

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

© Оборська С.В., 2008

Подано критичний аналіз підходів до визначення категорії „антикризове управління”. На основі аналізу вітчизняних та зарубіжних робіт з антикризового управління та результатів власних досліджень запропоновано підходи до розроблення системи антикризового управління промисловим підприємством.

**Ключові слова:** антикризове управління, криза, кризова ситуація, кризові явища, симптоми кризи, типологія кризових явищ, заходи щодо подолання кризи, антикризова програма.

**In the article the critical review of approaches to determining the notion anticrisis management is presented. The approaches to develop the industrial enterprise anticrisis management has been offered. They are based at the national and international publications about anticrisis management and at the author's researches.**

**Keywords:** anticrisis management, crisis, crisis situation, phenomena of crises, symptoms of crisis, type of the phenomena of crises, measures on overcoming a crisis, anticrisis program.

### Постановка проблеми

Особливістю середовища функціонування вітчизняних підприємств на сучасному етапі є зростання ступеня динамічності, складності та невизначеності. Істотно зростає кількість принципово нових завдань, що призводить до ускладнення управлінських проблем та підвищення ймовірності виникнення стратегічних несподіванок та криз, що створює умови для виникнення та розвитку кризових явищ на підприємстві. Ознаки кризових явищ різного типу проявляються у відповідних техніко-економічних показниках.

Частка збиткових підприємств в промисловості України за останні роки залишається на рівні 40 %: в період з 2000 по 2003 рр. цей показник є “стабільно” високим і коливається в межах 40–42 %, з 2004 р. спостерігається тенденція зменшення цього показника до 36–37 %. Збитковість підприємства є одним з головних симптомів фінансової кризи, яка, з одного боку, може бути наслідком кризи збуту, з іншого, – фінансова криза може спричинити розвиток кризових явищ в підсистемі постачання, виробництва, управління персоналом, тобто спричинити ланцюжок кризових явищ на підприємстві. Формування та розвиток кризових явищ на підприємстві пояснюється впливом зовнішніх та внутрішніх чинників. За оцінками західних експертів криза на підприємстві, як правило, на 2/3 спричинена дією внутрішніх і тільки на 1/3 – впливом зовнішніх чинників. Для вітчизняних підприємств негативний вплив зовнішніх чинників є більш істотним: несприятлива загальноекономічна ситуація, нестабільна політична ситуація, недосконале законодавство та податковий тиск є основними кризоутворювальними чинниками, що сприяють виникненню кризових ситуацій та криз різного типу на підприємстві. Тому невдачі у діяльності підприємств найчастіше пов’язуються тільки з негативним впливом зовнішніх чинників, що унеможлиблює розробити результативну та ефективну систему управління, яка впливатиме на кризові явища різного типу [1].

У такий спосіб особливої актуальності набуває проблема розроблення та реалізації ефективної системи антикризового управління, яка насамперед повинна ґрунтуватись на своєчасній та дієвій реакції з метою запобігання (або пом’якшення) впливу на підприємство руйнуючих систему кризових явищ.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Науковці приділяють достатньо уваги проблемам антикризового управління на підприємстві. Загальні питання антикризового управління відображені у працях вітчизняних та зарубіжних (російських) науковців: Беляєва С.Г., Бляхмана Л.С., Булєєва І.П., Брюховецької Н.Е., Василенка В.О., Градова А.П., Грязнової А.Г., Іванова Г.П., Іванова В.І., Короткова Е.М. [2], Кошкіна А.В., Крутько В., Кудряшова Г.М., Лігоненка Л.О., Мінаєва Е.С., Панагушина В.П., Уткіна З.А., Чеботаря Ю.М., Чернявського А.Д., Шабаліна Е.М., Шершньової З.Є. [5].

У працях науковців увага зосереджується, як правило, на особливостях функціонування підприємства в умовах кризи та/або загрози банкрутства. У розробках з досліджуваної проблематики можна виділити такі напрямки, як сутність, чинники формування, типологія та етапи розвитку кризових явищ на підприємстві, загальна характеристика системи антикризового управління, правові аспекти реорганізації неплатоспроможних підприємств, стратегічні та тактичні заходи виходу підприємства з кризового стану.

