

МЕТОДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У роботі досліджуються методи антикризового управління на підприємствах. Підкреслюється необхідність їх поділу на тактичні та стратегічні. Подається загальна характеристика основних тактичних та стратегічних методів антикризового управління підприємством. Систематизація та визначення змісту вказаних методів сприяє розширенню можливостей впливу підприємств на недопущення та нейтралізацію кризових явищ в своїй діяльності.

The paper investigates methods of crisis management in enterprises. The necessity of their separation into tactical and strategic. Gives a general description of the main strategic and tactical methods of crisis management now. And systemization of these methods to determine the content promotes opportunities influence firms to prevent and neutralize the crisis in its activities.

Вступ. На діяльність будь-якого підприємства впливає велика кількість чинників, які потенційно можуть спричинити кризову ситуацію, яка спроможна погіршити показники його діяльності. Тому висока ймовірність виникнення кризових явищ на підприємстві зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління. Для проведення ефективного антикризового управління у практиці використовуються методи аналізу, які дозволяють з мінімальними витратами провести оцінку ризиків, фінансового стану, прогноз майбутніх тенденцій розвитку.

Проблема антикризового управління є об'єктом дослідження багатьох науковців, даному питанню присвячено ряд праць як зарубіжних учених-економістів, насамперед Т. Таффлера, Ж. Франсона, І. Романа, У. Бівера, так і вітчизняних – Н. Дмитрієва, Я. Вишнякової, А. Колосової, Л. Лігоненко, О. Стоянової, Л. Ситник, І. Бланка та інших [1-10].

Останнім часом поняття „антикризове управління ” набуло значного поширення, однак розуміння його особливостей і методів практичного застосування ще знаходиться на стадії формування та вивчення багатьма вченими. Це спричинює різні підходи до тлумачення даного поняття та визначення методів здійснення антикризового управління.

Актуальність питань антикризового управління для вітчизняних підприємств вимагає певної методології, за допомогою якої можна визначити, які саме методи з арсеналу антикризового управління будуть потрібні конкретному підприємству.

Постановка задачі Визначити найбільш доцільні методи антикризового управління підприємством.

Методологія. Основними методами дослідження є загальнонаукові методи (метод теоретичного узагальнення, системний підхід).

Результати дослідження. Узагальнюючи погляди багатьох дослідників можна стверджувати, що антикризове управління підприємством – це комплексна система управління підприємством, що направлена на усунення можливих і наявних проблем в його діяльності шляхом розроблення і реалізації спеціальної програми з використанням всього потенціалу підприємства шляхом використання різноманітних принципів, форм та методів недопущення чи ліквідація кризових явищ [1, 2, 3, 4, 5].

При цьому можна виділити такі основні принципи, на яких повинна базуватись система антикризового управління:

- 1) рання діагностика кризових явищ діяльності підприємства;
- 2) своєчасність реагування на різні кризові явища;
- 3) адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його життєдіяльності;
- 4) мобілізація внутрішнього потенціалу для виходу з кризи;
- 5) забезпечення контролю за результатами розроблених заходів [6, 7].

Враховуючи різноманітність кризових явищ та багатоваріантність їх прояву, можна використовувати різні методи антикризового управління як по відношенню до окремих параметрів кризового явища, так і до кризової ситуації в цілому. Це обумовлює необхідність їх класифікації.

Всі методи антикризового управління доцільно поділити на дві групи - тактичні та стратегічні.

Серед тактичних методів перш за все слід виділити санацію та даунсайзинг. Застосування цих методів спрямовано на швидке покращення фінансових показників підприємства, тобто подолання наслідків кризи. Проте у більшості випадків цих методів недостатньо для усунення основної причини кризового стану – неефективної системи управління. А це потребує використання заходів більш тривалої дії.

Результати застосування стратегічних методів підприємство відчуває, як правило, не одразу, проте вони змінюють сутність бізнесу, його якісні характеристики, такі, як конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість, інноваційність тощо.

