

УДК 658.15

Черчик Л.М., д.е.н., професор

Марців Т.Ю.,

Східноєвропейський національний університет імені Лесі українки

СУТНІСТЬ ТА ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У статті розглянуто існуючі підходи до визначення сутності антикризового менеджменту підприємством; запропоновано його трактування як сукупності управлінських рішень та дій, націлених прогнозування та виявлення сигналів щодо можливих загроз, діагностику кризового стану підприємства, розробку та впровадження заходів щодо попередження та зниження негативних наслідків. Визначено елементи системи антикризового менеджменту – об'єкт, суб'єкт, предмет, мета, принципи, функції, критерії, інструменти; основні етапи процесу антикризового менеджменту. Охарактеризовано інструменти антикризового менеджменту операційного, тактичного та стратегічного рівнів.

Ключові слова: підприємство, антикризовий менеджмент, процес антикризового менеджменту, інструменти антикризового менеджменту.

Cherchyk L., Martsiv T.

ESSENCE AND CRISIS MANAGEMENT TOOLS

The article reviews current approaches to defining the essence of crisis management now; offered his interpretation as enterprise management system that provides prediction and detection signals of possible threats diagnosis crisis enterprises, the development and implementation of measures to prevent and reduce the negative effects of the crisis. Defined elements of crisis management – object, subject, object, purpose, principles, functions, criteria and tools; Main stages of crisis management. The characteristic instruments of crisis management operational, tactical and strategic level.

Keywords: business, crisis management, the process of crisis management, crisis management tools.

Черчик Л.Н., Марців Т.Ю.

СУЩНОСТЬ И ИНСТРУМЕНТЫ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В статье рассмотрены существующие подходы к определению сущности антикризисного менеджмента предприятием; предложена его трактовка как совокупности управленческих решений и действий, нацеленных прогнозирование и обнаружение сигналов о возможных угрозах, диагностики кризисного состояния предприятия, разработку и внедрение мероприятий по предупреждению и снижению негативных последствий. Определены элементы системы антикризисного менеджмента – объект, субъект, предмет, цель, принципы, функции, критерии, инструменты; основные этапы процесса антикризисного менеджмента. Охарактеризованы инструменты антикризисного менеджмента операционного, тактического и стратегического уровня.

Ключевые слова: предприятие, антикризисный менеджмент, процесс антикризисного менеджмента, инструменты антикризисного менеджмента

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Сьогодні діяльність будь-якого підприємства залежить від великої кількості чинників, які можуть спричинити кризову

ситуацію та погіршити показники його діяльності. Досвід розвитку економічних систем різного рівня показує, що кризовий стан – це один з етапів їх функціонування, тому розуміння процесів, які відбуваються як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі економічної системи дозволить завчасно виявити загрозу настання кризи, попередити її або розробити і реалізувати заходи щодо мінімізації можливих негативних наслідків. Необхідність моніторингу ризиків, передбачення загроз та вчасної реакції обумовили формування окремого напрямку в менеджменті – антикризового. Саме тому питання антикризового менеджменту для вітчизняних підприємств є актуальним.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Питання антикризового менеджменту та управління є об'єктом дослідження зарубіжних і українських вчених, зокрема В. Василенка, А. Грязнової, В. Захарова, В. Ковальова, Б. Коласа, Є. Короткова, Л. Лігоненко, А. Чернявського, З. Шершньової та інших.

У наукових працях розглядаються теоретичні основи і методологічний інструментарій антикризового менеджменту та управління підприємством, значну увагу приділено питанням виникнення, розвитку кризових явищ, а також практичним аспектам виходу підприємства з кризи. Але значна частина праць націлена на розробку пропозицій щодо подолання кризи, механізмів запобігання банкрутству. Проте, як показує практика розвинених країн світу, набагато простіше передбачити кризу, реалізувати превентивні заходи щодо згладжування або подолання загроз, негативних впливів, щоб запобігти значним порушенням, які матимуть незворотну дію і наслідки. Тому розробка та удосконалення існуючих моделей антикризового менеджменту залишається актуальною темою наукових досліджень.

Цілі статті. Метою дослідження є узагальнення існуючих підходів до визначення сутності та інструментів антикризового менеджменту підприємства. Основними завданнями дослідження є: вивчення та узагальнення існуючих підходів до визначення сутності антикризового менеджменту (управління); визначення елементів системи антикризового менеджменту (об'єкта, суб'єкта, предмета, мети, принципів, функцій, критеріїв, інструментів), основних етапів його здійснення; характеристика інструментів антикризового менеджменту операційного, тактичного та стратегічного рівня.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У дослідженнях антикризове управління та менеджмент розглядається з різних позицій та підходів. Зокрема, прихильники системного підходу вважають, що антикризове управління діяльністю підприємства має ґрунтуватись на теорії виникнення та поглиблення кризи. Суб'єкт антикризового менеджменту має чітко розуміти своє місце і функції у загальному механізмі функціонування підприємства як системи, забезпечуючи своєчасне виявлення та усунення ознак кризового стану.

