



УДК 658.29.011.1

Повстенюк Н.Г.

викладач кафедри фінансів і кредиту
Вінницького навчально-наукового інституту економіки
Тернопільського національного економічного університету

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Узагальнено сутність і особливості кризи на підприємстві та розширено її зміст. Систематизовано періоди та етапи розвитку криз, надано практичні рекомендації щодо рішення проблем, які характерні для кожної фази. Розроблений алгоритм антикризових управлінських методів та підходів для виходу підприємства з кризи.

Ключові слова: антикризове управління, банкрутство, діагностика, криза, неспроможність, фінансове оздоровлення.

Повстенюк Н.Г. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СИСТЕМЕ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Обобщена сущность и особенности кризиса на предприятии и расширено ее содержание. Систематизированы периоды и этапы развития кризисов, предоставлены практические рекомендации относительно решения проблем, какие характерные для каждой фазы. Разработанный алгоритм антикризисных управленческих методов и подходов для выхода предприятия из кризиса.

Ключевые слова: антикризисное управление, банкротство, диагностика, кризис, несостоятельность, финансовое оздоровление.

Povsteniuk N.H. ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF VITAL FUNCTIONS OF ENTERPRISE

In the article, the essence and features of crisis at an enterprise are generalized and their maintenance is extended. Periods and stages of development of crises are systematized, practical recommendations in relation to solution of problems typical for every phase are given. An algorithm of anti-crisis administrative methods and approaches for crisis recovery of the enterprise is worked out.

Keywords: anti-recessionary management, bankruptcy, diagnostics, crisis, insolvency, financial recovery.

Постановка проблеми. Поява сьогодні кризових ситуацій в нашій країні пов'язана з різноманітними чинниками: політичною ситуацією, кардинальними змінами законодавчої бази, процесами глобалізації і їх наслідками, неефективним менеджментом підприємства і іншими. Все частіше простежуються тенденції, які проявляються у надмірному зменшенні кількості підприємств у зв'язку із неспроможністю перебороти кризу та запобігти банкрутству. Вирішальною причиною такої ситуації є ігнорування вітчизняними підприємствами антикризових заходів, та нерозвиненість антикризового управління загалом. В умовах розгортання кризи антикризове управління можна розглядати як комплекс цілеспрямованих дій, спрямованих на забезпечення виходу підприємства з кризи. Результатом таких дій має стати запобігання банкрутству та забезпечення фінансового оздоровлення підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед наукових досліджень, присвячених проблемам кризи та розвитку антикризового управління, доцільно виокремити роботи таких українських та зарубіжних дослідників, як Л. Бартон, І. Бланк, Г. Базаров, С. Беляєв, Л. Белих, В. Василенко, Дж. Дарлін, О. Жарковська, Є. Шершньова, Є. Файншмідт, С. Фінк та багато інших. У працях згаданих вище авторів основну увагу зосереджено на визначенні методів та інструментів антикризового управління, а також розробленні теоретичних та практичних рекомендацій щодо діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємств. Однак, незважаючи на значну зацікавленість науковців у вирішенні поставленої проблеми та велику кількість праць, присвячених їй, багато проблем, пов'язаних з розвитком антикризового управління, залишаються невирішеними. Необхідно глибше дослідити питання сутності кризи та антикризового управління, його видів, мети, цілей, завдань, об'єктів та суб'єктів здійснення.

Метою статті є теоретичне узагальнення прояву криз, причин їх виникнення, потенційних наслід-

ків для підприємства та особливостей антикризового управління. Головним завданням дослідження є розробка алгоритму антикризових управлінських методів та підходів для виходу підприємства з кризи.

Виклад основного матеріалу. Система антикризового управління має властивості, які надають особливість механізму управління організацією: гнучкість і адаптивність, здатність до диверсифікації, а також можливість ефективно використовувати потенціал підприємства та неформальні методи управління. Ці особливості антикризового менеджменту обумовлені і превентивними завданнями, які вирішує діагностика, тобто своєчасне розпізнавання симптомів, факторів і причин кризи, що наближається, визначення його виду і вироблення заходів, які необхідно прийняти.

Термін «криза» є ключовим в понятійному визначенні та концепції антикризового управління. Від того, який зміст вкладається в поняття криза, безпосередньо залежить і зміст антикризового управління.

Досить послідовно й ґрунтовно поняття «криза» розкриває Л. Бартон, який вважає, що це широко-масштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів та може завдати серйозної шкоди усій організації: працівникам, продукції, зв'язкам, фінансам та репутації [9, с. 2].

