

УДК 65.012.32:658.114.3

С. В. Грибан,
аспірант, Житомирський національний агроекологічний університет

СИСТЕМА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

S. V. Gryban,
graduate student, Zhytomyr national agroecological university

SYSTEM OF ANTI-RECESSIONARY MANAGEMENT BY THE ENTITY

Антикризове управління в широкому розумінні має на меті не тільки подолання наслідків негативних подій на підприємстві, але й запобігання їх появі. Аналіз патологій організаційної поведінки дозволяє виявити передумови формування криз різної морфології. Групування інструментів антикризового управління здійснено відповідно до характеру криз.

Crisis management in the broadest sense is to not only overcome the effects of negative events in the company, but also to prevent their occurrence. Analysis of the pathologies of organizational behavior reveals the prerequisites for the formation crises of different morphology. Grouping instruments of crisis management carried out in accordance to the nature of crises.

Ключові слова: патології організаційної поведінки, ідентифікація кризи, криза зростання, криза розвитку, антикризове управління, реінжиніринг.

Keywords: Pathology of organizational behavior; identification of the crisis, the crisis of growth, development crisis, crisis management, reengineering.

Постановка проблеми. В умовах ринкової економіки переважна більшість суб'єктів господарювання є відносно самостійними у прийнятті економічних рішень та самі несуть відповідальність за наслідки їх реалізації. В діяльності кожного підприємства періодично виникають ситуації, коли необхідно вживати заходи, спрямовані на запобігання виникненню кризових явищ чи ліквідацію вже наявних ознак кризи. Вказані заходи в сучасній економічній науці прийнято відносити до системи антикризового управління.

Аналіз останніх досліджень. В економічній літературі існують різні підходи до визначення поняття антикризового управління підприємством. Одні дослідники вважають його специфічним типом управління, спрямованим на виявлення ознак кризових явищ та створення відповідних передумов для їх своєчасного запобігання, послаблення, подолання з метою забезпечення життєдіяльності суб'єкта підприємницької діяльності, недопущення ситуації його банкрутства [2, с. 495]. Подібної точки зору дотримується і Е. Уткін, який наголошує на спрямованості антикризового управління на попередження важких ускладнень у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання [13, с. 13].

На думку інших авторів, антикризове управління має місце тоді, коли у підприємства вже виникли певні фінансово-економічні проблеми. Таке антикризове управління розглядається як сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур щодо конкретного підприємства-боржника [3, с. 95]. Ще одним варіантом розгляду антикризового управління як реакції на зовнішні впливи є визначення його як здатності підприємства конструктивно реагувати на зміни, що загрожують його нормальному функціонуванню [6, с. 4].

Постановка завдання. Представлені вище визначення поняття антикризового управління є ілюстрацією можливого двоякого підходу до трактування терміну «антикризовий». Буквальне його визначення як «проти кризи» може означати як запобігання можливій кризі ще до її виникнення, так і усунення негативних наслідків кризових явищ, що вже мають місце на підприємстві. На нашу думку, логічним і доцільним є поєднання цих двох підходів, оскільки вони доповнюють один одного і дозволяють менеджменту підприємства за будь-яких обставин робити усе можливе для покращання фінансового стану та посилення ринкових позицій суб'єкта господарювання. Метою статті є висвітлення антикризового управління як постійно діючої системи заходів, спрямованих на забезпечення нормального функціонування підприємства як у короткій, так і у довгостроковій перспективі.

Виклад основного матеріалу. В контексті вищезгаданого поєднання є підстави погодитися з А. Грязною, яка пропонує розглядати антикризове управління як певну систему управління підприємством. На думку автора, така система повинна мати комплексний характер і спрямовуватися на запобігання чи усунення несприятливих для бізнесу явищ шляхом використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки і реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти і примножити ринкові позиції суб'єкта господарювання за будь-яких обставин [1, с. 7].

Істотною специфікою антикризового управління Н. Приходько вважає те, що воно постійно пов'язане із суттєвими змінами в умовах діяльності підприємства, з непередбачуваністю ситуацій та новими управлінськими проблемами [9]. При цьому, наголошує А. Штангрет, управління підприємством на будь-якій стадії його розвитку повинне бути антикризовим, тобто здатним передбачати і запобігати кризовим ситуаціям або, в усякому разі, послаблювати їх [14, с. 256-257]. Іншими словами, антикризове управління на підприємстві, на нашу думку, має бути постійно діючим елементом усіх основних напрямків менеджменту: управління виробництвом, постачанням та збутом, персоналом, фінансами тощо.