Так, А. Грязнова, М. Федотова, А. Маринюк визначають антикризове управління як систему управління підприємством, що має комплексний характер та спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти та покращити ринкові позиції підприємства за будь-яких обставин при використанні переважно власних ресурсів. Антикризове управління підприємством передбачає прискорене та дієве реагування на істотні зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ на основі заздалегідь розроблених антикризових заходів [1, с. 7].

Ситуаційний підхід до антикризового менеджменту зосереджує увагу на застосуванні спеціальних прийомів та методів, доцільних в конкретних обставинах, які впливають на підприємство в даний період часу. Зокрема, Л. Лігоненко розглядає антикризове управління як спеціальне, постійно організоване управління, націлене на оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [2, с. 37].

Процесний підхід в антикризовому менеджменті дозволяє визначити його етапи як процесу і розробити для кожного відповідні інструменти. А. Градов трактує його як сукупність послідовних узагальнених антикризових заходів, таких як: аналіз стану макро- і мікросередовища, вибір місії підприємства; вивчення механізму виникнення кризових ситуацій та створення системи моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства для раннього виявлення слабких сигналів про кризу; стратегічний контролінг діяльності підприємства та розроблення стратегії запобігання його неплатоспроможності; оперативна оцінка та аналіз фінансового стану підприємства, виявлення ймовірності виникнення банкрутства; розробка системи дій в умовах кризи щодо виходу з кризової ситуації; постійний облік ризику підприємницької діяльності та розробка заходів щодо його зниження [3, с. 84].

О. Непочатенко трактує антикризовий менеджмент з позицій інституційного підходу – як процесу застосування форм, методів і процедур, направлених на соціально-економічне оздоровлення фінансово-господарської діяльності індивідуального підприємця, підприємства, галузі, створення і розвиток умов для виходу з кризового стану економіки регіону або країни загалом [4].

Функціональний підхід базується на уточненні змістовного наповнення традиційних функцій менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль) в умовах загострення ситуації та можливостей погіршення результатів діяльності підприємства.

Узагальнюючи можна сказати, що антикризовий менеджмент – це сукупність управлінських рішень та дій, націлених прогнозування та виявлення сигналів щодо можливих загроз, діагностику кризового стану підприємства, розробку та впровадження заходів щодо попередження та зниження негативних наслідків.

Складові антикризового менеджменту представлені на рис. 1.



Рис. 1. Складові системи антикризового менеджменту

Примітка. Авторська розробка.

Враховуючи різноманітність кризових явищ та наявність різних варіантів їх прояву та наслідків, застосовуються різні моделі, стратегії та інструменти антикризового менеджменту. Зокрема у джерелі [5] описано моделі антикризового менеджменту по відношенню до окремих параметрів кризи. На нашу думку, це скоріше

поведінкові стратегії, які використовуються ситуаційно згідно з виділеними параметрами:

- залежно від впливу на початок кризового періоду: наближення, що полягає у створенні умов для прискорення кризи; віддалення як створення передумов для відстрочки кризи; невторчання як ігнорування ситуації, відсутність управлінських зусиль на початку кризи;

- залежно від впливу на кінцевий результат: запобігання виникненню як підготовка та реалізація управлінських заходів, які унеможливають виникнення кризових явищ; стабілізація положення, коли основна увага приділяється забезпеченню керованості системи в умовах кризового стану; пристосування як мінімізація зовнішніх негативних впливів та використання можливостей позитивних впливів; вихід з кризи як завершення кризового періоду незалежно від його наслідків, у тому числі негативних;

- залежно від характеру поведінки протягом кризового періоду: сприяння розгортанню як реалізація заходів, націлених на пришвидшення протиріч, активізацію їх прояву; нейтралітет як неприйняття управлінських заходів, а лише накопичення ресурсів; боротьба з негативними проявами та наслідками;

- залежно від об'єкта управлінських зусиль: наслідки кризи – антикризове управління орієнтоване на мінімізацію негативних наслідків кризи; причини кризи – управління спрямоване на локалізацію або усунення причин кризи; тривалість кризи – скорочення терміну кризи; комбіноване антикризове управління;

- залежно від залучення зовнішніх ресурсів та фахівців: зовнішнє антикризове управління; внутрішнє антикризове управління; комбіноване антикризове управління [5].

