

УДК 658.5

Т. В. Гринько

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна

ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У статті проаналізовано основні наукові підходи до визначення поняття «антикризове управління», визначено головні завдання та принципи системи антикризового управління підприємством у сучасних умовах.

Ключові слова: антикризове управління, криза, прояв кризи, діагностування кризи.

В статье проанализированы основные научные подходы к определению понятия «антикризисное управление», выделены главные задачи и принципы системы антикризисного управления предприятием в современных условиях.

Ключевые слова: антикризисное управление, кризис, проявление кризиса, диагностирование кризиса.

The article analyzes the basic scientific approaches to the definition of the concept of «crisis management», emphasizing the fundamental issues, tasks and principles of the crisis management system of the enterprise in the contemporary conditions.

Keywords: crisis management, crisis, manifestation of crisis, diagnosing the crisis.

Через відсутність у вищого керівництва досвіду, антикризового управління кризова ситуація в Україні має глибший прояв, ніж будь-де. Антикризове управління можна розглядати як систему превентивних заходів у всіх сферах діяльності підприємства: економічній, соціально-політичній, психологічній, інноваційній, маркетинговій тощо.

Завдання антикризового управління будуть відрізнятися залежно від того, яка стадія розгортання кризи характерна на тому чи тому стані для підприємства. Антикризове управління може вважатися ефективним, якщо за рахунок своєчасної нейтралізації загроз цієї кризи вдалося уникнути. Якщо криза на підприємстві почала розгортатися, антикризове управління буде спрямоване на подолання кризових ситуацій та мінімізацію ризиків. В умовах розгортання кризи антикризове управління можна розглядати як комплекс цілеспрямованих дій, направлених на забезпечення виходу підприємства з кризи. Результатом таких дій має стати запобігання банкрутству та забезпечення фінансового оздоровлення підприємства.

Вагомий внесок у розробку теоретичних і прикладних проблем антикризового управління зробили українські та іноземні науковці, а саме: В. А. Барінов, І. А. Бланк, В. О. Василенко, А. П. Градов, А. П. Грязнова, В. В. Ковальов, Б. Колас, Є. М. Коротков, А. І. Кошкін, Л. О. Лігоненко, А. П. Наливайко, А. І. Пушкар, Н. В. Родіонова, Л. С. Ситник, Е. А. Уткін, А. Д. Чернявський та інші. У наукових працях розглядаються теоретичні основи і методологічний інструментарій антикризового управління підприємством, значну увагу приділено теоретичним питанням виникнення, розвитку кризових ситуацій, а також практичним аспектам проведення стабілізаційних заходів виведення підприємства з кризи. Однак у роботах щодо названих учених немає одностайності в підходах до сутності антикризового управління, що створює певні проблеми під час розроблення комплексу заходів із попередження й подолання наслідків кризи. Відтак актуальною залишається проблема формування сучасного понятійного апарату антикризового управління.

Мета роботи – дослідження особливостей антикризового управління та визначення основних принципів його здійснення.

Сьогодні велика кількість підприємств перебуває в кризовому стані, тому запобігання кризових ситуацій та розробка заходів щодо виходу підприємства з кризи стало однією з найважливіших проблем управління. Однак, у науковій літературі не існує єдиного тлумачення сутності поняття «антикризове управління», хоча всі науковці сходяться в одному: антикризове управління є специфічним напрямом управління, що вимагає застосування спеціальних методів, інструментів, форм управління. Проаналізуємо детальніше це поняття.

Як зазначає В. О. Василенко, «антикризове управління – це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку» [1, с. 23].

Аналогічне визначення надає Е. М. Коротков: антикризове управління – це управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного стійкого розвитку організації [2, с. 128].

Інші дослідники (А. Г. Грязнова, М. О. Федотова, А. М. Маринюк) визначають антикризове управління як систему управління підприємством, що має комплексний характер та спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти та покращити ринкові позиції підприємства за будь-яких обставин, при використанні переважно власних ресурсів. Антикризове управління підприємством передбачає прискорене та дієве реагування на істотні зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ на основі заздалегідь розроблених антикризових заходів [3, с. 7].

