І МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА ІНТЕРНЕТ-КОНФЕРЕНЦІЯ
«Проблеми та перспективи інноваційного соціально-економічного розвитку
в умовах глобалізації: регіональний вектор», Ізмаїл - 2012

**Боцман С.В., д.е.н. Захарченко В.І.**
*Одеський національний політехнічний університет,Україна*

# ЕФЕКТИВНА МОДЕЛЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Кризові ситуації є невід'ємним атрибутом функціонування підприємства в умовах ринкової економіки (умовах економічної, фінансової та політичної нестабільності). В даний час велика кількість великих, середніх і малих підприємств нашої країни не просто зазнають труднощів у своїй діяльності, але іноді виявляються на краю прірви. З огляду на це, організації повинні адаптуватись до тих умов, що створюються факторами зовнішнього середовища, а внутрішні керовані фактори повинні визначати можливість антикризової діяльності та адаптації фірми.

Реформування економіки України почалося і продовжується на фоні глибокої кризи всіх її сфер і галузей. Низька ефективність, відсутність дієвих стимулів підприємницької активності, значні структурні диспропорції, інфляційні катаклізми, низький рівень конкуренто-спроможності вітчизняних товарів на зовнішньому та внутрішньому ринках — далеко неповний перелік спадщини, залишеної нам адміністративно-командною системою. Антикризове управління підприємством у провідних компаніях країн із розвинутою ринковою економікою є невід'ємним елементом єдиної системи управління підприємством і являє собою систему заходів, спрямованих не тільки на вихід підприємства з кризи, але і на запобігання входження в таку ситуацію. Процес антикризового управління в таких компаніях проводиться постійно: починаючи зі створення компанії і протягом усіх наступних життєвих циклів підприємства [4]. Забезпечив підприємство антикризовим управлінням на постійній основі дає можливість цілеспрямовано формувати ефективну підсистему управління підприємством в кризових ситуаціях. Усвідомлення необхідності формування побудови моделі антикризового управління на підприємстві як особливої підсистеми – нагальна проблема, що потребує подальшого розгляду.

Теоретичним, методологічним і практичним аспектам антикризового управління та управління підприємством у нестабільних економічних системах присвячені праці таких учених, як І.Т. Балабанов, С.Г. Бєляєв, А.П. Градов, А.Г. Грязнова, П. Друкер, В.А. Забродський, М.П. Іванов, Т.С. Клебанова, В.Г. Кошкін, Б.І. Кузін, Л.О. Лігоненко, Є.С. Мінаєв, Д. Морріс, В.П. Панагу-шин, В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, Б.А. Райзенберг, М.В. Слабіков, О.С. Соколіцин, Є.А. Уткін, М. Хаммер, Д. Чампі та ін.

Метою даної роботи є обґрунтування моделі антикризового управління її структури і механізму .

У будь-який момент існує небезпека кризи, навіть тоді, коли криза не спостерігається, коли її фактично немає. Це визначається тим, що в управлінні завжди існує ризик, що соціально-економічна система розвивається циклічно, розвивається динамічно зовнішнє середовище, що міняється, співвідношення керованих і некерованих процесів, змінюються люди, їх потреби й інтереси [2].

Антикризове управління - це сукупність методів, прийомів, що дозволяють розпізнавати кризи, здійснювати їх профілактику, долати їх негативні наслідки, згладжувати період кризи.

Технологія антикризового управління включає в себе ряд послідовних кроків з реалізації механізму впливу на систему з метою попередження, пом'якшення і подолання криз різних типів. Менеджеру з антикризового управління важливо мати системне бачення, вміти цілком охопити поглядом ряд взаємопов'язаних проблем, які, наприклад, можуть привести організацію до

банкрутства, або різко погіршити соціальне становище людей. Методи антикризового управління на рівні державного регулювання включають: вироблення нормативних, законодавчих актів, визначення спрямованої фінансової і соціальної політики, сприяння малому бізнесу, інноваційної активності підприємств та конкурентоспроможності країни на світовому ринку. На рівні менеджменту організації антикризове управління - це розробка стратегій, що дозволяють досягати конкурентних переваг на ринку з урахуванням ризиків; формування антикризової команди менеджерів і реалізація програми виходу з кризи; проведення заходів, спрямованих на залучення фінансових ресурсів в організацію і реструктуризація кредиторської заборгованості; своєчасне вирішення конфліктів і вибір оптимальної кадрової політики, проведення реорганізації на складному етапі банкрутства.

