

УДК 338.28: 656.6

В. В. Шкляр,
аспірант, асистент кафедри економічної теорії,
Київська державна академія водного транспорту імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного, м. Київ

КОНЦЕПТУАЛЬНА СХЕМА МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ

V. V. Shklyar,
graduate student, assistant of Department of Economics, Kyiv state maritime academy after hetman Petro Konashevich-Sahaydachnyi

CONCEPTUAL SCHEME OF THE MECHANISM OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT AT THE ENTERPRISES OF WATER TRANSPORT

Стаття присвячена дослідженню та формуванню механізму антикризового менеджменту на підприємствах водного транспорту. Складові елементи розробленого механізму згруповано у шість блоків, які взаємодіючи та впливаючи один на одного визначають ступінь кризовості підприємства та необхідні антикризові заходи.

The article is devoted to the research and formation of anti-crisis management mechanism for the enterprises of water transport. Component elements of developed mechanism are grouped into six units. Having interrelation and influence on each other, these unit define the level of enterprise crisis and necessary anti-crisis actions.

Ключові слова: механізм, види механізмів, інструменти, механізм антикризового менеджменту.

Keywords: mechanism, the types of mechanisms, tools, mechanism of antycrisis management.

Постановка проблеми. Об'єктивною закономірністю ринкової економіки є циклічність її розвитку, яка включає в себе фазу кризи. Особливо явно дана фаза виражається в сучасних умовах функціонування суб'єктів господарської діяльності різних сфер та галузей. Саме тому, проблема дослідження можливостей виживання умов економічної кризи та застосування дієвого механізму антикризового менеджменту є на сьогодні однією з найактуальніших. Аналіз реальної економічної ситуації підприємств транспортної галузі в Україні свідчить про збільшення частоти появи кризових ситуацій та масштабності їх дестабілюючих наслідків.

Найбільш вразливо підприємства реагують на глобальні зміни економічних, політичних, фінансових, технологічних та інших факторів. Виходячи з цього необхідним є адаптація підприємств до процесів, що виникають під впливом факторів макrorівня та забезпечення можливості прогнозування появи негативних тенденцій і здійснення дієвого антикризового менеджменту на основі аналізу факторів мікрорівня.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукової літератури вказує на значний інтерес щодо проблематики розробки та застосування механізму стабілізації діяльності підприємств. Безліч учених-економістів [2, 3, 4, 5, 6, 8, 10] у своїх працях висвітлюють різні підходи до вирішення даної проблеми в різних сферах діяльності. Що стосується транспортної галузі, то механізми її антикризового менеджменту ще не відпрацьовані.

Метою статті є розробка механізму антикризового менеджменту для підприємств водного транспорту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Практична реалізація антикризового менеджменту неможлива без застосування механізму, який спрямований на передбачення, запобігання та подолання кризових ситуацій. Розвиток механізму антикризового менеджменту виступає найважливішою умовою ефективності реформування і сталого розвитку підприємств як в теперішній час, так і на найближчу перспективу.

Сучасні вчені-економісти, такі як Довгань Л.С., Дудукало Г.О., Гудак В.В., Коваленко О.В., Путятін Ю., Пушкар О., Тридід О., Дроніна М.С., Мартошова Л.С. Соколова А., Черевко Х.Л., Зелінська М.В., Павленко Т.В. Мельник Л. Г. та інші, в своїх працях досить широко застосовують поняття «механізм». Кожен з них при обґрунтуванні суті даної категорії вкладає в її основу складові елементи досліджуваної проблематики, але всі науковці характеризують «механізм» як складну багатопланову систему.

Проведене дослідження показало наявність великої кількості механізмів різноманітної природи походження, які залежать від факторів впливу, сфери діяльності та виду і масштабу проблем на підприємстві. Проте, в науковій літературі на сьогодні відсутнє чітке визначення терміну «механізм антикризового менеджменту», що проявляється в різноманітності методик та відсутності в їх структурі єдиних і комплексних складових. Проведений аналіз літературних джерел виявляє велику кількість тлумачень даного поняття з акцентом на ті або інші його аспекти.