Згідно з теорією О. Жарковської криза розглядається як крайнє загострення внутрішньовиробничих та соціально-економічних відносин, а також відносин організації з зовнішньоекономічним середовищем [2, с. 8].

В. Василенко зазначає, що кризою є ситуація значного погіршення одного, а частіше кількох, важливих параметрів функціонування підприємства, що цілком реально може призвести до банкрутства. [4, с. 47].

Г. Базаров, С. Беляєв і Л. Белих визначають кризу як «надзвичайну ситуацію, у результаті якої виникають значні порушення в основних підсистемах підприємства» [7, с. 35].

Є. Шершньова окреслює кризу у вигляді загальної універсальної фази будь-якого циклу, період порушення рівноваги [8, с. 149].

Узагальнюючи та аналізуючи визначення поняття «криза», фіксуємо три основні підходи. Згідно з першим підходом, криза – етап життєвого циклу організації, тобто форма розвитку системи. Згідно з другим підходом, криза – це переломний момент у функціонуванні підприємства, це будь-яка нестандартна ситуація, яка провокує будь-які зміни, незалежно від того, яким буде результат. Третій підхід визначає кризу як погіршення одного або частіше за декілька параметрів функціонування підприємства, яке може призвести до банкрутства підприємства, його загибелі.

Отримані результати показали, що сьогодні у поглядах іноземних та вітчизняних авторів стосовно визначення зазначених понять існують численні розбіжності, що, на наш погляд, є одним із гальмівних чинників розвитку антикризового управління. Отже, зваживши усі позитивні та негативні ознаки до трактування поняття криза, зазначимо, що це – переломний період у діяльності підприємства, який характеризується відхиленням фактичних показників діяльності підприємства від тих, які потрібні для його успішного розвитку внаслідок негативної дії чинників внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування, який може мати позитивні чи негативні наслідки у перспективі.

Головною причиною кризи на підприємстві може бути неадекватна умовам ринку стратегія розвитку підприємства. Особливо це характерно при [6, с. 270]:

- диверсифікації діяльності підприємств;
- придбанні непрофільних активів та вкладанні коштів у крупні інноваційні проекти;
- діях, пов'язаних зі злиттями та поглинаннями;
- поділі підприємства (виокремленні окремих структурних підрозділів у самостійні одиниці бізнесу);
- реалізації інших проектів реструктуризації.

Практика показує, що кризи неоднакові не тільки зі своїх причин, але й за своєю суттю, відповідно і проблеми, які кризові ситуації ставлять перед підприємствами, також різні. Встановлено, що більшість проблем, з якими стикається підприємство в кризовій ситуації, пов'язані з чотирма основними напрямками його діяльності: маркетингова, виробнича, фінансова й діяльність з управління трудовими ресурсами.

Погоджуємося з С. Фінком і Дж. Дарліном [10, с. 348; 11, с. 26], що у розвитку кризи можна виділити три періоди: передкризовий період (іноді його називають продромальний або латентний), період гострої кризи і період хронічної кризи (гостра нездоланна криза), які включають сім, слідкуючих один за одним, етапів розвитку кризи на підприємстві (див. рис. 1).

Як бачимо, криза підприємства розвивається за кількома фазами, що відрізняється змістом, наслідками і як підсумок необхідними заходами щодо їх усунення.

Для першого періоду характерним є погіршення фінансового становища підприємства, скорочення джерел і резервів розвитку. Рішення проблеми може лежати як в області стратегічного управління (перегляд стратегії, реструктуризація підприємства), так і тактичного (зниження витрат, підвищення продуктивності).

Другий період – збитковість виробництва. Наслідком слугує зменшення резервних фондів підприємства (якщо такі є – в іншому разі відразу настає третя фаза). Рішення проблеми знаходиться в області стратегічного управління і реалізується, як правило, через реструктуризацію підприємства.

Третій період – виснаження або відсутність резервних фондів. На погашення збитків підприємство направляє частину оборотних коштів і цим переходить в режим скороченого відтворення. Реструктуризація вже не може бути використана для вирішення проблеми, оскільки відсутні кошти на її проведення.