Професор А.Г. Грязнова в книзі "Антикризовий менеджмент" характеризує антикризове управління, як систему управління підприємством, що має комплексний, системний характер. Вона спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки і реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, що дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти і примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, спираючись в основному на власні ресурси.

Проблеми, які вирішує антикризове управління,можна представити групами. Перша група включає проблеми розпізнавання передкризових ситуацій. Друга група проблем антикризового управління пов'язана з ключовими сферами життєдіяльності організації. Проблематику антикризового управління можна представити й диференціацією технологій управління (третя группа проблем). Вона включає в самому загальному вигляді проблеми прогнозування криз і варіантів поведінки соціально-економічної системи в кризовому стані, проблеми пошуку необхідної інформації і розробки управлінських рішень. Проблеми аналізу й оцінки кризових ситуацій також мають велике значення. Тут існує безліч обмежень за часом, кваліфікацією персоналу, методологією й організацією вирішення проблем в умовах кризового функціонування організації, недостатності інформації й ін. У цій же групі можна розглядати і проблеми розробки інноваційних стратегій, що сприяють виводу організації з кризи. Четверта група проблем включає конфліктологію і селекцію персоналу, що завжди супроводжує кризові ситуації. Антикризове управління складом своїх типових проблем відбиває ту обставину, що воно є особливим типом управління, що володіє як загальними для управління рисами, так і неспецифічними його характеристиками. Оскільки організації являють собою створені людьми системи, то внутрішні перемінні, в основному, є продуктом управлінських рішень [2].

Для забезпечення тривалого процвітання і запобігання банкрутства підприємницьких структур необхідна модель антикризового управління.

Обґрунтовуючи структуру моделі антикризового процесу слід виділити в ній дві основі частини: антикризового управління; антикризового регулювання.

Антикризове управління є мікроекономічною категорією і відображає виробничі відносини, що складаються на рівні підприємства при його оздоровленні чи ліквідації. У зв'язку з цим, під антикризовим управлінням розуміється сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур стосовно до конкретного підприємства-боржника [1,9]. .

Кризові ситуації виникають на всіх стадіях ЖЦП. Однак реалізація всієї сукупності процедур антикризового управління починається лише на певному етапі ЖЦП: в умовах різкого спаду, який характеризується, як правило, неплатоспроможністю підприємства (рис.1).

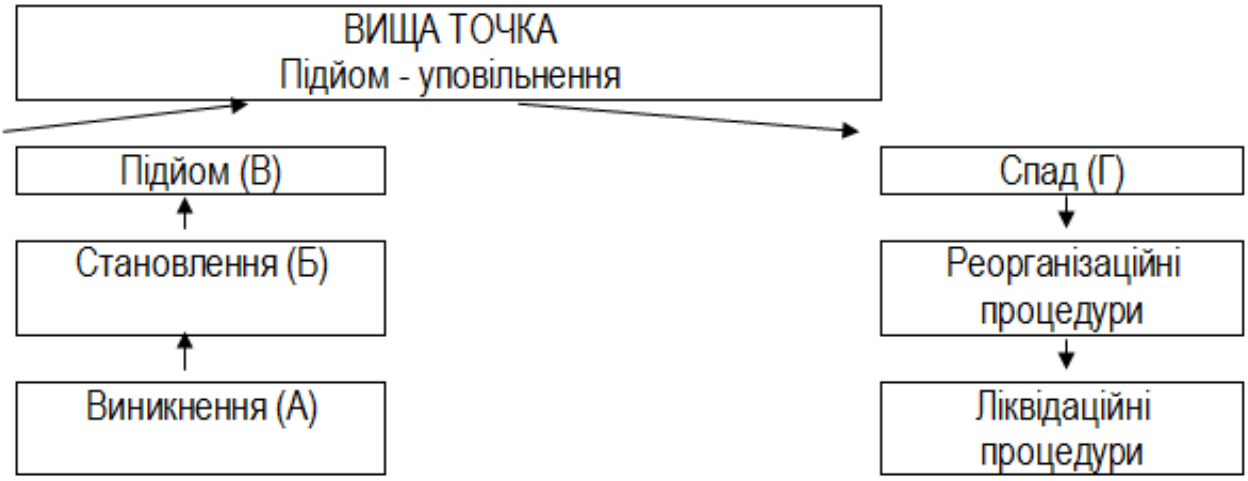


Рис.1. Взаємозв'язок стадій життєвого циклу розвитку підприємства з антикризовим процесом: А, Б, В, Г – точки кризових ситуацій.

