

УДК 338.22.021.4

DOI: 10.15587/2313-8416.2014.27965

ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

© В. В. Ясінський

У статті розглянуто підходи автора до побудови індивідуальної концепції антикризового управління підприємством. На основі проведеного аналізу сутності та особливостей притаманних системі, в цілому та антикризовому управлінню, зокрема, запропоновано авторський підхід до трактування поняття «антикризового управління» та визначення її складових. Розроблено модель антикризового управління підприємством та алгоритм її реалізації.

Ключові слова: антикризове управління, банкрутство, загрози, елементи, ризики, стратегія, система, фактори.

The author's approach to construction of individual concepts of antirecessionary enterprise management is considered in the article. Based on the analysis of the nature and inherent characteristics of the system as a whole and antirecessionary management, it is proposed the author's approach to interpretation of the term "antirecessionary management" and the definition of its components. The model of antirecessionary management and algorithm of its implementation is developed.

Keywords: antirecessionary management, bankruptcy, dangers, elements, risks, strategy, system, factors

1. Вступ

Великий вплив на початок розвитку ринкових відносин в Україні було визначено переходом на інший політичний устрій та корінні зміни у формах господарювання, тобто відказ від «тоталітарної» планувої економіки. В свою чергу, інші форми господарювання вимагали від суб'єктів господарювання нових форм управління та методів ведення господарської діяльності. Але, на жаль, більшість вітчизняних підприємств не змогли пройти процес адаптації та практично припинили своє існування.

На початку 90-х років попереднього сторіччя більшість українських підприємств та громадян майже вперше зустрілися з поняттями, які отримали назву «криза», «кризові явища», «банкрутство», «інфляція» та ін.. Виникає головне питання, якими ж методами та важелями впливу можливо протистояти цим негативним явищам.

З точки зору світової практики, кризові явища (кризи) – це доволі закономірні та циклічні прояви в ринковій економіці (в певному періоді), які необхідно попереджувати, стримувати та керувати застосовуючи існуючий світовий досвід антикризового менеджменту та нарощуючи власний досвід.

Деякі вітчизняні аналітики фінансового ринку, ще наприкінці 90-х років впевнено заявляли, що з таким низьким рівнем розвитку економічних відносин нам нічого хвилюватись і про кризові явища ми будемо спостерігати тільки з екранів телевізора в репортажах з закордону. Але дійсність визначила абсолютно протилежний результат.

Кризові явища можуть мати «поверхневий» прояв, що не так важко впливає на фінансовий стан підприємства, набагато більш небезпечна для підприємства його загальна криза, наслідки якої можуть бути важко передбачувані.

Основною особливістю кризової ситуації є те, що вона містить в собі небезпеку, загрозу руйнування

виробничої системи. Тому успіх чи невдача менеджменту визначається ступенем готовності керуючої ланки підприємства до потенційних загроз і кризових проявів, наявністю резервів, ступенем дублювання, рівнем компетенції і досвіду та якістю профілактичних заходів, ефективністю застосовуваних методів управління.

Тому обраний напрям наукового дослідження стосується механізму формування антикризового управління на вітчизняних промислових підприємствах, суть якого заключається в своєчасній профілактиці або виході з кризи. На даному етапі постановки питання існує проблема недостатнього опрацювання методів та підходів діагностування фінансового стану з врахуванням специфіки господарювання в нашій країні та дієвій профілактиці фінансової неспроможності.

Ціллю даної статті є розробка теоретико-методологічних проблем обґрунтування заходів антикризового управління в промисловому комплексі України і розробка на їх основі власного підходу до визначення сутності проблеми.

2. Літературний огляд

Велика кількість наукових теорій з антикризового управління підприємством представлених у літературній базі, формуються на традиційних засадах та методах їх впровадження, залишаються вельме актуальними і можуть доволі успішно використовуватись на практиці.