Павлова О. розглядає механізм антикризового менеджменту з боку державного управління. На її думку доцільно прийняти таке розуміння механізму антикризового державного управління, за яким цей механізм виступає сукупністю принципів, законів та процедур, які забезпечують прийняття та реалізацію управлінських рішень щодо передбачення небезпеки кризи, аналізу її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного розвитку [4].

Дослідження антикризового механізму управління результативно проводилося Гордієнко Т.В., яка визначає його як засіб виявлення кризових ознак на кожній стадії існування економічної системи, це система управління економічними відносинами між власниками, інвесторами, кредиторами, податківцями та ін. за допомогою важелів (системи показників), які є індикаторами, що характеризують стан фінансово-господарської діяльності, спрямована на впровадження відповідних стимулюючих методів та заходів запобігання або усунення кризових явищ [2].

Хлевицька Т.Б. зазначає, що механізм антикризового управління являє собою сукупність правил, процедур, методів, моделей, важелів і форм управління процесами запобігання, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків щодо діяльності підприємства, спрямованих на формування різнорівневих систем заходів запобігання виникненню та негативному впливу небезпек і загроз, а також збереження стабільності функціонування економічної систем [8].

Узагальнюючи погляди на поняття «механізм» та його різновиди автор поділяє думку Щербань І.О. щодо визначення механізму антикризового управління, який визначається як складна система, орієнтована на запобігання виникненню кризових явищ та усунення несприятливого впливу зовнішнього і внутрішнього середовища що дозволяє зберегти і збільшити конкурентні переваги підприємства завдяки переважно власним ресурсам [10].

Зміст механізму антикризового управління підприємством полягає в його здатності в процесі наростання кризи відновлювати ефективну діяльність підприємств як мікроекономічної системи на основі самоорганізації, підтримки внутрішнього стабільного стану і динамічного зовнішнього оточення. Застосування системного підходу в механізмі антикризового управління обумовлює системне бачення основних напрямів та етапів його роботи, які проводяться для досягнення мет антикризового управління, взаємозв'язків, які існують між ними й враховуються під час розробки плану заходів для забезпечення ефекту синергії.

Використання механізму антикризового управління підприємством має ґрунтуватися на ситуаційному підході до управління. Це націлює на потреб застосування специфічних прийомів і методів управління з урахуванням кризової ситуації конкретного підприємства як об'єкта антикризового управління, тобто конкретний набір обставин, котрі впливають на конкретне підприємство в конкретний період часу.

Практичне застосування ситуаційного підходу у процесі використання механізму антикризового управління передбачає:

- знання теоретичних засад та інструментів антикризового управління;
- критичну оцінку концепцій і методик, визначення сильних і слабких аспектів, позитивних і негативних наслідків його застосування;
- правильне розуміння та інтерпретацію ситуації конкретного об'єкта дослідження підприємства, яке опинилося в кризовому стані, тобто визначення найвагоміших чинників виникнення та розвитку кризи в даній унікальній соціально-економічній системі, пошук найбільш чутливих елементів системи, здатні повернути її до стабільного стану;
- розробку прийомів роботи, методів дослідження, інструментів управління з урахуванням специфіки конкретної ситуації для забезпечення досягнення цілей завдань антикризового управління в найкоротші терміни та з найменшими втратами, тобто найбільш ефективно [10].

Механізм антикризового менеджменту не може існувати без ефективного і надійного інструментарію діагностики та подолання криз. Саме тому, на сьогодні значної актуальності і важливості набуває розробка, обґрунтування та використання дієвих інструментів, що забезпечують стабільний розвиток підприємства. Дані тематиці присвячено безліч наукових розробок, але кожен з авторів розглядає інструменти антикризового менеджменту в розрізі специфіки свого дослідження.