Рис. 1. Періоди та етапи розвитку кризи

Складено автором на основі [10; 11]

потрібні оперативні заходи щодо стабілізації фінансового стану підприємства і вишукування коштів на проведення реструктуризації. У разі неприйняття таких заходів або їх невдачі криза переходить у більш глибокий період хронічної кризи, як неплатоспроможність. Підприємство досягло того критичного порогу, коли немає коштів профінансувати навіть скорочене відтворення і (або) платити по попереднім зобов'язанням. Виникає загроза зупинки виробництва і (або) банкрутства. Необхідні екстрені заходи з відновлення платоспроможності підприємства та підтримання виробничого процесу. Відтак для третьої фази характерні нестандартні, екстремальні умови функціонування підприємства, які потребують термінових вимушених заходів. Ключовим моментом тут є настання або наближення неплатоспроможності. Отже, криза є безпосередньою загрозою виживанню підприємства. Тут є два аспекти – зовнішній і внутрішній. Зовнішній полягає в здатності підприємства мобілізувати необхідний обсяг оборотних коштів для виконання своїх зобов'язань перед кредиторами – виплати та обслуговування боргів. Внутрішній – у здатності забезпечити обсяг оборотних коштів, необхідних для ведення господарської діяльності.

Для вирішення поставлених проблем потрібне управління, яке передбачає безпеку кризи, аналізує його симптоми, створює заходи щодо зниження негативних наслідків кризи і використовує ці фактори для подальшого розвитку.

Сьогодні в науковій літературі можна знайти різні визначення сутності терміну «антикризове управління». Термін «антикризове управління» міцно закріпився в науковому лексиконі як фахівців у галузях правових, економічних та суспільних наук і тому може ґрунтуватись як на загальних закономірностях, властивих управлінським процесам, так і на специфічних особливостях, пов'язаних зі здійсненням антикризових процедур. Таке управління завжди цілеспрямовано, тому доцільно виділити такі особливості антикризового управління:

- мета антикризового управління – забезпечення стійкого положення підприємства в умовах динамічного мінливого зовнішнього середовища;
- своєчасне, адекватне та ефективне реагування на негативні зміни зовнішнього середовища;
- основа антикризового управління – процес постійного пошуку інновацій у всіх областях діяльності підприємства;
- реалізація антикризового управління повинна бути частиною загальної стратегії компанії.

Погоджуємося з І. Бланком [3, с. 345], який вбачає в антикризовому управлінні систему принципів та методів розробки й реалізації спеціальних управлінських рішень, які спрямовані на попередження та подолання криз підприємства, а також мінімізацію їх негативних наслідків.

Нам видається, що найбільш вірним є системний підхід до антикризового управління, коли воно розглядається як система заходів від попередньої діагностики кризи до методів щодо його усунення і подолання. Виходячи з цього, найбільш вірним визначенням можна вважати таке, що антикризове управління – це багатоплановий процес, що включає комплекс заходів щодо своєчасної ідентифікації ознак потенційних криз, подолання криз, у зокрема розробку антикризової стратегії, і усунення негативних наслідків кризових ситуацій.

Найважливішим блоком механізму антикризового управління підприємством є діагностика фінансової ситуації і загрози банкрутства. Діагностування

починається з формулювання проблеми, потім відбувається аналіз проблеми, мета якого – встановити діагноз, тобто виявити реальні розбіжності (зниження, підвищення, деформації) між оптимальним і фактичним станом життєва значущих параметрів в конкретній ситуації. Комплексна діагностика можливих причин розвитку кризи на підприємстві включає [5, с. 41]:

- аналіз ефективності поточної стратегії і її функціональних напрямів (стратегія в області управління фінансами, продажами і виробництвом). Для цього проводиться моніторинг зміни ключових показників діяльності підприємства за функціональними напрямками;

- аналіз конкурентних переваг, сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз (SWOT-аналіз);

- аналіз конкурентоспроможності цін і витрат підприємства. Для цього проводяться періодичні маркетингові дослідження і оперативний моніторинг ринку конкурентів.

Через свою трудомісткість більшість з перерахованих процедур не можуть здійснюватися щомісячно. Можливо порекомендувати проводити діагностику щорічно або у випадках, коли істотно змінюються зовнішні і внутрішні умови роботи підприємства.

Після постановки діагнозу приймається управлінське рішення щодо усунення проблеми, наслідком чого є запобігання кризи в організації.