Як сукупність послідовних узагальнених заходів трактує антикризове управління на підприємстві А. П. Градов. Серед заходів названо: аналіз стану макро- і мікросередовища, вибір місії підприємства; вивчення механізму виникнення кризових ситуацій та створення системи моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства для раннього виявлення слабких сигналів про кризу; стратегічний контролінг діяльності підприємства та розроблення стратегії запобігання його неплатоспроможності; оперативна оцінка та аналіз фінансового стану підприємства, виявлення ймовірності виникнення банкрутства; розробка системи дій в умовах кризи щодо виходу з кризової ситуації; постійний облік ризику підприємницької діяльності та розробка заходів щодо його зниження [4, с. 84].

Дослідники Е. С. Мінаєв та В. П. Панагушин під антикризовим управлінням розуміють управління, яке має заздалегідь спрогнозувати та попередити неплатоспроможність підприємства згідно з виробленою стратегічною програмою підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення [5, с. 5].

Через систему управління, що спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів на противагу екстенсивному розвитку трактує антикризове управління Л. С. Ситник [6, с. 25].

Антикризове управління на думку Л. О. Лігоненко, – спеціальне, постійно організоване управління, націлене на оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [7, с. 37].

Під антикризовим треба розуміти управління, здатне запобігати або пом'якшувати кризові ситуації у діяльності підприємств, а також утримувати підприємства в режимі виживання в період кризи і виходити з кризового стану з мінімальними втратами [8, с. 16].

Інші автори розглядають антикризове управління як систему профілактичних і оздоровчих процедур, що застосовуються на підприємстві до суттєвого погіршення його фінансового стану [9, с. 14].

Проаналізувавши наявні трактування поняття «антикризове управління», можна виокремити такі підходи:

- 1) антикризове управління розглядають як механізм банкрутства;
- 2) антикризове управління зводиться виключно до недопущення неплатоспроможності підприємства;
- 3) антикризове управління є невід'ємною частиною загального управління й повинно забезпечувати профілактику кризового розвитку.

Отже, можна зробити висновок, що антикризове управління становить безперервний процес, невід'ємний елемент загальної системи управління підприємством, що здійснюється в умовах обмеженості часу й ресурсів, і спрямований на запобігання та усунення несприятливих для діяльності підприємств явищ, а також створення умов стабільного функціонування й розвитку за будь-яких економічних, політичних та соціальних обставин.

Особливість сучасного антикризового управління полягає в можливості не тільки нормалізувати кризову ситуацію, а й дати підприємству імпульс до подальшого розвитку.

До основних завдань антикризового управління можна віднести:

- 1) розробку антикризової політики й відповідного методичного інструментарію, що дозволить своєчасно виявляти перші ознаки появи кризової ситуації та оперативно на неї реагувати;
- 2) активне використання нових можливостей управління;
- 3) застосування різноманітних методів та механізмів, які б дали змогу подолати фінансові труднощі з найменшими втратами.

Система антикризового управління підприємством повинна відповідати таким принципам:

- постійність та безперервність;
- рання діагностика кризових явищ;
- інноваційність у всіх сферах діяльності підприємства;
- управління за «слабкими сигналами».

Практика антикризового управління свідчить про різні наслідки для підприємств, що знаходилися майже в однакових економічних умовах. Важливе значення для подальшої долі підприємства мала завчасна реєстрація змін кризових факторів та розробка відповідних антикризових заходів. «Слабкі сигнали» – ранні ознаки можливих змін та настання нових ситуацій. Якщо підприємство працює з урахуванням «слабких сигналів», то воно спроможне протистояти змінам за допомогою попереджувальних заходів або відповідної реакції на них, тим самим зберегти фінансову рівновагу й досягти подальшого успішного функціонування.

Іншими словами, успіх підприємства залежить від здатності передбачати труднощі і діяти так, щоб усунути або, принаймні, послабити негативний вплив проблем сьогодні та в майбутньому. Таким чином, стає можливим випереджувальна реакція

на очікувані зміни, що надає переваги превентивному управлінню, яке попереджає події, а не антикризовому, що здійснюється в «пожежному» порядку. Випереджувальна реакція полягає в комбінації контрзаходів для послаблення або усунення загроз та послідовного втілення можливостей, які щойно відкрилися для підприємства. У зв'язку з цим у світлі превентивного антикризового менеджменту кризу можна трактувати більше як позитивне явище, яке примушує постійно впроваджувати нове, інноваційне та сприяє переходу системи в якісно новий стан, що адекватно відповідає зовнішньому середовищу. У результаті здійснення антикризових заходів, що мають випереджувальний характер, підвищуються адаптивні здібності системи та зміцнюється безпека її функціонування на ринку.