Перерва П.Г., Косенко А.В., Косенко О.П. [5] пропонують три основні антикризові інструменти, визначені експертним шляхом: інноваційна, інвестиційна та маркетингова політика підприємства. Хандій О.О. підтримує даний погляд та зазначає, що це найбільш дієві інструменти подолання кризових ситуацій, але вважає з потрібне додати кадрову політику, щоб перелік інструментів був повним, оскільки кожен процес на підприємстві пов'язаний із прийняттям управлінських рішень та їхньою реалізацією персоналом, і кожна внутрішня проблема прямо або опосередковано є результатом дій чи бездіяльності персоналу. Також даний автор розглядає можливість віднесення до антикризових інструментів диверсифікацію виробничої діяльності – «перехід на виробництво більш економічних, але не менш попитних товарів, впровадження нових видів діяльності, здійснення яких має певні пільгові умови, вихід на нові ринки, що характеризуються більшим рівнем доходу на душу населення – усе це є потенційним джерелом забезпечення стабільного та ефективного функціонування» [7].

Дослідженням проблем і напрямів упровадження інноваційних інструментів антикризового управління фінансами займалася Острівська О.А. Науковець вказує на поширеність у зарубіжній і частково у вітчизняній практиці використання таких інструментів, як контролінг, моніторинг фінансового стану, бізнес-діагностика, розробка управлінських рішень за результатами фінансової діагностики, бюджетування тощо. В своїх дослідженнях особливу увагу вона приділяє контролінгу, який свою чергу використовує такі інструменти, як облік, аудит, фінансова діагностика, планування та бюджетування, і спрямований на функціональну підтримку антикризового менеджменту [3].

Основними інструментами антикризового менеджменту Терлецька Ю.О. [6] вважає методи фінансового оздоровлення, які залежать від глибини фінансової кризи на конкретному підприємстві. Автор зазначає, що фінансове оздоровлення складається з таких етапів: усунення зовнішніх факторів банкрутства; проведення локальних заходів з метою поліпшення фінансового стану; створення стабільної фінансової бази.

Шершньова З.Є. інструментами впливу антикризового управління підприємством вважає наступні моделі та методи: методи розв'язання конфліктів; моделі маркетингу: поведінка в умовах невизначеності; зовнішнє управління і проблеми санації; методи управління персоналом в умовах кризи: оцінка та мотивація; метод інвестиційного проектування; методи пошуку інформації; методи прогнозування криз; методи та моделі розробки управлінських рішень в умовах кризи; методи аналізу та оцінки кризових явищ; інструменти обґрунтування інноваційних стратегій кризової поведінки та інші [9].

Одним із антикризових інструментів Біденко К.Р. вважає стратегічний аналіз діяльності підприємства, адже його метою є оцінка ключових впливів на нинішній майбутній стан організації та визначення факторів специфічного впливу на розвиток кризових явищ. Застосування результатів стратегічного аналізу дає змогу підприємствам своєчасно й адекватно реагувати на зміни в середовищі їхнього функціонування та сформулювати перелік антикризових заходів, що в довготерміновій перспективі забезпечать подолання розвитку кризи, зростання вартості господарських одиниць і досягнення ними стратегічних завдань [1].

Незважаючи на велику кількість наукових досліджень з даної теми, бачимо відсутність єдиного, універсального переліку інструментів антикризового менеджменту. Адже діяльність кожного підприємства універсальна та залежить від маси специфічних впливових факторів, врахування яких повинно бути основою при розробці інструментів їх ліквідації. Нажаль на сьогоднішній день таких розробок для підприємств водного транспорту немає. Саме тому автором пропонується застосовувати розроблений механізм антикризового менеджменту для підприємств водного транспорту (рис. 1), який має на меті виведення підприємств з кризової ситуації та стабілізацію їх фінансового стану.

