовах господарювання підприємствам необхідно застосовувати антикризову систему управління, метою якої є недопущення кризових ситуацій і забезпечення стабільного становища підприємств за умов постійних змін в навколишньому середовищі.

Спираючись на концепцію антикризового управління, викладену вище, можемо зазначити, що антикризове управління для вітчизняних підприємств в умовах реформування економіки країни є реальним способом подолання кризових явищ і можливістю виходу на якісно новий рівень розвитку. Отже, важливість ролі антикризового управління для вітчизняних підприємств є цілком очевидною.

Бібліографічний список: 1. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению / Г.П. Иванов, С.Г. Беляев, В.И. Кошкин [и др.]. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1995. – 317 с.

2. Антикризисное управление: учеб., / под ред. Э.М. Короткова. – М.: Инфра-М, 2000. – 432 с.
3. Krystek U. Gefahren bei der Rettung von Unternehmen: woran Sanierungen scheitern können. In: zfo 5/1991.
4. Клейнер Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риск, стратегия, безопасность / Г.Б. Клейнер. – М.: Экономика, 1997. – 288 с.
5. Уткин Э.А. Антикризисное управление: учеб. / Э.А. Уткин // Ассоц. авт. и изд. „Тендем”. – М.: Изд-во ЭКМОС, 1997. – 400 с.
6. Булеев И.П. Антикризисное управление предприятием / И.П. Булеев, Н.Ю. Брюховецкая. – Донецк: НАН Укр., ИЭП, 1999. – 178 с.
7. Булеев И.П. Основные направления стабилизации работы предприятий в условиях выхода из экономического кризиса / И.П. Булеев, Н.Ю. Брюховецкая. – Донецк: НАН Укр., ИЭП, 1998. – 55 с.
8. Крыжановский В.Г. Антикризисное управление: учеб. пособие для студ. / В.Г. Крыжановский, В.И. Лапенков, В.И. Лютер. – М., 1998. – 432 с.
9. Теория и практика антикризисного управления: учеб. для вузов] / Г.З. Базаров, С.Г. Беляев [и др.]; под ред. С.Г. Беляева, В.Н. Кошкина]. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 469 с.
10. Отенко И.П. Методологические основы управления потенциалом предприятия: науч. изд. – Х.: ХДЭУ. – 2004. – 216 с.
11. Отенко И.П. Организационно-экономический механизм реструктуризации предприятия: науч. изд. / И.П. Отенко, Н.А. Москаленко. – Х.: ХНЭУ, 2005. – 216 с.
12. Справочник кризисного управляющего / Э.А. Уткин, Е.Л. Драчева, А.В. Зверев [и др.]. – М.: ЭКМОС, 1998. – 432 с.

Писаренко С.В., Миколенко И.Г. Организационно-экономические принципы антикризисного управления сельскохозяйственным предприятием. Исследованы стадии кризисного процесса в сельскохозяйственном предприятии, проанализирована система антикризисного управления с учетом внешних и внутренних факторов, сформулированы основные принципы антикризисного управления.

Pissarenko S., Mykolenko I. Organization and economic principles of antirecessionary management of an agricultural enterprise. Investigated the crisis stage process in agricultural enterprise, analyzes the system of crisis management with regard to external and internal factors, formulated the basic principles of crisis management.