Оскільки невизначеність виступає неминучою характеристикою сучасних умов господарювання, менеджменту будь-якого підприємства важливо вміти долати її наслідки. Зарубіжні вчені Л. Планкетт та Г. Хейл виділяють низку аналітичних прийомів усунення невизначеності, під якою розуміють «сукупність обставин, які для керівника не є очевидними, але мають вплив на рішення проблеми управління» [10, с. 23]: «причино-наслідковий аналіз», «прийняття рішення», «аналіз плану» та «огляд ситуації».

Причино-наслідковий аналіз здійснюють із метою виявлення причин, що призвели до проблеми. Проблема тут – це розрив між бажаним станом системи та її реальним станом. У процесі причино-наслідкового аналізу обов'язково необхідно виявити справжні причини проблеми. Інакше прийняте рішення не дозволить попередити кризу. У межах превентивного антикризового управління для здійснення процедур, пов'язаних із ідентифікацією причинно-наслідкового ланцюга, потрібно налагодити систему раннього повідомлення для своєчасного розпізнавання кризових тенденцій, а також створити сигнальну систему, за допомогою якої підприємство зможе стежити в режимі реального часу за станом підприємницького середовища та фіксувати всі відхилення досягнутого від бажаного, що полегшить ідентифікацію найбільш ймовірних проблемних місць.

Реакцією менеджменту підприємства на виявлені небажані наслідки може стати або прагнення усунути їх, або виграти час та ліквідувати ці наслідки пізніше, або пристосуватися до нових умов. У процесі реакції важливо уникати марного витрачання ресурсів й часу, що може спричинити нашарування одного неправильного рішення на інше і в результаті виправлення становища надто ускладнити.

Перспектива наслідків актуалізує вирішення проблеми. Вчені вважають, що першими ознаками появи проблеми є симптоми, які і привертають до неї увагу. Водночас, симптоми як частина наслідків, навіть за умови їх усунення, не можуть ліквідувати причин, що породили проблему, тому в процесі аналізу важливо «встановити причинно-наслідковий ланцюг, тобто ієрархію причин та наслідків, яка веде у зворотному порядку (від наслідків до причини) до тієї точки, в якій можна розпочати дію, щоб усунути проблему» [10, с. 34].

Природа невизначеності під час прийняття рішень відрізняється від невизначеності, коли проводять причинно-наслідковий аналіз. Керівникам та менеджерам підприємства, які перебувають у реальному часі, необхідно вибрати курс дій, що реалізовуватимуться в майбутньому. Розвиток альтернативного підходу до визначення курсу дій припускає оцінку ризику, пов'язаного зі здійсненням обраного варіанту.

Важливо не тільки виявити причину проблеми, визначити альтернативні варіанти її вирішення, вибрати найбільш прийнятний варіант, а й зосередитися на процесі реалізації цього варіанту. Наступним етапом поширення превентивного управління є аналіз плану. Аналіз передбачає розв'язання двох цілей: 1) виявлення потенційних проблем та визначення дій щодо зменшення ймовірності настання небажаних наслідків цих проблем; 2) виявлення потенційних можливостей та визначення дій щодо збільшення ймовірності та посилення впливу сприятливих можливостей. Таким чином, превентивне антикризове управління повинно не тільки попереджувати ймовірні загрози, а й використовувати потенційні можливості.

Огляд ситуації дозволяє встановити, що необхідно здійснити для виправлення та коригування досягнутого. Його основна мета – виявити найбільш пріоритетні проблеми, які підлягають вирішенню, тому превентивне антикризове управління повинно бути орієнтоване на проблеми, які загрожують стійкості підприємства.