Складові елементи даного механізму доцільно розділити на шість блоків, які взаємодіючи та впливаючи один на одного визначають стан підприємства. До них відносяться: діагностика кризового стану; вибір та обґрунтування факторів впливу для визначення ознак кризи; визначення фази (стадії) життєвого циклу підприємства; визначення виду антикризового менеджменту; вибір та обґрунтування показників для діагностики кризового стану; реалізація антикризового менеджменту.

Основним завданням запропонованого механізму є діагностика кризового стану підприємства та реалізація необхідних заходів антикризового менеджменту метою попередження чи ліквідації кризових ситуацій і явищ. Суть діагностики кризового стану полягає у визначенні та обґрунтуванні факторів впливу на підприємстві відборі показників для діагностики кризових явищ, визначення фази життєвого циклу підприємства та стану підприємства.

Без здійснення моніторингу та діагностики показників, які характеризують стан підприємства не можливо досягти чіткого уявлення про ступінь його кризовості. Саме тому необхідним елементом в механізмі є визначення необхідних груп показників для проведення якісного і дієвого аналізу, результат якого становитиме основу прийняття заходів антикризового менеджменту. Звичайно для кожного підприємства в

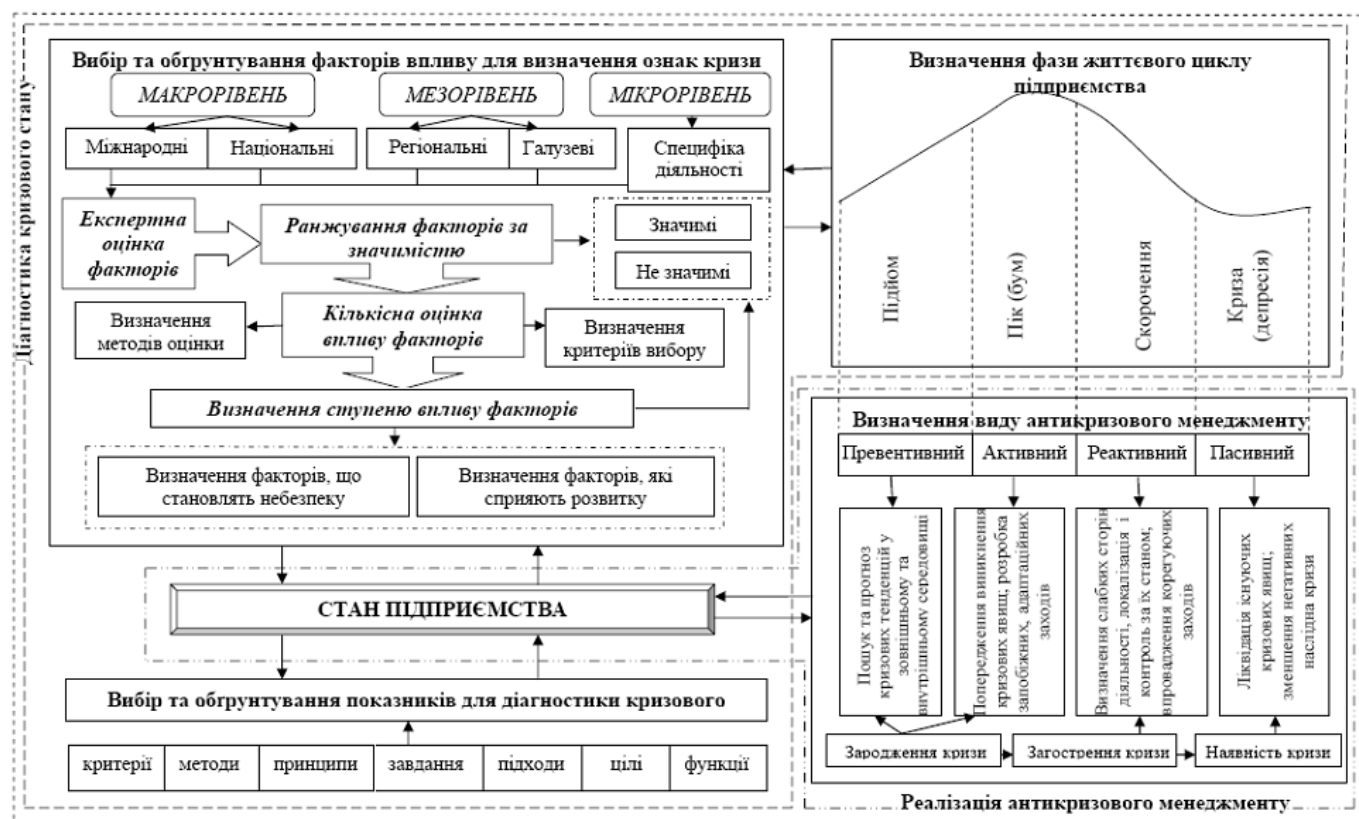


Рис. 1. Схема механізму антикризового менеджменту підприємств водного транспорту

залежності від наявної ситуації склад показників може змінюватися (зменшуватися чи деталізуватися).

Основою вибору та обґрунтування факторів впливу для визначення ознак кризи є їх поділ на міжнародні та національні (фактори макrorівня), регіональні та галузеві (фактори мезорівня) і фактори, які залежать від специфіки діяльності підприємства (фактори мікрорівня). Обрані фактори проходять експертну оцінку та ранжуються відповідно до значимості впливу. За допомогою визначення критеріїв вибору та методів оцінки проводиться кількісна оцінка впливу факторів з метою визначення ступеню їх впливу, а саме розподілу на дестабілізуючі фактори та ті, котрі сприяють розвитку підприємства.