Різноманітність поглядів щодо природи виникнення кризових ситуацій призвела до того, що науковці виділяють різні інструменти антикризового менеджменту. Вони суттєво відрізняються за напрямом дії і силою впливу, групами суб'єктів менеджменту, що їх застосовують.

Застосування одного чи одночасно декількох інструментів відбувається на певному етапі процесу антикризового менеджменту, основні з яких: виявлення ознак кризи, визначення ступеня потенційного або реального негативного впливу певних чинників (загроз) на стан підприємства; оцінка ресурсного потенціалу антикризового менеджменту для проведення антикризових заходів; діагностика кризових явищ і загрози банкрутства підприємства; визначення мети і завдань антикризового менеджменту; вибір методів, інструментів та прийомів антикризового менеджменту; розробка антикризових заходів або програми; реалізація антикризових заходів або програми антикризового менеджменту, контроль діяльності; корегувальні дії; оцінка ефективності антикризових заходів та управлінських рішень; розробка профілактичних заходів, спрямованих на запобігання повторенню кризи.

Оскільки інструменти операційного рівня застосовуються в системі менеджменту підприємства традиційно, детальніше розглянемо інструменти стратегічного і тактичного рівня. В антикризовому менеджменті особливе місце займає маркетинг, оскільки систематичне сканування зовнішнього середовища підприємства дозволяє отримати сигнали, яку свідчать про можливі загрози або появу додаткових

можливостей для підприємства. У кризових умовах важливо мати надійних партнерів і постачальників, підтримувати зв'язки та контакти зі споживачами.

Актуалізується антикризове інноваційне управління підприємством, антикризова кадрова політика. Остання повинна бути реалістичною, творчою, орієнтованою на залучення професійно підготовлених, з новаторськими задатками людей. При неможливості утримання власного підрозділу, який займався б антикризовим менеджментом, доцільно використовувати консалтинг як отримання послуг щодо раціонального використання потенціалу та ресурсів підприємства для досягнення намічених цілей подолання кризи.

Диверсифікація є активним методом реагування на зовнішні загрози. Використання стратегій диверсифікації дозволяє підприємствам створювати принципово нові товари та послуги на базі використання прогресивних технологій, розвивати нові напрямки підприємництва, підвищувати якісні характеристики продукції, що виробляється, активізувати свою політику на ринку, що в сукупності направлено на оздоровлення підприємства, забезпечення його стабільності й розвитку.

Реінжиніринг бізнес-процесів в системі антикризового менеджменту – це сукупність принципів, підходів, процедур та методів, націлених на кардинальні стратегічні зміни, що дозволять значно підвищивши результативність діяльності підприємства та досягти стратегічні цілі розвитку. Використання цього інструменту дозволяє виокремити та здійснити докорінні перетворення тих ланок бізнесу, які забезпечать прорив і довгострокові конкурентні переваги. Метою реінжинірингу бізнес-процесів є підвищення якості системи управління підприємством в ключових сферах діяльності задля формування конкурентних переваг, збільшення рівня конкурентоспроможності, економічної ефективності та розвитку. Основні завдання реінжинірингу бізнес-процесів: зміна організаційної структури підприємства з функціональної на крос-функціональну (бригадну) або горизонтальну на рівні топ-менеджменту та бригадну – на рівні бізнес-процесів; формування системи мотивації до самостійної роботи, ініціативності в межах процесів, оцінки та винагороди за отриманий результат; формування нової корпоративної культури на засадах максимального задоволення потреб споживачів.

Антикризовий менеджмент на базі контролінгу в короткостроковому періоді передбачає виживання підприємства, націлене на забезпечення прибутковості, а в довгостроковому – на реалізацію розроблених стратегічних планів в межах допустимих (прийнятних) відхилень. Засоби контролінгу дозволять виявити проблеми, що виникли у процесі реалізації антикризової стратегії, усунути відхилення шляхом коригувальних дій на основі розроблених альтернативних варіантів.

Для консолідації факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства ефективним інструментом є інтеграція, яка сприяє побудові закінчених технологічних ланцюгів, зниженню витрат на 1 продукції, зростанню продуктивності праці, підвищенню фінансової стабільності та стійкості підприємств, зниженню рівня невизначеності у постачанні та збуті продукції, зниженню ризиків. Горизонтальна інтеграція зазвичай здійснюється з метою поглиблення спеціалізації, збільшення і поліпшення якості продукції, підвищення ефективності діяльності шляхом збільшення

її масштабів, економії постійних витрат на одиницю продукції, збільшення частки ринку та ступеня економічної концентрації в галузі. Вертикальна інтеграція передбачає створення специфічних міжгалузевих виробничих зв'язків, що забезпечує послідовний технологічний процес від виробництва сировини до реалізації продукції. Використання цього інструменту дозволяє здешевити придбання ресурсів, знизити транзакційні витрати, підвищивши тим самим фінансову стійкість та конкурентоспроможність підприємства.