Існує доволі значна кількість наукових праць, пов'язаних з розв'язанням проблеми формування управлінської структури та управління підприємством в цілому. При цьому особливу увагу слід приділити працям, що направлені на антикризовий напрямок, що на мій погляд є найбільш актуальним питанням, зважаючи на негативні тенденції розвитку вітчизняної економіки за останні п'ять років. Так, серед вітчизняних дослідників, роботи яких присвячені

вирішенню зазначеної проблеми доцільно відзначити О. Андрушко, І. Бланк, В. Василенко, А. Ковальов, Л. Ситник, О. Терещенко, О. Шапурова тощо.

Серед зарубіжних науковців, на мій погляд, заслуговують на увагу праці Е. Альтмана, К. Балдина, С. Беляєва, Є. Гайдара, П. Короткова, В. Кошкіна, М. Міллера, Г. Спрінгейта, Т. Таль, а та багатьох інших.

В працях Балабанова І. [1], Ваньковича В. [3], розглядаються питання антикризового управління з погляду проблем фінансів на мікрорівні, тоді як більшість інших авторів намагаються розглянути комплекс проблем пов'язаних не тільки з кризою окремого підприємства, але кризою в державних фінансах, в економіці цілому. Терещенко О., Коробов М. [6], більшу увагу приділяють тільки процедурам банкрутства.

Так, Лігоненко Л. [7], виділяє три послідовних етапи здійснення фінансової стабілізації на підприємстві в умовах кризової ситуації. Короткочасного усунення неплатоспроможності, на думку автора можна домогтися реалізацією «зайвих» активів підприємства.

На підставі проведеного аналізу теорії антикризового управління можливо відзначити, що на сьогоднішній день багато питань пов'язаних із формуванням антикризових моделей та впровадженням відповідних заходів в напрямку фінансового оздоровлення підприємства залишаються не до кінця опрацьованими та вимагають більш ретельного практичного підходу до їх вирішення.

3. Визначення факторів породження кризових явищ та визначення моделі їх подолання.

Кризова ситуація – переломний момент у функціонуванні будь-якої системи, у процесі якого вона піддається впливу ззовні чи зсередини, що вимагає якісно нового реагування з боку цієї системи [3].

В свою чергу, вірогідність кризових проявів можуть визначатися впливом значних та не обрахованих ризиків, що додатково впливають на безпеку та можуть мати негативні наслідки.

Історія розвитку світової економіки доказує, що всі кризові явища мають суто циклічний характер, їм притаманний власний ритм розвитку та вони мають свій життєвий цикл. В свою чергу, на темп розвитку кризи впливають різні фактори. Це можуть бути фактори зовнішні і внутрішні, загальні і специфічні [2].

Особливої уваги слід приділити факторам внутрішнього і зовнішнього походження. Прийнято вважати, що більшість зовнішніх факторів найчастіше носять об'єктивний характер, що не залежить від самого підприємства (організації), а внутрішні фактори, як правило, піддаються компетентному управлінню. Однак це далеко не так. Негативний вплив деяких зовнішніх факторів можна якщо не цілком усунути, то, принаймні, зменшити. Частина внутрішніх перемінних, у свою чергу, може не цілком контролюватися менеджментом підприємства, хоча це є сигналом до негайних змін.

Внутрішні фактори, що породжують несподівані

ситуації, з першого погляду не настільки помітні, але їх також не варто ігнорувати, як і зовнішні.

Найдійовішим засобом запобігання банкрутству підприємства є фінансова санація. Термін «санація» походить від латинського „sanare” – оздоровлення, видужання. Санація є одним з напрямів антикризового управління. Кризова ситуація – переломний момент у функціонуванні будь-якої системи, у процесі якого вона піддається впливу ззовні чи зсередини, що вимагає якісно нового реагування з боку цієї системи [2].

Це одним з головним напрямів подолання кризи на підприємстві є його реструктуризація. Одним з провідних вітчизняних науковців в даному напрямі Ковальовим А.І. визначено: «що, реструктуризація не повинна представляти собою лоскутно-фрагментальною спробою виправити справи підприємства (як правило, в першу чергу, фінансові), а це фактично інструмент або засіб реалізації стратегічного управління підприємством, можливість провести комплексні, кардинальні перетворення...». Головною проблемою існування збиткових підприємств є не тільки їх банкрутство (в такому випадку необхідно було признати банкрутами значну частину підприємств в господарському комплексі України), а забезпечення відновлення платоспроможності підприємств, що знаходяться в кризовому стані та доведення їх до беззбитковості, а потім виведення на прибутковий рівень господарювання [5].