Ділова активність будь-якої соціально-економічної системи проходить різні стадії розвитку, котрі залежать та одночасно й впливають на значимі фактор підприємства. Залежно від фази життєвого циклу з'являються чи зникають впливові фактори. Та існує і зворотній зв'язок, посилюючи чи зменшуючи свій вплив, фактор стимулюють перехід до іншої фази циклу. Необхідність не лише визначення, але й прогнозування фази життєвого циклу підприємства обумовлюється можливістю раціонального використання наявних ресурсів підприємства та прийнятті ефективних, дієвих управлінських рішень з врахуванням майбутніх тенденцій розвитку.

В свою чергу залежно від фази життєвого циклу (а саме підйому, піку, скорочення чи депресії (кризи)) визначається стан розвитку кризових явищ та необхідні для їх усунення вид антикризового менеджменту (превентивний, активний, реактивний чи пасивний). Кожному з видів антикризового менеджменту властиві свє специфічні заходи виявлення, попередження чи ліквідації кризових ситуацій. Визначення виду антикризового менеджменту та спрямування відповідних заходів н існуючий стан підприємства є основою процесу реалізації антикризового менеджменту.

Висновки. Отже, об'єктивна необхідність забезпечення розвитку підприємств в сучасних умовах обумовлює вибір дієвих та адекватних вимогам ринк механізмів антикризового менеджменту. Запропонований механізм забезпечує взаємодію та врахування впливу кожного з його блоків, що слугує збереженню стабільнєс ефективної діяльності водотранспортних підприємств та виявлення, стримування, подолання і контроль кризових явищ.

Література.