У процесі дослідження нами встановлено, що такі рішення можуть бути спрямовані на системні перетворення, які змінюють процеси функціонування організації, що включають нововведення:

- в процесах взаємодії організації із зовнішнім середовищем (організація збутової та закупівельної діяльності, схеми співробітництва, вибір партнерів). Наприклад, горизонтальна інтеграція припускає пошук можливостей здійснення за купівель спільно з іншим покупцем. Збільшення об'ємів закупівлі дозволить отримати так звані знижки з обсягу. Вертикальна інтеграція передбачає більш тісну роботу з постачальниками основних найменувань сировини і матеріалів (своєчасного виконання договірних зобов'язань, фінансової прозорості);

- у процесах управління рухом матеріальних запасів і грошових коштів. Впровадження нових форм розрахунків з контрагентами (векселі, бартер). Планування витрат і передача повноважень з їх управління менеджерам підрозділів дозволять значно понизити витрати через запровадження процесу бюджетування. Це дозволить оптимізувати рух грошових потоків і утримати витрати на заданому рівні;

- у процесах інформаційно-аналітичного забезпечення управління (оперативність, достовірність, своєчасність, аналітична цінність);

- технологічні – в процесах виробництва продукту, послуги та ін. Провести аналіз можливостей передачі на аутсорсинг дорогих процесів, та визначити, які компоненти вигідно виробляти самостійно, а які дешевше купувати у інших виробників. Оптимізація технології виробництва і якості продукції;

- організаційні – у процесах взаємодії функцій, персоналу, цільових груп. Наприклад, скорочення витрат на оплату праці через розробку бонусних схем для персоналу і мотивацію його на зниження витрат.

У разі збереження підприємства його менеджменту належить вирішувати, як мінімум, два основних завдання:

- відновити платоспроможність і стабілізувати фінансове становище підприємства;

– розробити стратегію розвитку і провести на її основі реструктуризацію підприємства з метою усунення причин кризи, недопущення повторення кризових явищ у майбутньому.

Пропонуємо алгоритм вибору методів фінансового оздоровлення, який відображено на рис. 2.

На першому етапі характерним є усунення зовнішніх факторів банкрутства. Після цього застосовуються методи, які забезпечують стійке фінансове положення підприємства в середньостроковій перспективі, що проявляється в стабільному надходженні виручки від реалізації, достатньому рівні ліквідності активів, підвищенні рентабельності. Метою довгострокових методів фінансового оздоровлення є забезпечення стійкого фінансового положення підприємства в довгостроковій перспективі – створення оптимальної структури балансу та фінансових результатів стійкості фінансової системи підприємства до несприятливих зовнішніх впливів. Сутність стабілізаційної програми полягає в маневрі грошовими коштами для заповнення розриву між їх витратами і надходженнями. Заповнення «кризової ями» може бути здійснено і збільшенням надходження грошових коштів (максимізацією), і зменшенням поточної потреби в оборотних коштах (економією).

Спираючись на практику зарубіжних країн вважаємо, що ще однією необхідною складовою ефективного функціонування сучасної організації є постійне впровадження інновацій в антикризовому управлінні. Основна мета інновацій в антикризовому управлінні – створення превентивної системи управління організації. Сьогодні серед таких інновацій можна назвати [1, с. 66]:

– створення бізнес-інтелекту (інноваційної технології, що об'єднує всі види діяльності підприємства для ефективної та стійкої організації бізнесу в умовах необмеженої кількості інформації);

– впровадження концепції безперервності бізнесу (Business Continuity Management) – інноваційної

технології, що дозволяє ефективно відреагувати на переривання бізнес-процесів, що сприяє мінімізації збитку і скороченню витрат на відновлення нормального функціонування;

– використання антикризової маркетингової стратегії (реконструкція старих та/або придбання нових маркетингових активів: маркетингових дослідницьких активів, бренд-капіталу, лояльності споживачів).

Отже, підприємство на підставі загальновідомих у світі методик загального менеджменту повинно сформувати власну систему антикризового управління, здатну формувати об'єктивну комплексну і одночасно розгорнуту оцінку поточного стану підприємства, як основу для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Висновки. Слід зазначити, що антикризове управління є особливим типом управління, що володіє як загальними управлінськими рисами, так і специфічними характеристиками, які виражаються в його особливостях: передкризовому управлінні, управлінні в умовах кризи, управлінні процесами виходу з кризи, стабілізації нестійких ситуацій (забезпечення керованості), мінімізації втрат і упущених можливостей, регулюванні часу прийняття і виконання рішень.

Реалізація політики антикризового управління підприємства передбачає такі основні спрямування: здійснення моніторингу фінансового стану підприємства з метою раннього виявлення ознак його кризового розвитку; визначення масштабів кризового стану підприємства; дослідження основних факторів, що обумовлюють кризовий розвиток підприємства; створення та реалізація плану антикризового управління. Тому сутність антикризового управління полягає в розробці та реалізації найбільш раціонального, новаторського варіанту виходу підприємства з кризового стану.