Антикризове регулювання – це макроекономічна категорія. Воно містить міри організаційно-економічного і нормативно-правового впливу з боку держави, спрямовані на захист підприємств від кризових ситуацій, запобігання банкрутства чи ліквідацію підприємств у випадках недоцільності їх подальшого функціонування [3,8]. Можна виділити основне завдання антикризового регулювання - здійснення протекціоністської політики по оздоровленню життєздатних підприємств чи підприємств, що відносяться до стратегічно важливих секторів національної економіки.

Модель антикризового управління – це система управління підприємством, спрямована на локалізацію чи усунення несприятливих ситуацій у розвитку підприємства засобами сучасного менеджменту й економіко-математичного моделювання.

Система антикризового управління повинна володіти особливими властивостями:

- гнучкість і адаптивність, які найчастіше притаманні матричним систем управління;
- схильність до посилення не формального управління, мотивація ентузіазму, терпіння, впевненості;
- диверсифікація управління, пошук найбільш прийнятних типологічних ознак ефективного управління в складних ситуаціях;
- зниження централізму для забезпечення своєчасного ситуаційного реагування на проблеми, що виникають;
- посилення інтеграційних процесів, що дозволяють концентрувати зусилля і більш ефективно використовувати потенціал компетенції.

Антикризове управління має особливості і в плані його технологій:

- мобільність і динамічність у використанні ресурсів, проведення змін і перетворень, реалізації інноваційних програм;
- здійснення програмно-цільових підходів в технологіях розробки й реалізації управлінських рішень;
- підвищена чутливість до фактора часу в процесах управління, здійснення своєчасних дій по динаміці ситуацій;

- посилення уваги до попередніми і подальшим оцінками управлінських рішень і вибору альтернатив поведінки і діяльності;
- використання антикризового критерію якості управлінських рішень при їх розробці і реалізації. [5].

Кризове управління має свої інструменти. Існує багато підходів до їх визначення. Наприклад, можна розглядати інструменти кризового управління по функціях управління, по рівнях ієрархії управління і т.п. Пропонуємо класифікацію інструментів за основними сферами діяльності підприємства (табл.1).

Таблиця 1

Інструменти моделі антикризового управління підприємством

| Сфера діяльності підприємства | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Виробничо-господарська діяльність | Кадрове забезпечення | Фінансово-економічна діяльність | Маркетингово-інформаційна діяльність | Організаційно-економічна діяльність |
| Інструменти кризового управління | | | | |
| -Жорстке оперативне управління;<br>-Технічна і технологічна політика;<br>-Виробничі антикризові стратегії;<br>-Організаційні важелі виробництва;<br>-Механізм підвищення якості продукції. | -Спеціальні методи регулювання трудових відносин;<br>-Кадрова політика кризового підприємства;<br>-Методи мотивації праці;<br>-Жорстке управління і формування нової команди. | -Фінансовий аналіз неплатоспроможного підприємства;<br>-Фінансові важелі підвищення стабільності;<br>-Оцінка і реінжиніринг бізнесу. | -Маркетингова політика на стадії санації;<br>-Бізнес-планування;<br>-Раціоналізація збуту. | -Координація роботи відділів підприємства;<br>-Визначення нових функціональних обов'язків відділів;<br>-Визначення затрат на логістику. |

Складовим елементом моделі антикризового управління підприємством є його реструктуризація. Термін «реструктуризація» у вітчизняній практиці використовується досить часто і трактується неоднозначно. Іноді під нею розуміють простий поділ великого підприємства на більш прості структурні підрозділи, тобто дроблення його структури і створення кількох автономних суб'єктів господарювання. У більш широкому розумінні реструктуризація – це комплекс реорганізаційних заходів, що спрямовані на створення передумов виходу підприємства із стану кризи і забезпечення подальшого його розвитку.

З процесом реструктуризації тісно пов'язаний процес реінжинірингу. Засновниками теорії реінжинірингу є М.Хаммер і Дж.Чампі, що опублікували книгу «Реінжиніринг корпорації: маніфест для революції в бізнесі». Вони визначили реінжиніринг як «фундаментальне переосмислення і радикальні зміни рішень про ділові процеси з метою досягнення драматичних поліпшень у критично

важливих показниках діяльності, таких як витрати, якість, обслуговування і швидкість» [5]. За аналогією з реструктуризацією в реінжинірингу виділяються два істотно різні види діяльності [6,7]:

- кризовий реінжиніринг, що є інструментом кризового управління;
- реінжиніринг розвитку – інструмент попереджуючого управління.

