

Сутність та мета антикризового управління

Вінницький національний технічний університет

Анотація: у статті розглянуто особливості формування антикризового управління підприємством. Визначено рівень впливу криз на підприємство та систематизовано рекомендації щодо вдосконалення системи управління підприємством.

Ключові слова: антикризове управління, кризи, технологічна система антикризового управління

Abstract: in the article discusses the features of formation of anti-crisis management of the enterprise. The level of impact of crises on the enterprise is determined and recommendations on improvement of the enterprise management system are systematized.

Keywords: anti-crisis management, crisis, technological system of crisis management

Вступ

Зниження платоспроможного попиту, недосконале правове поле господарської діяльності, втрата налагоджених господарських зв'язків, ринків збуту та закупівлі – є основними причинами кризового стану підприємств практично усіх галузей економіки як в Україні, так і у світі загалом.

Фінансовий менеджмент багатьох підприємств часто виявляється неготовим до швидким економічних змін. Проблематика антикризового менеджменту є відносно новим поняттям в наукових дослідженнях, що вимагає постійного, систематичного вивчення. Переважна більшість наукових праць присвячено загальноекономічним аспектам розвитку інформаційно-інноваційної економіки. Натомість поза увагою залишається реформування антикризового менеджменту, створення гнучкої структури управління, що дозволило б реагувати на актуальні зміни у відносно короткі строки та із мінімальними затратами.

Результати дослідження

Характерною особливістю сучасного економічного середовища підприємства, як внутрішнього, так і зовнішнього, є кризи. На сьогодні, немає жодного підприємства, яке б не наражалося на кризові явища або ж не перебувало у кризових ситуаціях протягом свого життєвого циклу. Проте, кризовий стан не завжди завершується для всіх підприємства банкрутством, а надалі ліквідацією. Ті, що розробляють спеціальні управлінські заходи, спрямовано на попередженні, запобігання, оцінювання та подолання криз, отримують позитивні наслідки.

Для діяльності будь-якого підприємства характерними є відносини із споживачами, партнерами, конкурентами, постачальниками, органами державної влади, їм притаманні потенціал і тенденції розвитку, які досить часто не співпадають з циклами розвитку національної економіки [1, с. 11].

Економічна криза представляє собою ситуацію, яка складається з великої кількості фінансово-економічних проблем, а кількість ресурсів для їх розв'язання обмежена у фінансових менеджерів. Господарська діяльність підприємства за таких умов знаходиться під загрозою та є ймовірність настання кризового стану.

На думку М.К. Колісника, кризовий стан підприємства - незапланований, небажаний процес, який може перешкодити або навіть унеможливити функціонування підприємства, а також пошук нових механізмів і напрямків управління [2, с.15].

Криза виникає не спонтанно, а має власний механізм свого «розвитку», основні властивості якого полягають у наступному:

– існує не один, а декілька ланцюгів (шляхів), по яких відбувається проходження імпульсу-каталізатора кризи та поширення кризових явищ у межах підприємства як економічної системи;

- існуючі ланцюги (шляхи) розгортання кризи не ізольовані один від одного, між ними існують зв'язки, через які імпульси розповсюджуються та взаємно посилюються;
- запуск імпульсу-каталізатора кризи обумовлюється не тільки впливом зовнішніх факторів, але насамперед внутрішніми властивостями господарської системи, якістю організації управління нею;
- поглиблення кризи відбувається кумулятивно, тобто швидкість наростання прояву кризи посилюється в часі [3].

Економічний механізм виникнення кризового стану підприємства може бути пізнаним лише шляхом постійного сканування середовища підприємства із застосуванням комплексу маркетингових досліджень, методів стратегічного аналізу і контролінгу, що дозволяє визначати взаємозв'язок і логічну послідовність економічних явищ після виявлення певних сигналів, а також прийняти рішення або про підсилення позитивних наслідків, або про послаблення можливих загроз.