Введення антикризового управління на українських підприємствах торкається наступних підсистем управління підприємством (рис. 1) [4].



Рис. 1. Напрямки антикризового управління на вітчизняних підприємствах

5. Апробація результатів дослідження

На базі викладених теоретичних основ антикризового управління, можливо сформувані систему (комплекс) поєднання заходів, направлених на фінансове оздоровлення та зміцнення виробничої структури підприємства. Так, апробована технологічна схема (алгоритм) антикризового управління складається з шести загальних етапів, що характеризують послідовність різних заходів.

Перший етап полягає у пошуку «слабких місць» та не обрхованих ризиків. На цьому етапі необхідно створити спеціалізовану групу фахівців, що врахує всі специфічні напрямки життєдіяльності підприємства. Вона може складатися як із власних кадрів організації, так і з фахівців, запрошених з боку лише на час можливої чи реальної кризової ситуації.

Другий етап полягає в «системному відстеженні» того, що відбувається в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Так, необхідно визначити необхідність та своєчасність проведення антикризових заходів, тобто визначити та затвердити стратегію проведення антикризових заходів. При недоцільності відбувається повернення до вихідної ситуації – пошуку нових цілей, планування за ними спеціальних заходів. Якщо є обґрунтування доцільності і своєчасності, відбувається перехід до наступного кроку.

Третій етап полягає у підготовці комплексної та об'єктивної аналітики, щодо глибини фінансового ураження підприємства. На цьому етапі проводиться розробка управлінських рішень антикризового характеру, що здійснюється в свою чергу в кілька етапів. Основними з них є збір вихідної інформації про ситуацію в організації, структурно-морфологічний аналіз ситуації, визначення шляхів виходу організації з кризової ситуації, визначення необхідних ресурсів, перевірка можливості досягнення поставлених цілей.

На цьому етапі головну увагу слід приділити всебічному та ретельному аналізу фінансово-господарського стану підприємства з висновковим визначенням «проблемних ланок» підприємства. Обов'язково необхідно провести аналіз можливостей, ресурсів і ризиків – SWOT-аналіз (Strength – сила; Weakness – слабкість; Opportunity – можливості; Threat – загрози) [8], що дасть більш широке розуміння глибини кризових явищ на підприємстві.

Тут слід звернути увагу на ще одну принципово важливу обставину: поєднання стратегії і тактики антикризового управління.

Ідентифікацію глибини кризи можливо визначити за такими напрямками як зниження ефективності використання капіталу, скорочення рентабельності та показників прибутковості, виникнення збитковості виробництва (одне з самих небезпечних явищ), відсутність вільних власних коштів та як наслідок – стан гострої неплатоспроможності.

Четвертий етап полягає в «швидкій дієвості» визначених заходів. На даному етапі створюється система реалізації управлінських рішень з виходу організації з кризової ситуації. При цьому групою фахівців, що підготувала ці рішення, визначаються конкретні виконавці.

П'ятий етап характеризується локалічним впровадженням обраної антикризової стратегії. Так, здійснюється організація виконання управлінських рішень. Це конкретні організаційно-практичні заходи, реалізація яких у чітко визначеній послідовності дозволить досягти цілей, поставлених в антикризовому управлінні.

Невід'ємною складовою п'ятого етапу є впровадження плану фінансового оздоровлення, який повинен містити наступні розділи (далі загально за видами планування):

- план мінімізації витрат підприємства;
- план стимулювання маркетингово-збутової діяльності;
- план оптимальних поставок;
- план оптимізації грошових потоків;
- план оптимізації дебіторської та кредиторської заборгованостей (якщо вже глибина кризи доволі суттєва то виникає необхідність, впровадження процедури реструктуризації кредиторської заборгованості).

Так, обов'язковим є глибокий контролінг та постійний моніторинг управлінських рішень з третього по п'ятий етапи. Обов'язковим є створення прогнозів розвитку ситуації, наприклад: оптимістичний прогноз та песимістичний. В свою чергу, створення прогнозів дає можливість визначитись з необхідною ресурсною складовою (як правило, фінансовою) для подальшого розвитку підприємства.