Перспективою для подальших досліджень є розроблення комплексу цілеспрямованих дій, направлених не на забезпечення виходу підприємства з



Рис. 2. Алгоритм вибору методів фінансового оздоровлення

кризи, а на дії попереджувального характеру, які, послаблюючи дію негативних факторів, сприяють більш гнучкій акомодатії підприємства до несприятливих умов зовнішнього середовища та посилюють ефективність позитивної дії чинників внутрішнього середовища.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Андрусов А., Ряпосов А. Система управления инновациями на предприятии / А. Андрусов, А. Ряпосов // Консультант. – 2011. – № 13. – С. 65–69.
2. Антикризисное управление : учебник / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский, И.Б. Бродский. – 7-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство «Омега Л», 2011. – 467 с.
3. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием : учебный курс / И.А. Бланк. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2006. – 672 с.
4. Василенко В.О. Антикризисное управление предприятием : навч. посібник / В.О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.
5. Кравченко О.В. Антикризисное управление предприятием / О.В. Кравченко // Бизнес Информ. – 2009. – № 11. – С. 41–42.
6. Мостенська Т.Л. Антикризисное управление на етапі ранньої діагностики кризи / Т.Л. Мостенська // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – № 4(8). – С. 267–272.
7. Теория и практика антикризисного управления : учебник для вузов / Г.З. Базаров, С.Г. Беляев, Л.П. Белых и др. ; под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. – М. : Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 468.
8. Шершньова З.Є. Антикризисное управление предприятием : навч. посіб. / З.Є. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева ; за заг. ред. З.Є. Шершньової. – К. : КНЕУ, 2007. – 680 с.
9. Barton L. Crisis in organizations: Managing and communicating in the Heat of Chaos. Cincinnati / L. Barton // Ohio: South-Western. – 1993. – 256 p.
10. Darling, J., Seristö, H. and Gabrielsson, M. Anatomy of Crisis Management: A Case Focusing on a Major Cross-Cultural Clash within DaimlerChrysler / J. Darling, H. Seristö and M. Gabrielsson // The Finnish Journal of Business Economics. – 2005. – № 3. – P. 348.
11. Fink S. Crisis Management: Planning for the Inevitable. S. Fink // New York, NY: American Management Association. – 1986. – № 2. – P. 26.

УДК 65.012:658.14:330.322

Полозова Т.В.

кандидат економічних наук,

доцент кафедри економічної кібернетики

та управління економічною безпекою

Харківського національного університету радіоелектроніки

Шейко І.А.

кандидат економічних наук,

доцент кафедри економічної кібернетики

та управління економічною безпекою

Харківського національного університету радіоелектроніки

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНКИ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Запропоновано систему індикаторів оцінки інноваційно-інвестиційних можливостей промислового підприємства. Розроблено методику розрахунку інтегрального показника інноваційно-інвестиційних можливостей промислового підприємства. В межах інтегрального показника запропоновано виділити дві складові: організаційно-інтелектуальна та інноваційно-інвестиційна. Показники можуть бути використані як порівняльна база серед підприємств-конкурентів в межах свого функціонального призначення.

Ключові слова: оцінка, інноваційно-інвестиційні можливості, промислове підприємство, інтегральний показник, система індикаторів.

Polozova T.V. METODICHESKOE OBEZPECHENIE OЦENKI ИННОВАЦИОННО-ИНВЕСТИЦИОННЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Предложена система индикаторов оценки инновационно-инвестиционных возможностей промышленного предприятия. Разработана методика расчета интегрального показателя инновационно-инвестиционных возможностей промышленного предприятия. В пределах данного интегрального показателя предложено выделить две составляющих: организационно-интеллектуальная и инновационно-инвестиционная. Показатели могут быть использованы как сравнительная база среди предприятий-конкурентов в пределах своего функционального назначения.

Ключевые слова: оценка, инновационно-инвестиционные возможности, промышленное предприятие, интегральный показатель, система индикаторов.

Polozova T.V. METHODOICAL SUPPORT OF ESTIMATION OF INNOVATION AND INVESTMENT POSSIBILITIES OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

The system of estimation indicators of innovation and investment possibilities of the industrial enterprise is offered. The method of the calculation of the integral factor of innovation and investment possibilities of the industrial enterprise is designed. Within given integral factor, it is suggested to select two components: organization-intellectual and innovation-investment. The factors can be used as a comparative base amongst enterprises-rivals within its functionality.

Keywords: estimation, innovation and investment possibilities, industrial enterprise, integral factor, system of indicators.

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання вимагають мобілізації інноваційно-інвестиційних можливостей вітчизняних промислових

підприємств, що є підґрунтям підвищення конкурентоспроможності підприємств на національному та світовому ринках. Через вплив факторів мінливого