В умовах високого рівня невизначеності зовнішнього середовища потрібно, щоб превентивне антикризове управління базувалося на створенні ситуаційних варіантів вирішення майбутніх проблем. Ситуаційний підхід передбачає пошук такого рішення для кожної можливої ситуації, яка зберігала б систему й підвищувала її стійкість одночасно з вирішенням ситуаційних завдань. Ситуаційні плани виступають як механізм адаптації до середовища. Завдяки завчасно сформованому курсу раціональних дій, які відображені в плані, можливо уникнути руйнівних наслідків, пов'язаних із появою нового джерела нестійкості, а також не пропустити можливостей, які відкрилися для підприємства.

Отже, управління, спрямоване на завчасну підготовку до очікуваних подій разом із оцінкою ймовірності їх настання, особливо якщо це стосується негативних очікуваних змін, можна назвати превентивним антикризовим менеджментом (у пер. з фр. «preventif» (лат. «praeventus») означає «попереджувачий що-небудь, запобіжний»). Превентивне управління можна розглядати як комплекс заходів, що дозволяє своєчасно виявляти сигнали формування як зовнішніх, так і внутрішніх факторів та процесів, здатних викликати кризу й передбачити її настання, а також розробку та контроль за реалізацією контрзаходів на конкретну загрозу довгочасному виживанню та розвитку промислового підприємства. У сучасних умовах більш доцільним є використання превентивного антикризового управління, оскільки воно полягає в реагуванні на виникнення загрози в межах моменту раціональної дії з метою довгострокового виживання та розвитку підприємства. Своєчасне розпізнання сигналів про загрозу наближення кризи дозволить істотно знизити витрати підприємства на боротьбу із кризовою ситуацією. Крім того, у випадку використання позитивної сторони кризи, тільки превентивне антикризове управління здатне сформувати потенціал успішного функціонування та розвитку підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі.

Усе викладене дає підстави виділити такі аспекти антикризового управління в сучасних умовах:

- головна мета – забезпечення стабільно стійкого фінансового стану підприємства за будь-яких економічних, політичних або соціальних змін;
- головним заходом в антикризовому менеджменті є швидка та дієва реакція на зміни, які відбуваються в зовнішньому середовищі;
- воно спрямоване на те, щоб застосувати такі управлінські та фінансові механізми, які дозволили б вийти з труднощів із найменшими для підприємства втратами.

Висновки.

Антикризове управління – це система управління, що має комплексний характер та спрямована на попередження, запобігання кризових явищ і виявлення виду кризи, стадії та закономірностей її протікання, причин кризи, можливих сценаріїв розвитку, інструментів виходу з неї з метою успішного функціонування підприємства як у поточному часі, так і в майбутньому. Дотримання сформульованих вище основних принципів антикризового управління дозволить здійснювати його якомога ефективніше. Недостатня розробленість методичного фундаменту та інструментарію для розв'язання завдань превентивного антикризового менеджменту потребує подальшого його дослідження як підвиду антикризового управління.

Бібліографічні посилання

1. **Василенко В. О.** Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.
2. Антикризисное управление : учеб. / [Коротков Э. М., Беляев А. А., Валовой Д. В. и др.; под ред. Э. М. Короткова]. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 432 с.
3. Антикризисный менеджмент / [под ред. проф. А. Г. Грязновой]. – М. : Ассоциация авторов и издателей «Тандем»; ЭКМОС, 1999. – 368 с.
4. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмы / [Градов А. П., Кузин Б. И., Федотов А. В. и др.; под общ. ред. А. П. Градова, Б. И. Кузина]. – СПб. : Специальная литература, 1996. – 510 с.
5. Антикризисное управление : учеб. пособ. / [под ред. проф. Э. С. Минаева и проф. В. П. Панагушина]. – М. : ПРИОР, 1998. – 432 с.
6. **Ситник Л. С.** Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л. С. Ситник. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 503 с.
7. **Лігоненко Л. О.** Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко. – К. : Київський нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 377 с.
8. **Чернявський А. Д.** Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / А. Д. Чернявський. – К. : МАУП, 2006. – 256 с.
9. **Балашов А. П.** Антикризисное управление: учеб. пособ. / А. П. Балашов. – Новосибирск : ГУП РПО СО РАСХН, 2004. – 176 с.
10. **Планкет Л.** Выработка и принятие управленческих решений / Л. Планкет, Г. Хейл; [пер. с англ.]. – М. : Экономика, 1984. – 356 с.

Надійшла до редколегії 25.04.2014