

Піюренко І.О.

УДК 338

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Вступ. Дослідження сучасних аспектів антикризового управління у напрямку теоретичного обґрунтування взаємозв'язку «сутність антикризового управління – методи – інструментарій – концепція – засоби її реалізації» відображають формування позиції згідно з якою антикризове управління має яскраво виражену функцію направлену на попередження кризи підприємств. Найпоширенішою концепцією в антикризовому менеджменті є концепція активного антикризового управління, яке з погляду фінансового менеджменту класифікується як антикризове фінансове управління

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Широта і неоднозначність різних аспектів досліджуваної проблеми, значимість її в концепції сталого розвитку сільського господарства країни на сучасному етапі визначили вибір теми дослідження, її мету, завдання та структуру. Проблемам антикризового управління присвячені численні публікації як вітчизняних так і зарубіжних вчених, серед них Ансофф І., Лігоненко Л.О., Бланка І.О., Василенка В.О., Кузьміна О.Є., Короткова Е.М., Крижанівського В.Г., Беляєва С.Г., Чернявського А.Д., Родіонової Н., Недосекіна О.О., Кошкіна В.І., Градова О.П., Уткіна Е.А., Козак Л.С., Пугачової М.В., Гарафонової О.І., Ситник Л.С., Манойленко О.В., Грязнової А.Г., Шершньової З.Є. та інших. Однак слід зазначити, що низка питань формування системи економічного моніторингу антикризового управління підприємством висвітлені недостатньо глибоко.

Формулювання цілей. Основною метою статті є необхідності і важливості антикризового управління підприємством.

Виклад основного матеріалу. Антикризове фінансове управління – це, по-перше, комплекс профілактичних заходів, спрямованих на попередження фінансової кризи (системний аналіз сильних та слабких сторін підприємства, оцінка ймовірності банкрутства, управління ризиками, впровадження системи попереджувальних заходів); по-друге, система управління фінансами, спрямована на виведення підприємства з кризи, у тому числі шляхом проведення санації чи реструктуризації суб'єкта господарювання [1].

Антикризовий менеджмент, як такий, концентрується переважно саме на питаннях антикризового управління фінансами підприємства. Всі інші напрямки антикризового управління є похідними і залежать у переважній більшості від ефективності заходів у рамках антикризового фінансового менеджменту. Антикризовий фінансовий менеджмент характеризується дворівневою структурою:

- 1) перший рівень – система ризик-менеджменту;
- 2) другий рівень – система управління фінансовою санацією підприємства.

Елементи антикризового менеджменту мають бути запроваджені як на успішно функціонуючих підприємствах (у вигляді ризик-менеджменту), так і на тих, які опинилися у фінансовій кризі (фінансова санація, реструктуризація) [1]. На нашу думку, антикризове управління значно ширше і багаторівневе і розглядати управління фінансовою сферою як пріоритетною може призвести до не бачення розгортання проблем в інших сферах.

Проаналізувавши існуючі підходи щодо визначення антикризового управління в подальшому цю категорію розглядатимемо у широкому розумінні, з позицій діяльності спрямованої на попередження і профілактику кризових процесів.

Узагальнення, систематизація літературних джерел дозволила запропонувати авторський підхід до визначення категорії «антикризове управління» як системи засобів впливу, направлених на збереження

вектора розвитку підприємства на основі моніторингу процесів, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищах його функціонування.

Вивчення основних тенденцій розвитку вітчизняних підприємств засвідчує наявність фактів неефективного господарювання, що часто пов'язують з кризою менеджменту. Практика показала, що не всі підприємства зуміли адаптуватися до сучасних умов. В науковій літературі визначають основні помилки менеджменту: нефокусованість цілей і стратегій; неспроможність стратегічного бачення; хаотичне використання управлінських інструментів; асоціювання антикризового менеджменту у багатьох випадках лише з діяльністю в умовах кризи; орієнтація на короткострокову перспективу; відсутність гнучкості; нетворчий підхід до управлінської діяльності; необґрунтоване застосування західних методик діагностики банкрутства тощо. Однак, на нашу думку, більш вагомі причини, пов'язані з інтенсивними змінами у соціоекономічній системі, а персоналу необхідно вчасно і професійно реагувати на ці зміни.