В умовах, коли криза настала, але підприємство має реальну можливість відновити платоспроможність, ліквідність та прибутковість, приймається рішення про проведення санації. Санація може відбуватись шляхом: злиття підприємства, яке перебуває на межі банкрутства з більш потужним; випуску нових акцій або облігацій для мобілізації фінансових ресурсів; кредитування та субсидій; перетворення короткострокової заборгованості в довгострокову тощо. Тобто, це комплекс послідовних, взаємозв'язаних заходів, спрямованих на виведення суб'єкта господарювання з кризи, відновлення його прибутковості та конкурентоспроможності в довгостроковому періоді.

Реструктуризація передбачає здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форми власності, організаційно-правової форми, з метою покращання економічних та фінансових показників функціонування, залучення інвестицій; посилення конкурентоспроможності компанії за рахунок злиття чи поглинання. Єдиної універсальної моделі реструктуризації не існує. Її зміст визначають розмір, структура, технології, ресурси, кваліфікація персоналу, рівень менеджменту, поточний стану підприємства.

Процедура банкрутства як метод антикризового управління передбачає оздоровлення економіки підприємства-боржника в умовах потенційної можливості відновлення платоспроможності шляхом реалізації частини його майна і здійснення інших організаційних та економічних заходів з метою продовження його діяльності.

Отже, кожен із визначених інструментів використовується на певному етапі розгортання кризи. Зокрема, контролінг ефективно використовувати постійно, це має бути вмонтований в систему менеджменту інструмент, проте найвизначніша його роль як превентивного, покликаного розпізнати слабкі сигнали за допомогою методів діагностики кризового стану. Інтеграція будь-якого типу передбачає суттєві витрати часу і зусиль на пошуки партнерів для забезпечення реалізації інтересів підприємств-учасників, що не завжди можливо. Диверсифікація – досить витратна процедура, потребує тривалого підготовчого та інвестиційного періоду, вільних ресурсів, достатнього потенціалу для подальших перетворень. Реінжиніринг бізнес-процесів загалом розглядається як ефективний засіб управління, який дає змогу здійснити «прорив», оскільки дає можливість ефективно управляти бізнес-процесами та підприємством загалом; керівництво отримує оперативну та достовірну інформацію для прийняття управлінських рішень, можливість контролювати діяльність структурних підрозділів, груп бізнес-процесів; змінюються функції менеджерів з контролюючої на координуючу, основна роль – допомога в рішенні проблем, що виникають у них у ході

виконання бізнес-процесу. Фінансова санація та процедура банкрутства – інструменти, які використовуються в кризовому періоді, коли внутрішніх ресурсів підприємства недостатньо, проте можливості виходу з кризи ще є.

Висновки. Таким чином, стратегічні зміни можуть бути обумовлені низкою причин і керівники підприємства повинні бути до них готові. Ця готовність визначається не лише вмінням розпізнавати, адаптуватись до впливів зовнішнього середовища, а й вибирати найбільш адекватні ситуації інструменти. Важливо, щоб було розуміння, за яких обставин удосконалення існуючої системи менеджменту не дасть очікуваних результатів і необхідні кардинальні заходи. Визначені стратегічні інструменти дають можливість не лише не допустити розгортання кризи, а й отримати довготермінові конкурентні переваги, відновити стійкість підприємства до агресивних чинників зовнішнього оточення.

У подальших дослідженнях планується розробити практичні рекомендації щодо формування системи антикризового менеджменту лісогосподарського підприємства.

Список використаних джерел:

1. Грязнова А. Г. Антикризисный менеджмент / А. Г. Грязнова, М. А. Федотова, А. Н. Маринюк и др.; под ред. А. Г. Грязновой. – М. : ЭКМОС, 1999. – 368 с.
2. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / Л. О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 580 с.
3. Градов А. И. Стратегия экономического управления предприятием / А. И. Градов. – Санкт-Петербург : СПбГУ, 1993. – 375 с.
4. Непочатенко О. О. Фінансовий менеджмент / О. О. Непочатенко, П. К. Бечко, Б. С. Гузар. – К.: ЦУЛ, 2013. – 496 с.
5. Антикризове управління підприємством : електронний навчальний посібник [Електронний ресурс] <http://library.if.ua/books/6.html>
6. Маховка В. М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством [Електронний ресурс] / В. М. Маховка // Інноваційна економіка. – 2013. – № 39. – С. 105.
7. Грибан С. В. Система антикризового управління підприємством [Електронний ресурс] / С. В. Грибан // Ефективна економіка. – 2013. – № 11.