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 [12, с. 258]. 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 [8].

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 [9]. 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 [11]. Таке загострення протиріч, на думку В. Василенка, загрожує життєстійкості підприємства чи організації у зовнішньому середовищі, може мати негативні наслідки як для самого суб'єкта господарювання, так і для суб'єктів чи об'єктів, що його оточують [4, с. 12].

На нашу думку, вищезгадане трактування кризи як підстави для початку впровадження антикризових заходів на підприємстві потребує уточнення і розширення. Вважаючи початком кризи момент різкого загострення протиріч всередині організації чи у її відносинах із зовнішнім середовищем, ми штучно ігноруємо періоди виникнення та розвитку протиріч, коли вони вже можуть завдавати шкоди ефективності діяльності підприємства. Існування протиріч у зазначені періоди пропонуємо називати патологіями організаційної поведінки, що можуть призвести до кризи. Різновиди таких патологій наведено на рис. 1.



Рис. 1. Види патологій організаційної поведінки, що можуть призвести до кризи на підприємстві

Джерело: власні дослідження

Існуючі на підприємстві патології організаційної поведінки пропонується поділити на три групи: 1) патології в будові організації, 2) патології в організаційних відносинах і 3) патології в управлінських рішеннях. Патології усіх трьох груп можуть існувати на підприємстві одночасно, а можуть виникати окремі види патологій на певному етапі розвитку організації під впливом внутрішніх чи зовнішніх чинників. У будь-якому разі виявлення менеджментом підприємства чи сторонніми аудиторськими або контролюючими установами певних організаційних патологій має бути сигналом для початку впровадження певних антикризових заходів.

Необхідно визнати, що прийняття рішення про впровадження антикризових заходів у більшості випадків є достатньо болісним для менеджменту підприємства. По-перше, доводиться визнати наявність певних проблем у розвитку підприємства, а відповідно потрібно знайти і винуватих у їх виникненні. По-друге, впровадження антикризових заходів, як правило, потребує певних витрат, причому їх обсяг прямо пропорційний масштабу обраних заходів. По-третє, інтереси найманих менеджерів (навіть топ-рівня) не завжди співпадають з інтересами власників підприємства: зменшення обсягів прибутку підприємства чи погіршення інших фінансово-економічних показників його діяльності далеко не завжди автоматично відображається на заробітній платі менеджерів різних рівнів. Зазначені та інші причини часто призводять до того, що впровадження антикризових заходів на підприємствах починається із запізненням, суттєво знижується їх ефективність, поглиблюється ступінь прояву кризи тощо.

Такий стан речей наочно свідчить про те, що антикризове управління на підприємстві має являти собою не довільний набір дій „пожежного” порядку, а постійно діючу систему, суб'єктами якої є менеджмент підприємства усіх рівнів та, при необхідності, певні елементи зовнішнього середовища. Під системою антикризового управління С. Паранчук пропонує розуміти сукупність взаємопов'язаних елементів, реалізація яких дозволить не допустити втрати підприємством цінності як господарської одиниці в умовах нестабільного внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування [8]. Така система, на думку А. Жадько, має відрізнятися комплексним і стратегічним характером та бути здатною повністю усувати тимчасові утруднення, зафіксовані в роботі підприємства [5].

На нашу думку, система антикризового управління на підприємстві має виконувати 3 групи обов'язкових функцій:

а) виявлення ознак кризи, їх класифікація та встановлення ступеня наявного чи потенційного негативного впливу кризових явищ на фінансово-господарський стан та ринкові позиції суб'єкта господарювання;

б) вибір інструментів антикризового управління, застосування яких буде найбільш оптимальним для того типу і ступеня кризи, що має місце на даному підприємстві, підбір виконавців антикризових заходів та узгодження їх дій з метою досягнення синергетичного ефекту;

в) реалізація заходів антикризового управління, контроль за їх ефективністю та внесення необхідних корегувальних змін в програму антикризових дій.

Усі зазначені групи функцій є однаково важливими з точки зору ефективного функціонування системи антикризового управління на підприємстві. Тому навіть у тих випадках, коли виконання вказаних функцій покладено на різних осіб чи різні служби, у структурі підприємства обов'язково має бути особа, яка координує і контролює дії усіх суб'єктів антикризового менеджменту (це може бути власник підприємства, керівник підприємства чи антикризовий менеджер). При цьому, наголошує В. Родченко, для антикризового керування мають бути створені необхідні умови для виконання своїх функцій: повна передача повноважень і відповідальності за результати діяльності підприємства в період проведення антикризових процедур; доступ до всієї інформації, що стосується діяльності підприємства і його взаємовідносин із зовнішніми контрагентами; створення дійового механізму зацікавленості (матеріальної і моральної) в подоланні кризи і збереженні підприємства як життєздатного суб'єкта ринку [10].