В наукових колах також поширюється думка про альтернативу внутрішньому антикризовому менеджменту, який малоєфективний у екстремальних умовах. На протипагу йому послуги зовнішнього консультанта з антикризового управління вбачаються більш дієвим засобом, оскільки мають такі переваги: об'єктивність, оперативність, новизну ідей, спеціальні знання, досвід, гнучкість, психологічну стійкість [2].

Функцію антикризового менеджменту направлену на попередження кризи підприємств, не можна розглядати як статичний стан. Тому існує постійна потреба у фахівцях, здатних виявляти небезпеки, здійснювати діагностику існуючого стану, виявляти слабкі ланки у діяльності підприємства, використовувати сучасні інструменти антикризового управління. Реалізація ефективної системи антикризового управління сучасним підприємством можлива через призму об'єктно-суб'єктної взаємодії, що ґрунтується на основних положеннях компетентнісного підходу.

При дослідженні діяльності сучасних підприємств все частіше використовують поняття компетенція у роботі з персоналом та у системі стратегічного управління підприємством. Носіями компетенцій виступають як працівники підприємства так і підприємство в цілому. Власником ключової компетенції є власне підприємство, а не окремо взята людина чи невелика команда [3]. Ключові компетенції підприємства формуються перш за все на основі унікального досвіду, здібностей персоналу, систематичного аналізу ринкової інформації, інноваціях, гнучкості системи управління.

З підвищенням динаміки зовнішнього середовища зростає необхідність у точності і своєчасності управління. Вживання підприємства в цих умовах залежить від запасу стратегічної стійкості, що проявляється у комбінації ключових компетенцій підприємства, мистецтва і мужності вищого менеджменту, організаційної культури, що здатна гнучко реагувати на зміну зовнішніх і внутрішніх обставин, достатніх активів, що дозволяють підприємству зберігати фінансову стійкість, поки менеджмент підприємства шукає шляхи адаптації до нових умов [4].

Ключові компетенції дозволяють реалізувати принцип проактивної поведінки підприємства, згідно з яким останнє не тільки пристосовується до умов, які виникають у ринковому середовищі, а намагається створювати нові можливості для власного розвитку шляхом активної взаємодії зі своїм оточенням. Компетенції найчастіше пов'язують із спроможностями до ефективного управління. В сучасних швидкозмінних умовах зовнішнього середовища управління компетенціями стає спробою підвищення реактивності та надання динамічного характеру усім видам діяльності підприємства [4]. Формування компетенцій підприємства є забезпечуючою складовою його сталого розвитку.

Формування компетентнісного підходу передбачає створення умов для володіння підприємством комплексом компетенцій, які відображають його потенціал, здатність до активних форм взаємодії з зовнішнім середовищем.

Окреслимо такі напрями реалізації компетентнісного підходу в антикризовому управлінні підприємством:

- визначення та розвиток компетентностей підприємства, які забезпечують йому антикризову стійкість ;
- формування системи компетенцій персоналу та її застосування на всіх етапах антикризового управління;
- розвиток і підтримка компетенцій, управління їх динамікою;
- зміщення акцентів від кількісно-якісних характеристик до накопичення компетенцій підприємства;
- прагнення до постійного підвищення рівня компетентності, розширення набору ключових компетенцій.

Наше бачення антикризового управління пов'язане з формуванням компетентнісно-орієнтованого підходу. Формування компетенцій підприємства, що забезпечать йому стратегічну стійкість, управління небезпеками, перехід від статичних характеристик до використання засобів динамічного розвитку; від політики пристосування до умов зовнішнього середовища до політики активної взаємодії з ним, лежить в основі розробки та реалізації ефективної системи управління підприємством. Антикризове управління доцільно визначати як систему компетенцій підприємства, що забезпечують підприємству стратегічну орієнтацію.

Отже, суб'єктами антикризового управління доцільно визнати коло осіб, що реалізують завдання антикризового управління, володіють компетенціями, які забезпечують підприємству антикризову стійкість. Об'єктом антикризового управління є мікроекономічні системи, які прагнуть успішно функціонувати, однак в силу обставин об'єктивного чи суб'єктивного характеру можуть перейти до нестійкого стану або потрапити в кризову ситуацію.