Проблематика антикризового управління підприємством широко висвітлена в наукових працях вітчизняних та зарубіжних учених [4], проте разом з тим деякі аспекти не знайшли належного відображення в літературі і потребують подальшого розвитку та дослідження. Так, бракує підходів до оцінки ймовірності виникнення кризових явищ та рівня кризового стану вітчизняних підприємств з урахуванням їх розмірів, виду діяльності, організаційно-правової форми, галузевої належності та регіональної специфіки тощо; недостатньо повно вивчені особливості розроблення та реалізації комплексу антикризових заходів залежно від типу підприємства (державні підприємства, акціонерні товариства, малі підприємства) та варіанти організаційних рішень під час побудови системи антикризового управління.

### **Постановка цілей**

Дослідження теоретико-методичних засад формування системи антикризового управління зумовлює постановку таких цілей:

- провести критичний аналіз підходів розуміння сутності категорії „антикризове управління”;
- обґрунтувати необхідність своєчасного розроблення та реалізації заходів, спрямованих насамперед на попередження кризових явищ на підприємстві, для чого повинна створюватися відповідна умовам функціонування підприємства та специфіці прояву кризових явищ система антикризового управління;
- висвітлити особливості розроблення та реалізації комплексу антикризових заходів залежно від типу підприємства (державні підприємства, акціонерні товариства, малі підприємства).

### **Виклад основного матеріалу**

Необхідно підкреслити, що проблематика антикризового управління підприємствами охоплює широкий спектр проблем: проблеми своєчасного розпізнавання кризових ситуацій, проблеми запобігання кризі, проблеми функціонування організації в кризовому стані, проблеми виходу з кризи з найменшими втратами та подолання наслідків кризи, методологічні проблеми антикризового управління, фінансово-економічні проблеми антикризового управління, правові проблеми антикризового управління, проблеми організаційного забезпечення антикризового управління, соціально-психологічні проблеми антикризового управління.

Аналізуючи дослідження з проблем антикризового управління, можна зробити висновок, що недостатньо повно розроблена методологія формування системи антикризового управління з урахуванням зарубіжного досвіду та національних особливостей. Також в публікаціях з досліджуваної проблематики бракує підходів до розуміння ролі, місця та характеристики *системи антикризового управління на підприємстві як особливої (міжфункціональної) підсистеми*, яка, з одного боку, повинна виконувати функції, що притаманні будь-якій системі управління (планування, організація, мотивація, координація та контроль), а, з іншого, – виконання цих функцій має *специфічну спрямованість*.

На наш погляд, якнайповніше сутність антикризового управління розкрито Коротковим Е.М. [2, с. 131–135] в таких положеннях:

- кризи можна передбачати, очікувати і викликати;
- певною мірою кризи можна прискорювати, випереджати, відсувати;
- до криз можна та необхідно готуватися;
- управління в умовах кризи потребує особливих підходів, спеціальних знань, досвіду та мистецтва;
- кризові процеси можуть бути до певної межі керованими;
- управління процесами виходу з кризи здатне прискорити ці процеси та мінімізувати їх негативні наслідки.

Крім того, ми вважаємо за необхідне додати таке положення: формування системи антикризового управління залежить від наявної та прогнозованої суб'єктно-об'єктної взаємодії, зумовленої специфікою підприємства та його оточення.

У деяких роботах наголошується саме на стратегічних аспектах антикризового управління [2, 3, 4]. Будь-яке управління певною мірою повинно бути антикризовим і тим більше ставати антикризовим під час виникнення на підприємстві кризових явищ різного типу та глибини. Ігнорування цього положення має значні негативні наслідки, врахування ж його сприяє безболісному проходженню кризових явищ.

Головними особливостями процесу антикризового управління є:

- мобільність та динамічність у використанні ресурсів та проведенні змін;
- здійснення програмно-цільових підходів в технологіях розроблення та реалізації антикризових рішень;
- підвищена чутливість до чинника часу в процесах управління, здійснення своєчасних дій;
- використання антикризового критерію якості рішень під час їх розроблення та реалізації.