Що стосується чинників внутрішнього середовища, які можуть виступити джерелами відповідних сигналів, до них доцільно віднести показники технічних, технологічних, кадрових, просторових ресурсів, показники ресурсів організаційної структури, показники інформаційних і фінансових ресурсів, стратегічного потенціалу підприємства.

Усунення з ринку збанкрутілих підприємницьких структур є неодмінною умовою ефективного функціонування ринкового механізму. Проте запобігти банкрутству, забезпечити тривале процвітання — завдання значно важливіше, хоч і складніше. Саме його вирішенню підпорядкована система заходів, названа антикризовим управлінням.

Окремі українські дослідники висловлюють думку, що будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим, тобто будуватися на врахуванні ризику й небезпеки кризових ситуацій. У найзагальнішому вигляді під антикризовим слід розуміти таке управління, яке запобігатиме кризовим ситуаціям або пом'якшуватиме їх у господарсько-фінансовій діяльності підприємства. Відповідно до такого тлумачення запропоновано диференціювати антикризове управління за трьома підвидами:

- 1) передкризове управління, яке здійснюється для своєчасного виявлення та розв'язання проблем (прийняття рішень) з метою запобігання кризи;
- 2) управління в умовах кризи, метою якого визначається стабілізація нестійких станів і збереження керованості системою;
- 3) управління процесами виходу з кризи, яке здійснюється з метою мінімізації втрат і втрачених можливостей під час виведення підприємства зі стану кризи [4].

Антикризове управління – це управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання його факторів для наступного розвитку.

Основні риси антикризового управління:

- орієнтоване на виведення підприємства із кризового стану, яке заздалегідь має спрогнозувати та попередити неплатоспроможність підприємства, яке засновано на реалізації програми з підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення;
- відображає здатність підприємства конструктивно та швидко реагувати на зміни, що загрожують його нормальному функціонуванню;
- відображає здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначити пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства і його працівників по передбаченню кризи, добиватися ефективності їх праці в екстремальних умовах;
- спрямовано на завчасне виявлення можливих кризових ситуацій, розробку заходів протидії, швидкого реагування на будь-які зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі [3].

До основних принципів, на яких повинна базуватись система антикризового управління, слід віднести:

- 1) рання діагностика кризових явищ діяльності підприємства;
- 2) терміновість реагування на різні кризові явища;
- 3) адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його життєдіяльності;
- 4) повна реалізація внутрішнього потенціалу для виходу з кризи

Технологія антикризового управління — це комплекс послідовно здійснюваних заходів із запобігання, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків. Вона передбачає як велику дослідно-аналітичну роботу, так і соціально-організаційну діяльність.

Технологічна система антикризового управління складається з 8 етапів, що характеризують оптимальний варіант виходу підприємства з кризової ситуації [5].

Перний етап. Створюється спеціалізована робоча група (команда), що може формуватися як із власних кадрів, так і з фахівців, запрошених на час можливої чи реальної кризової ситуації. Вони повинні володіти знаннями з теорії криз, прогнозування, конфліктології, розроблення управлінських рішень, дослідження систем управління, макроекономіки, мікроекономіки тощо.

Другий етап. Передбачається перевірка доцільності та своєчасності проведення антикризових заходів. За їх недоцільності відбувається повернення до вихідної ситуації — пошуку нових цілей, планування за ними спеціальних заходів. Якщо обґрунтовано доцільність і своєчасність “включення” антикризового управління, здійснюється перехід до наступного етапу.

Третій етап. Розробляються управлінські рішення антикризового характеру. В цьому процесі виділяють кілька стадій, основними з яких є збирання вихідної інформації про ситуацію на підприємстві, її структурно-морфологічний аналіз, визначення шляхів виходу з кризової ситуації та необхідних ресурсів, перевірка можливості досягнення поставлених цілей.

Четвертий етап. Створюється система реалізації управлінських рішень щодо виходу з кризової ситуації. Група фахівців, які підготували ці рішення, визначають їх конкретних виконавців. Кожен з них повинен мати в розпорядженні необхідні й достатні ресурси для виконання антикризового управлінського рішення, а також відповідати за своєю кваліфікацією рівню й складності поставлених завдань. У протилежному випадку антикризові заходи здійснюватимуться за іншою схемою, відмінною від запланованої, або навіть стануть неможливими.