Основні функції управління – планування, організація, мотивація і контроль – в умовах антикризового управління зазнають ряд істотних змін. Так у функції планування різко зростає роль оперативного планування і прийняття рішень з урахуванням поточної ситуації; у функції організації передбачається

необхідність створення на підприємстві антикризового штабу; у функції контролю – управління засноване на аналізі відхилень. Великого значення набуває ще одна функція: – діагностика кризового стану, яка дозволяє постійно спостерігати за фінансовим станом підприємства, своєчасно виявляти симптоми кризи, встановлювати її рівень та причини [4].

На нашу думку, основні функції антикризового управління в сучасних умовах мають стратегічне спрямування, наповнюються новим змістом, що відповідає сучасним тенденціям економічного розвитку.

Таблиця 1. Стратегічне спрямування основних функцій антикризового управління.

Назва функції	Зміст функції
Планування	1. Виявлення засобів взаємодії з зовнішнім середовищем. 2. Визначення та розвиток системи компетентностей, які забезпечують підприємству антикризову стійкість і стратегічну орієнтацію. 3. Визначення стратегічної мети і завдань. 4. Розроблення стратегії і тактики управління.
Організації	1. Адаптація і перебудова структури відповідно до змін стратегії. 2. Добір персоналу, що володіє компетенціями. 3. Формування організаційної культури, що здатна гнучко реагувати на зміну зовнішніх і внутрішніх обставин.
Мотивації	1. Формування системи мотиваційного моніторингу. 2. Усвідомлення готовності до змін, узгодження поведінкових аспектів. 3. Гармонізація відносин усіх категорій персоналу та органів управління.
Контролю	1. Діагностика кризових явищ. 2. Формування системи стратегічного контролінгу.

До основних принципів, на яких базується система антикризового управління, відносять:

- ранню діагностику кризових явищ у фінансовій діяльності підприємства;
- превентивність дій;
- постійну готовність до реагування;
- швидкість реагування на кризові явища;
- адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його фінансовій рівновазі;
- повну реалізацію внутрішніх можливостей виходу підприємства з кризового стану [4].

Запровадження антикризового управління на підприємстві має на меті здійснення таких заходів [5]:

- діагностику процесів і тенденцій, що призводять до кризових ситуацій;
- прогнозування виникнення, розвитку і ймовірних наслідків кризових ситуацій;
- здійснення антикризового супроводження (виявлення процесів і тенденцій, що призводять чи можуть призвести до кризових ситуацій);
- завчасну підготовку на випадок виникнення надзвичайних ситуацій (антикризову профілактику);
- організацію і координацію ефективних дій для подолання надзвичайних кризових ситуацій та їх наслідків.

Існують три варіанти управління підприємством у кризовому стані: активне антикризове управління; реактивне антикризове управління; інтерактивне антикризове управління.

Для активного антикризового управління характерна початкова реакція на оперативні заходи, коли підприємство ще не підготовлено до незвичних стратегічних загроз, але замість того, щоб застосовувати послідовний ряд відповідних заходів, воно аналізує дані, обирає і здійснює комбінацію контрзаходів, яка видається оптимальною. Коли їх низька результативність стає очевидною, підприємство рішуче переходить до стратегічних заходів антикризового управління.

В основі реактивного антикризового управління лежить припущення, що труднощі можна здолати звичними, хоча б і радикальними оперативними контрзаходами. Така реакція передбачає послідовне застосування певних заходів, починаючи з тих, які в минулому були ефективними.

Вітчизняні підприємства, як показує практика, в більшості випадків здійснюють активне антикризове управління, що ґрунтується на фінансовому аналізі, що носить реактивний характер, основною метою якого є лише впровадження антикризових заходів.

Однак прогресивні підприємства, що успішно функціонують у ринкових умовах, останнім часом дедалі більше дотримуються інтерактивного типу управління. Тут застосовується екстраполятивне прогнозування, яке доповнюється вивченням зовнішнього середовища з метою виявлення можливих змін. Під час початкового діагностичного аналізу розглядаються можливості одночасного застосування оперативних і стратегічних заходів. Організація цього типу дає змогу реалізувати ті чи інші заходи одночасно (рис. 1).