На заключному, шостому етапі, для даної технології (алгоритму) антикризового управління розробляються заходи щодо прогнозування майбутніх кризових ситуацій, тобто унеможливлення рецидиву кризи на підприємстві, що дасть змогу повноцінного економічного відновлення потенціалу підприємства.

6. Висновки

На підставі викладеного матеріалу, можна зробити висновок про те, що питання впровадження вдосконаленого алгоритму антикризового управління на вітчизняних підприємствах є напрямом профілактики фінансової неспроможності підприємств та запорукою фінансового оздоровлення виробничих структур. Визначено, що при своєчасному та глибокому діагностуванні (виявленні) причин і факторів впливу кризових явищ на підприємстві, можна уникнути багатьох втрат капіталу. На підставі проведеного дослідження розроблено індивідуальну технологію (алгоритм) антикризового управління на підприємстві, що об'єднало декілька напрямків дослідження.

Запропонована технологія (алгоритм) антикризового управління дозволить підприємству своєчасно реагувати на зміну середовища господарювання та уникнути зайвих втрат.

Література

1. Балабанов, И. Т. Основы финансового менеджмента [Текст] / И. Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 528 с.
2. Бланк, И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием [Текст] / И. А. Бланк – К.: Эльга, Ника-Центр, 2006. – 672 с.
3. Ванькович, Д.В. Удосконалення системи управління фінансовими ресурсами промислових підприємств [Текст] / Д. В. Ванькович // Фінанси України -2002.-Т.63,№3. – с. 44-50.
4. Дорошук, Г. А. Антикризове управління підприємством [Текст] / Г. А. Дорошук, Н. М. Дашенко. Навч. посібник. – Л.: Новий світ, 2009. 2010р. – 332 с.
5. Ковалев, А. И. Управление реструктуризацией предприятия [Текст] / А. И. Ковалев. – К.: АВРИО, 2006. – 368 с.
6. Коробов, М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств [Текст] / М.Я.Коробов.- К.: Т-во “Знання”, 2000. – 278с.

7. Лігоненко, Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій [Текст] / Л.О.Лігоненко. – К.: Київ. нац. торг.- екон. ун-т., 2001. – 580 с.

8. Тлумачний словник з української мови онлайн [Електронний ресурс] / Режим доступу : \www/URL: //http://www.slovnyk.net. — Загол. з екрану.

References

1. Balabanov, I. T. (2002). Osnovy finansovogo menedzhmenta. Finansy i statistika, 528.

2. Blank, I. A. (2006). Antikrizisnoe finansovoe upravlenye predpriyatiyem. Э'на, Нука-Тсентр, 672.

3. Van'kovych, D. V. (2002). Udoskonalennya systemy upravlinnya finansovymy resursamy promyslovykh pidpryyemstv. Finansy Ukrainy - 44-50.

4. Doroshuk, H. A., N. M. Dashchenko (2009). Antikryzove upravlinnya pidpryyemstvom. Navch. posibnyk. Novyy svit, 332.

5. Kovalev, A. Y. (2006). Upravlenye restrukturizatsyey predpryyatyua. AVRIO, 368.

6. Korobov, M. Ya.(2000). Finansovo-ekonomichnyy analiz diyal'nosti pidpryyemstva. T-vo Znannya, 278.

7. Lihonenko, L. O. (2001). Antikryzove upravlinnya pidpryyemstvom: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychnyy instrumentariy. Kyiv. nats. torh.- ekon. un-t., 580.

8. Tlumachnyy slovnyk z ukrayins'koyi movy onlayn. Available at: //http://www.slovnyk.net.

*Рекомендовано до публікації д-р екон. наук Ковальов А. І.
Дата надходження рукопису 30.09.2014*

Ясінський Володимир Валерійович, керівник планово-економічного відділу,
ТДВ «Первомайськдизельмаш», м. Первомайськ, Миколаївська обл., Україна, 55200
E-mail: pdm_peg@ukr.net

ДЛЯ ПОДАТКІВ