З метою ліквідації (попередження) кризових явищ можуть розроблятися документи різного змісту: антикризова маркетингова програма; програма фінансового оздоровлення. Для подолання (попередження) кризи на підприємстві розробляється комплексна антикризова програма, яка уможливує об'єднати різнопланові заходи. Розроблення комплексної антикризової програми уможливує ґрунтовніше організувати роботу з подолання кризи як на підприємстві загалом, так і в окремих підсистемах (збутовій, фінансовій, виробничій, організаційній, системі постачання та управління персоналом), забезпечити послідовність та системність цьому процесові. Антикризова програма – це координуючий плановий документ, що охоплює комплекс економічно та науково обґрунтованих заходів, спрямованих на подолання (запобігання або пом'якшення впливу) кризових явищ на підприємстві, зміст якого залежить від типу, глибини кризових явищ та особливостей функціонування підприємств різних організаційно-правових форм.

Так, наприклад, за особливостей формування системи антикризового управління АТ зумовлені таким характеристикам формування цього типу [5, с. 81]:

- наявністю законодавчо врегульованих підходів до формування органів управління АТ;
- об'єктивним існуванням широкого спектра конфлікту інтересів, які вирішуються кожним АТ в поточному чи стратегічному режимі;
- великою залежністю від ситуації у зовнішньому середовищі, особливо від ситуації на фондовому ринку, а також від зовнішніх акціонерів;
- можливостями різного впливу на ситуацію в АТ різних груп акціонерів та інших зацікавлених осіб (передусім вищих менеджерів), що знаходять вираз у змісті цілей та стратегій;
- галузевою належністю, різноманітністю виробничо-технологічних систем у диверсифікованих, вертикально інтегрованих структурах;
- специфікою процесу прийняття рішень та контролю за їх виконанням;
- наявністю „ринку корпоративного контролю”, що потребує у сучасних умовах поєднання з елементами контролінгу.

Особливості побудови системи управління малими підприємствами також необхідно враховувати під час формування системи антикризового управління:

- високий ступінь централізації (зосередження права прийняття рішення на найвищому рівні);
- менший ступінь формалізації створює передумови для швидкого реагування, підвищує рівень мобільності та динамічності у використанні ресурсів, проведенні змін, реалізації інноваційних програм;
- спрощена організаційна структура управління, що зменшує час на проходження інформації між рівнями управління;
- особиста зацікавленість менеджерів вищого рівня (які, як правило, є власниками підприємства) в результативній та ефективній діяльності підприємства.

### **Висновки**

Підсумовуючи, слід зазначити, що *система антикризового управління на підприємстві як особлива (міжфункціональна) підсистема*, повинна виконувати такі функції:

- прискорено та дієво реалізувати на зміни у зовнішньому оточенні;
- своєчасно ідентифікувати кризові явища, що існують ззовні та всередині підприємства;
- розроблювати та впроваджувати заходи щодо запобігання, ліквідації або пом'якшення впливу негативних чинників на діяльність підприємства;
- координувати та встановлювати ефективні зв'язки з функціональними підсистемами підприємства для своєчасного визначення та ліквідації локальних кризових ситуацій та криз підсистеми;
- забезпечувати функціонування підприємства у режимі виживання в період кризи;
- розробляти та уможлиблювати введення в дію таких механізмів (управлінських, фінансових, організаційних), які б навіть у складній ситуації (наприклад, на межі банкрутства) могли забезпечити вихід підприємства з такого стану з найменшими затратами.

### **Перспективи подальших досліджень**

Враховуючи вищевикладене, перспективними напрямками досліджень є: визначення особливостей кризового стану вітчизняних підприємств; критичний аналіз існуючих методик щодо оцінки розвитку кризових явищ на підприємствах різних типів та можливостей застосування цих методик для вітчизняних підприємств; обґрунтування методики розроблення антикризової програми для підприємств різних організаційно-правових форм з урахуванням глибини та типу кризових явищ.

1. Федулова Т.В. Кризис в компании: зло или благо? // Менеджмент сегодня. – 2007. – № 2 (38). – С. 120–127. 2. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 432 с. 3. Макаренко І.О. Алгоритм антикризового управління підприємством // Актуальні проблеми економіки. – 2005. № 3 (45). – С.104–109. 4. Хіт Роберт. Кризовий менеджмент для керівників / Пер. з англ. – К.: Наук. думка, 2002. – 566 с. 5. Шериньова З.Є. Використання потенціалу корпоративного управління: необхідність стратегічного підходу // Стратегія економічного розвитку України. – 2005. – № 17. – С. 77–82.