В умовах антикризового управління основними вимогами до планування й управління функціонуванням підприємства є усунення і запобігання кризовим явищам в усіх видах діяльності підприємства, забезпечення його ефективного функціонування. Ці вимоги можна відобразити в структурі економіко-математичних моделей підприємства за сферами його діяльності: виробничої, логістичної, маркетингової, фінансової, кадрової, організаційної [4].

Одною з проблем антикризового управління на вітчизняних підприємствах є те, що діюча система антикризового управління завжди активізується не раніше виявлення ознак неплатоспроможності підприємства стосовно його кредиторів, найчастіше одночасно з впровадженням механізмів антикризового регулювання. В рамках системи антикризового управління формулюються дві не завжди сумісні цілі – фінансове оздоровлення підприємства-боржника і задоволення вимог кредиторів, тому не вдається сформулювати чіткі шляхи виходу із кризи. Серед форм і методів антикризового управління поки що не

посідають гідного місця принципи управління вартістю і реструктуризація операційної, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства [4].

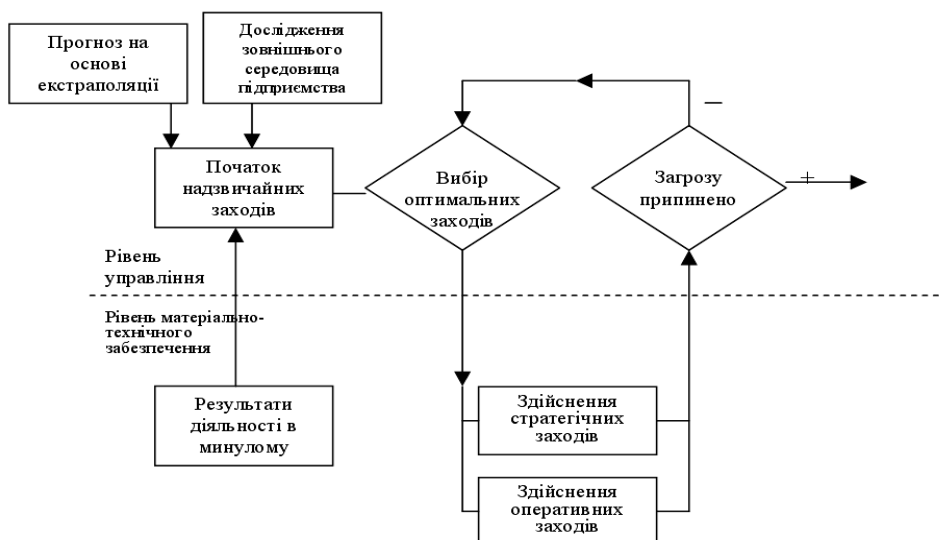


Рис. 1. Загальна схема реалізації інтерактивного антикризового управління.

Отже, економічна наука сформувала різноманітні концептуальні підходи до антикризового управління, які відрізняються визначеними цілями, засобами їх досягнення, управлінськими рішеннями, які пропонуються в рамках визначених цілей та результатами.

Висновок. Подальшу концептуалізацію антикризового управління, на нашу думку, доцільно здійснювати на основі моделювання процесів економічного моніторингу. Відповідно її реалізація повинна бути направлена на розробку системи критеріїв і оцінок, проектування програм моніторингу, що формують методологічні основи технологій антикризового управління підприємством.

Джерела та література:

1. Крутько В. Введение в менеджмент кризисных ситуаций / В. Крутько. – К. : МЗУУП, 1994.
2. Линдерс М. Р. Управление снабжением и запасами / М. Р. Линдерс, Х. Е. Фирон. – СПб. : Виктория плюс, 2006. – 768 с.
3. Меньшиков С. Мировой кризис развивается и трансформируется / С. Меньшиков // Проблемы теории и практики управления : междунар. журн. – 1999. – № 2.
4. Маренков Н. Л. Антикризисное управление / Н. Л. Маренков, В. В. Касьянов. – М., Ростов н/Д, 2004.
5. Теория и практика антикризисного управления : учеб. для вузов / Г. З. Базаров, С. Г. Беляев, Л. П. Белых и др. – М. : Закон и право; ЮНИТИ, 1996.