1. Біденко К.Р. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства як інструмент антикризового управління / К.Р. Біденко // Управління розвитком. - 2012. - №12. - С. 107 – 109.
2. Гордієнко Т.В. Антикризовий механізм управління результативністю діяльності будівельного підприємства [Електронний ресурс] / Режим доступу http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/kgm_econ/2012_102/178-187.pdf.
3. Островська О. А. Інноваційні інструменти антикризового управління фінансами комунальних підприємств / О. А. Островська // Актуальні проблем економіки. - 2011. - № 9(123). - С.154-163.
4. Павлов О. Антикризові механізми державного регулювання соціально-економічного розвитку [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvam_upravl/2010_4/44.pdf
5. Перерва П.Г., Косенко А.В., Косенко О.П. Антикризові інструменти сталого розвитку підприємства: інноваційна, інвестиційна та маркетингова політик [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/vcp/TPtEV/2012_25/statti/16Pererv.pdf.
6. Терлецька Юлія Олегівна Формування та впровадження ефективної системи антикризового менеджменту на підприємствах [Текст] : дис. ... канд. екон. наук 08.00.04 / Терлецька Юлія Олегівна ; Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. - Чернівці, 2008. - 256 арк.
7. Хандій О.О. Антикризові інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації / О.О. Хандій // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2012. - №4 – с.186-192 [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_4_186_192.pdf
8. Хлевицька Т.Б. Механізми антикризового управління в системі економічної безпеки підприємства / Т. Б. Хлевицька // Торгівля і ринок України : тематични збірник наукових праць. — Донецьк : ДонНУЕТ. - 2008. - Вип. 26, Т.1. - С. 313-318.
9. Шершньова З.С. Антикризове управління підприємством / З.С. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2007. – 680 с.
10. Щербань І.О. Антикризове управління підприємствами посередницьких туристичних підприємств / І.О. Щербань // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. - 2010. – Вип. 2 (50) [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Chem_Bic/Vnvgvp/ekon/2010_2/index.htm.

References.

1. Bidenko, K.R. (2012.), " Strategic environmental analysis of functioning of the enterprise as a anti-crisis management tool ", *Upravlinnia rozvytkom*, №12, pp. 107 – 109
2. Hordienko, T.V. (2012), "The anticrisis mechanism for measuring construction company performance", available at: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gur/kgm_econ/2012_102/178-187.pdf.
3. Ostrovska, O. A. (2011), " Innovative instruments for crisis financial management of public enterprises", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, № 9(123), pp. 154-163.
4. Pavlov, O. (2010), " *Anticrisis mechanisms of state regulation of social and economic development* ", available at: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gur/Nvam_upravl/2010_4/44.pdf

5. Pererva, P.H., Kosenko, A.V. and Kosenko, O.P. (2012), "Anti-crisis tools for the sustainable development of the enterprise: innovation, investment and marketing policy", available at: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2012_25/statti/16Pererv.pdf.
6. Terlets'ka, Yu. O. (2008), "The formation and introduction of the system of anti-crisis management at enterprises", Abstract of Ph.D. dissertation, Cherniv. nats. un-t in Yu. Fed'kovycha, Chernivtsi, Ukraine.
7. Khandij, O.O. (2012), "Anti-crisis instruments of enterprise management: practical aspects of realization", *Marketynh i menedzhment innovatsij*, №4, pp. 186-192 available at: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_4_186_192.pdf
8. Khlevyts'ka, T.B. (2008), "Mechanisms of crisis management in the system of economic safety of the enterprise", *Torhivlia i rynek Ukrainy: tematychnyj zbirny naukovykh prats'*, Vyp. 26, T.1., pp. 313-318.
9. Shershni'ova, Z.Ye. (2007), *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Anticrisis management of enterprise], KNEU, Kyiv, Ukraine.
10. Scherban', I.O. (2010), "Mechanism of anti-crisis management of the intermediary tourist enterprises formations", *Visnyk Natsional'noho universytetu vodnoh hospodarstva ta pryrodokorystuvannia*, Vyp. 2 (50), available at: http://archive.nbu.gov.ua/portal/Chem_Biol/Vnuvgp/ekon/2010_2/index.htm.

Стаття надійшла до редакції 18.09.2013 р.



ТОВ "ДКС Центр"