Аналогічно тому, як ефективність лікування залежить від вірно поставленого діагнозу, так і успішність антикризових заходів значною мірою залежить від правильності ідентифікації кризи та ступеня оцінки її глибини. Наявність ознак кризи пропонується пов'язувати з появою певних патологій організаційної поведінки, що можуть підрити існуючий фінансово-економічний стан чи ринкове положення підприємства. В залежності від специфіки наявних патологій і умов їх виникнення можна виділити три основних види криз на підприємстві (рис. 2).

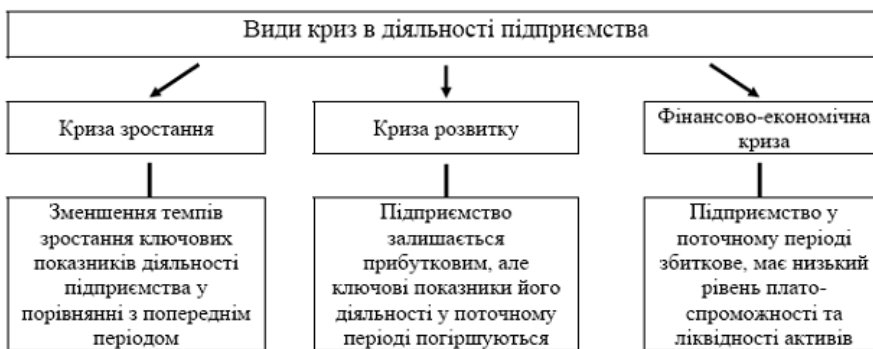


Рис. 2. Класифікація можливих видів криз на підприємстві

Джерело: власні дослідження

Як свідчить представлена класифікація, фінансово-економічний стан підприємства в умовах різних видів криз може суттєво відрізнятися. Відповідно, різними є фінансові можливості суб'єкта господарювання, різними мають бути і способи усунення наявних патологій. Кожний із можливих способів боротьби з патологіями передбачає використання певного набору інструментів антикризового управління.

Сучасна економічна наука пропонує достатньо широкий арсенал інструментів антикризового управління. Вказані інструменти можуть суттєво відрізнятися за напрямом дії і силою впливу, за групами суб'єктів антикризового менеджменту, що їх застосовують. Тому групування інструментів антикризового управління дасть можливість наочніше відобразити їх функціональне призначення та допоможе спростити надання рекомендацій щодо вибору конкретного набору інструментів для подолання певних видів патологій, що призводять до виникнення кризи (рис. 3).



Рис. 3. Групування інструментів антикризового управління на підприємстві

Джерело: власні дослідження

Представлений на рис. 3 перелік інструментів антикризового управління на підприємстві не є вичерпним. В залежності від ситуації на рівні конкретного суб'єкта господарювання, галузі чи регіону, може бути розширений перелік інструментів кожної з груп. Крім того, тут не зазначені ті заходи антикризового регулювання, які може застосовувати держава в рамках антикризової політики. До таких заходів В. Радченко пропонує відносити наступні:

- прийняття законодавства про банкрутство та санацію неплатоспроможних підприємств;
- впровадження державного контролю за процесом створення підприємств та формуванням їх статутного фонду;
- впровадження державного контролю за функціонуванням підприємств та проведенням ними окремих господарських операцій;
- створення рівних умов для ведення бізнесу, захист справедливих вимог та майнових інтересів підприємств, протидія монополістичним тенденціям та недобросовісній конкуренції;

- державний контроль за функціонуванням банківсько-кредитної сфери та фінансових посередників для протидії платіжній кризі і недопущення втрат коштів підприємств під час проведення розрахунків за господарськими операціями;
- створення спеціалізованого державного органу для розробки методичних засад антикризового управління, надання консалтингової методичної допомоги неплатоспроможним підприємствам, проведення підготовки та перепідготовки кадрів [10].

Прийняття рішення про впровадження тих чи інших інструментів антикризового управління має здійснюватися менеджерами відповідного рівня та компетенції. Чим складнішим за суттю, тривалішим за дією і дорожчим за необхідними витратами є інструмент антикризового управління, тим вищим рівнем менеджменту має прийматися рішення про застосування цього інструменту. На наше переконання, рішення про застосування стратегічних інструментів антикризового управління мають прийматися лише топ-менеджментом підприємства з обов'язковим їх узгодженням з власниками (механізм такого узгодження має передбачатися установчими документами).