П'ятий етап. Відбувається організація виконання управлінських рішень — конкретних організаційно-практичних заходів, реалізація яких у чітко визначеній послідовності дасть можливість досягти поставлених цілей.

Шостий етап. Проводиться оцінювання й аналіз якості виконання управлінських рішень за показниками діяльності суб'єкта господарювання. Якщо реалізація рішення не привела до змін (позитивних чи негативних), розглядають причини, через які не виконані рішення чи отримані результати, відмінні від запланованих. Після визначення причин незадовільного виконання готують нове рішення з урахуванням результатів, отриманих від уже проведених заходів. Якщо виконання управлінського рішення дало позитивні результати, тобто намітилися тенденції до поліпшення показників господарської діяльності підприємства, але не в тому обсязі, що необхідний, то вносяться зміни в систему реалізації управлінських рішень.

Сьомий етап. Перевіряється доцільність проведення подальших робіт, спрямованих на вихід підприємства з кризової ситуації. Насамперед визначається стадія виконання антикризової програми. Якщо програма повністю реалізована, а підприємство залишається в кризовому стані, то необхідно розробити заходи щодо зміни його статусу, зокрема можливого визнання його банкрутом, і проведення дій, пов'язаних із процедурою банкрутства. Якщо ж антикризова програма виконана й відбулися зміни в зовнішньому становищі підприємства, систему антикризового управління адаптують до умов, що змінилися на ринку. Для виходу з кризової ситуації готують додаткові управлінські рішення.

Восьмий етап. Розробляються заходи щодо прогнозування майбутніх кризових ситуацій, яке є невід'ємною частиною технології антикризового управління. Воно дає змогу якщо не зовсім уникнути кризової ситуації, то підготуватися до неї та мінімізувати її наслідки.

Висновки

Підсумовуючи зазначене, зазначимо, що специфіка антикризового управління підприємством тісно пов'язана з стратегією антикризового управління, яка включає в себе стратегію недопущення криз і стратегію подолання кризи, та з необхідністю прийняття складних управлінських рішень в умовах обмежених фінансових та інформаційних ресурсів, загального рівня невизначеності зовнішнього середовища.

Результати дослідження свідчать:

- кризи можна передбачати, очікувати і викликати;
- кризи у визначеній мірі можна прискорювати, випереджати, відсувати;
- до криз можна і необхідно готуватися;
- кризи можна пом'якшувати;
- управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва;
- кризові процеси можуть бути до визначеної межі керованими;

– управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їхні наслідки.

Для того, щоб організація домоглася успіху, керівник повинен уміти передбачати можливість, імовірність появи тих чи інших виробничих ситуацій, бути готовим до них і діяти адекватно сформованим обставинам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Рамазанов С. К., Степаненко О. П., Тимашова Л. А. Методи антикризового управління : монографія. Луганськ : Вид-во. СНУ імені В. Даля, 2004. 192 с.
2. Колісник М. К. Фінансова санація і антикризове управління підприємством: навч. посіб 2000. 504 с.
3. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством». Харків, 2016. 140 с.
4. Гасанов С.С., Штангрет А.М., Котляревський Я.В. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти. 2012. 301 с.
5. Штангрет А.М. Загроза як ключовий елемент системи безпеки. Вісник Львівського інституту економіки і туризму.2010. Вип. №5. С. 20-27.

Сметанюк Олена Анатолівна – доцент, канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця.

Кониук Людмила Василівна - студентка групи МЗД-186, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: mpboxmp@gmail.com

Smetaniuk Olena - Associate Professor, PhD, Associate Professor on Department of Management, Marketing, and Economics, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia

Konyuk Lyudmyla Vasylivna - student, faculty of management and information security Vinnitsa National Technical University, Vinnitsa, e-mail: mpboxmp@gmail.com