Одним з найважливіших завдань є розробка логічно пов'язаної послідовності дій, які повинен здійснити керівник при оцінці розвитку кризових явищ на підприємстві і розробці заходів, що перешкоджають такому розвитку. Дане завдання повинно бути вирішене, базуючись на системному підході, основними принципами якого є наступні:

- процес прийняття рішень починається з виявлення, чіткого визначення і формулювання кінцевих цілей;
- вся проблема розглядається як єдине ціле, як єдина система, в рамках якої виявляються всі наслідки і взаємозв'язки кожного приватного рішення;
- визначення й аналіз можливих альтернативних шляхів досягнення цілей;
- цілі окремих підрозділів не можуть вступати в конфлікт із цілями всієї системи.

Виходячи з цього, пропонується концептуальна схема моделі антикризового управління підприємством (рис. 2), що складається з трьох основних частин:

- діагностика фінансового стану і загрози банкрутства;
- прогнозування тенденцій розвитку кризових явищ;
- розробка комплексу управлінських рішень по локалізації розвитку кризи.

Рис.2. Концептуальна модель процесу антикризового управління.

Завданням першої частини схеми управління є оцінка й аналіз стану підприємства для визначення того, чи знаходиться підприємство в кризовому стані і якщо так, то на якій ступені кризи. Тут виконується три етапи: експрес-діагностика; ретроспективна діагностика; динамічна діагностика.

Експрес-діагностика призначена для оперативного визначення схильності підприємства до банкрутства. Вона вирішує два завдання: вибір методу оцінки схильності до банкрутства, що

враховує специфіку розвитку економіки України; визначення періоду, з якого почнуть розвиватися на підприємстві кризові явища або вже розвиваються. Її результати дозволяють керівнику одержати відповідь на запитання про розвиток кризи на підприємстві й оперативно віддати розпорядження про

детальний аналіз сформованої ситуації.

Етап ретроспективної діагностики містить у собі наступні завдання: вибір і обґрунтування системи показників, що формують фінансову ситуацію на підприємстві; комплексна кількісна оцінка фінансових ситуацій; формування класів ситуацій за ознакою «криза».

Необхідно відзначити, що кількісну оцінку фінансової ситуації, яка склалася на підприємстві, пропонується проводити не тільки на основі отриманих значень загального інтегрального показника, але також на основі локальних (окремих) інтегральних показників. Дана деталізація дозволяє визначити, які сфери діяльності підприємства роблять досить сильний вплив на загальну ситуацію, а також виявити, за рахунок чого ситуація на підприємстві погіршується.

Таким чином, представлена концептуальна схема дозволить керівництву підприємства оцінити ступінь розвитку кризових явищ, виявити джерела кризи, зробити припущення про тенденцію розвитку кризових явищ у майбутньому і, виходячи з отриманих результатів, розробити комплекс тактичних заходів щодо локалізації чи попередженню розвитку негативних тенденцій у діяльності підприємства.

**Список літератури:**

1. Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты: пер. с англ. / П.Ф. Друкер – М. : Технол. шк. бизнеса, 1994. – 200 с.
2. Антикризове управління в бізнесі : [учбово-методичний посібник / укл.: В.О. Желябін]. – 2004. – 220 с.
3. Карлоф В. Деловая стратегия: пер. с англ. / Карлоф В. ; науч. ред. В.А. Приписнов. – М. : Экономика, 1991. – 238 с.3Булеев И.П. Основные направления стабилизации работы предприятия в условиях выхода из экономического кризиса / Булеев И.П., Брюховецкая Н.Е. – Донецк, ИЭР НАН Украины, 1998. – 56 с.
4. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / А.М. Штангрет, О.І. Копилюк. – К. : Знання, 2007. – 335 с.
5. Антикризисное управление. Теория и практика: Учебное пособие для студентов вузов / Под ред. В.Я. Захарова, А.О. Блинова, Д.В. Хавина. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. — 287 с.
6. Ойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии / Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов – М.: Фин. и стат., 1997. – 336 с.
7. Верстина Н. Реинжиниринг как инструмент реструктуризации предприятия / Верстина Н., Еленова Ю., Синьгаков А. // Оборудование, рынок, предложение, цены. Приложение к журналу « Эксперт ». – 1999. – №2. – С.42-43.
8. Ковалев А.П. Как избежать банкротства / А.П. Ковалев – М. : Финстат-информ, 1996. – 92 с.
9. Булеев И.П. Основные направления стабилизации работы предприятия в условиях выхода из экономического кризиса / Булеев И.П., Брюховецкая Н.Е. – Донецк, ИЭР НАН Украины, 1998. – 56 с.