Застосування одного чи одночасно декількох інструментів антикризового управління відбувається на певному етапі процесу такого управління. Концептуальна модель процесу антикризового управління підприємством запропонована Л. Лігоненко [7, с. 83]. Вказана модель передбачає проходження підприємством у процесі подолання кризи ряду послідовних етапів:

1. Діагностика кризових явищ і загрози банкрутства підприємств, що має надати можливість сформулювати необхідне аналітичне підґрунтя для подальшої роботи.
2. Визначення мети і завдань антикризового управління, основними з яких можуть бути: виведення підприємства зі стану юридичного банкрутства; локалізація кризових явищ; фінансова стабілізація; запобігання повторенню кризи тощо.
3. Визначення відповідальних за розробку і реалізацію антикризових процедур, встановлення їх повноважень стосовно розробки та впровадження антикризової програми.
4. Оцінка часових обмежень процесу антикризового управління, які, як правило, визначаються часом, наявним у підприємства до порушення справи про банкрутство і адміністративного обмеження повноважень існуючого керівництва.
5. Оцінка ресурсного потенціалу антикризового управління та прийняття рішень про залучення необхідних для проведення антикризових заходів ресурсів зі сторони.
6. Впровадження антикризової програми і контроль за її виконанням, своєчасне вжиття заходів щодо модернізації або коригування раніше розробленої політики (процедур, заходів) у зв'язку з непередбачуваними процесами у внутрішньому і зовнішньому середовищі, поведінці окремих суб'єктів.
7. Розробка і реалізація профілактичних заходів, спрямованих на запобігання повторенню кризи, створення або модернізація основних елементів системи протидії банкрутству на рівні підприємства [7, с. 83-84].

Проходження вищезазначених етапів має сприяти виходу підприємства з кризи, що вже має місце у його діяльності. Водночас, набагато важливішим, на нашу думку, є створення на підприємстві системи, що дозволяє запобігати виникненню кризових явищ, усувати їх появу ще на стадії кризи зростання. Функціонування такої системи передусім лежить у площині менеджменту, зокрема менеджменту стратегічного.

Саме тому серед усіх інструментів антикризового управління на підприємстві найбільш важливими ми вважаємо стратегічні інструменти, спрямовані на кардинальні довгострокові зміни у сфері менеджменту суб'єкта господарювання. Реалізація цих змін дозволяє підприємству забезпечити нову якість зростання у багатьох сферах: організаційній, управлінській, технологічній тощо. Провівши радикальні зміни у сфері управління певними процесами на підприємстві, його власники (керівники) отримують по суті новий тип господарюючого суб'єкта без додаткових юридичних процедур, пов'язаних з ліквідацією, перереєстрацією тощо. Особливо це важливо для підприємств корпоративного типу, коли будь-які публічні юридичні процедури можуть призвести до суттєвого зменшення ринкової ціни акцій чи облігацій підприємства.

Висновки. Серед наведених інструментів стратегічного антикризового управління на підприємстві найменш дослідженим у вітчизняній економічній літературі залишається реінжиніринг. Недостатнє теоретичне осмислення переваг і можливостей даного інструменту антикризового менеджменту гальмує і практичне використання реінжинірингу в діяльності вітчизняних підприємств. Водночас, стрімке поширення принципів реінжинірингу у практиці діяльності багатьох провідних зарубіжних компаній, велика популярність публікацій з питань реінжинірингу серед теоретиків і практиків різних країн свідчать про доцільність ретельнішого дослідження реінжинірингу як інноваційного інструменту антикризового управління на підприємстві.

Література:

1. Антикризисный менеджмент / Под ред. А.Г. Грязновой. – М: Тандем; ЭКМОС, 1999. – 368 с.
2. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. / З.С. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева; За заг. ред. З.С. Шершньової. – К.: КНЕУ, 2007. – 680 с.
3. Базаров Г. З. Теория и практика антикризисного управления: Учебник для ВУЗов / Г.З. Базаров, С.Г. Беляев, Л.П. Бельх и др. / Под ред. С.Г. Беляева, В.И. Кошкина. – М.: Закон и право; ЮНИТИ, 1996. – 468 с.
4. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник / В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 504 с.
5. Жадько А. О. Антикризове управління підприємством: сутність, етапи здійснення та основні антикризові заходи / А.О.Жадько [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/zhadko-ao-antikrizove-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-etapi-zdiysnennya-ta-osnovni-antikrizovi-zahodi/>
6. Король В. С. Антикризовий менеджмент в умовах ринкової трансформації економіки: Автореф. дис. ... канд. екон. наук 08.06.02 / В.С.Король / НАН України; Ін-т регіон досліджень. – Л., 2001. – 20 с.
7. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: Монографія / Л.О. Лігоненко. – К., 2001. – 574 с.
8. Паранчук С. В. Елементи системи антикризового управління машино-будівним підприємством / С.В. Паранчук, І.І. Топій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=336>
9. Приходько Н. П. Сутність антикризового управління на підприємстві / Н.П. Приходько [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://masters.donntu.edu.ua/2011/iem/potatuev/library/article02.htm>
10. Родченко В. В. Концептуальні підходи до проблеми побудови системного антикризового управління підприємством / В.В. Родченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/ejournals/PSPE/2010_2/Rodchenko_210.htm
11. Світлична Т. І. Реалізація політики антикризового управління підприємствами будівельного комплексу України / Т.І. Світлична [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy-confer.com.ua/full_article/736/
12. Теория и практика антикризисного управления / Под ред. С.Г. Беляева, В.И. Кошкина. – М.: Закон и право; ЮНИТИ, 2005. – 469 с.
13. Уткин Э. А. Антикризисное управление / Э.А. Уткин. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», Изд-во ЭКМОС, 1997. – 400 с.
14. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник / А.М. Штангрет, О.І. Копилук. – К.: Знання, 2007. – 335 с.

References:

1. Gryaznovoy, A.G. (1999), Antikrizisniy menedzhment [Anti-recessionary management], EKMOС, Moscow, Russia.
2. Shershnova, Z.E., Bagatskiy, V.M. and Getmantseva, N.D. (2007), Antikrizove upravlinnya pidpriemstvom: [Crisis management by the entity], KNEU, Kyiv, Ukraine.
3. Bazarov, G. Z. (1996), Teoriya i praktika antikrizisnogo upravleniya [Theory and practice of crisis management], YuNITI, Kyiv, Ukraine.
4. Vasilenko, V. O. (2003), Antikrizove upravlinnya pidpriemstvom [Crisis management by the entity], TsUL, Kyiv, Ukraine.
5. The official site of scientific conferences (2013), “Zhadko A. O. Antikrizove upravlinnya pidpriemstvom: sutnist, etapi zdiysnennya ta osnovni antikrizovi zahodi”, available at: <http://intkonf.org/zhadko-ao-antikrizove-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-etapi-zdiysnennya-ta-osnovni-antikrizovi-zahodi/> (Accessed 1 November 2013).
6. Korol, V. S. (2001), Antikrizoviy menedzhment v umovah rinkovoyi transformatsiyi ekonomiki [Anti-recessionary management in the conditions of market transformation of economy], Lviv, Ukraine.
7. Ligonenko, L. O. (2001) Antikrizove upravlinnya pidpriemstvom [Crisis management by the entity], Kyiv, Ukraine.
8. The official site of magazine Effective economy (2013), “Paranchuk, S. V. Elementi sistemi antikrizovogo upravlinnya mashino-budivnim pidpriemstvom”, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=336> (Accessed 1 November 2013).
9. The official Portal of masters of DONNTU (2013), “Prihodko, N. P. Sutnist antikrizovogo upravlinnya na pidpriemstvi”, available at: <http://masters.donntu.edu.ua/2011/iem/potatuev/library/article02.htm> (Accessed 1 November 2013).
10. The official site of national library of Ukraine of Vernadsky's V.I. name (2013), “Rodchenko, V. V. Kontseptualni pidhodi do problemi pobudovi sistemnogo antikrizovogo upravlinnya pidpriemstvom”, available at: http://www.nbu.gov.ua/ejournals/PSPE/2010_2/Rodchenko_210.htm (Accessed 1 November 2013).
11. The official site of economic scientific conference Internet (2013), “Svitlichna, T. I. Realizatsiya politiki antikrizovogo upravlinnya pidpriemstvami budivelnogo kompleksu Ukrainy”, available at: http://www.economy-confer.com.ua/full_article/736/ (Accessed 1 November 2013).
12. Belyaeva, S.G. and Koshkina, V.I. (2005), Teoriya i praktika antikrizisnogo upravleniya [Theory and practice of crisis management], YuNITI, Moscow, Russia.
13. Utkin, E. A. (1997), Antikrizisnoe upravlenie [Crisis management], EKMOС, Moscow, Russia.
14. Shtangret, A. M. (2007), Antikrizove upravlinnya pidpriemstvom [Crisis management by the entity], Znannya, Kyiv, Ukraine.



ТОВ "ДКС Центр"