Для більшості підприємств, що опинилися у кризовому стані, одним з основних методів є санація. Цей метод об'єднує сукупність заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, спрямованих на швидке покращення фінансових показників підприємства за рахунок зміни структури активів та пасивів підприємства. Ці заходи можуть мати зовнішній та внутрішній характер [4].

Зовнішня санація – система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на

досягнення платоспроможності, ліквідації, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства боржника в довгостроковому періоді. Санація застосовується при виникненні загрози банкрутства, з метою відновлення ліквідності та платоспроможності, а також, як і при реструктуризації, на відновлення прибутковості та конкурентоспроможності [8]. Внутрішня санація – сукупність усіх можливих заходів, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення за рахунок власних джерел.

До санаційних заходів слід віднести консервацію, оренду та розпродаж основних засобів, що не використовуються підприємством, заміну короткострокових боргових зобов'язань на довгострокові, передачу об'єктів соціальної сфери до муніципальної власності тощо.

Результати санації в більшості випадків мають тимчасовий характер. Проте не можна відкидати важливу роль попереднього фінансового оздоровлення для збільшення ефективності реструктуризації та інших методів реформування [7].

Ще одним методом, що дає можливість швидко покращити показники діяльності підприємства, є даунсайзинг, який характеризує можливість підприємства адаптуватися до умов внутрішнього та зовнішнього середовища шляхом зменшення виробничих потужностей та чисельності персоналу підприємства відповідно до реального попиту та ринкових можливостей.

Використання цього методу призводить до значного скорочення постійних витрат, зменшення собівартості продукції [8].

Застосування наступних методів спрямовано на покращення якісних характеристик діяльності підприємств.

Диверсифікація – розширення сфери діяльності суб'єкта господарювання в будь-якому напрямі, щоб не бути залежним від одного ринку, застосовується на початку створення підприємства, при перших ознаках кризи. Даний метод полягає в об'єднанні у межах однієї організації різних стадій виробництва та розподілу, різних видів діяльності. Його застосування стає доцільним тоді, коли це призводить до суттєвої економії витрат.

Одним із сучасних методів антикризовим управлінням підприємством, доцільним є регуляризація. Основними заходами регуляризації є :

- формування системи стратегічного планування та управлінського обліку;
- створення комплексної системи фінансового контролю та планування;
- створення автоматизованої системи обліку;
- впровадження повноцінних маркетингових служб тощо [7, 8].

За допомогою цього методу підприємства формують системи управління, що спроможні вирішувати великий обсяг складних задач, пов'язаних із роботою в ринкових умовах, виходом на міжнародні ринки. Нові системи

управління дозволяють спрямовувати ресурси підприємств на подальший стабільний розвиток.

Заслуговує на увагу та поширення, такий метод антикризовим управлінням, як реінжиніринг. Його сутність полягає у перепроєктуванні бізнес-процесів підприємства за рахунок скорочення зайвих ланок та операцій в бізнес-процесах, зайвих витрат часу та інших ресурсів. Реінжиніринг дозволяє досягти різкого підвищення показників ефективності діяльності, таких як продуктивність праці, час обслуговування чи виготовлення продукції, собівартість тощо [8].

Одним з найбільш складних методів є реструктуризація підприємств, яка застосовується на ранніх етапах життєвого циклу підприємства та коли вже криза неминуча. Реструктуризація спрямовується переважно на подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості [1; 3].

Реструктуризація – здійснення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм господарювання, які можуть забезпечити підприємству фінансове оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва. Даний метод можна пов'язати зі змінами організаційної структури та системи управління підприємством, та його капіталом з метою економічного та, у більшості випадків, організаційного відокремлення та оздоровлення бізнес-процесів.

Під час реструктуризації бізнес-процеси переводяться на принципи самофінансування та самоуправління, тобто отримують певний ступінь господарської незалежності. Підприємству варто використовувати даний метод тоді, коли існуюча система управління неспроможна забезпечити ефективне управління розвитком усіх напрямків діяльності одночасно.

Також доцільно виділити такі методи антикризового управління, як контролінг та моніторинг.

Моніторинг – дослідження, оцінка та прогноз стану навколишнього середовища в зв'язку господарчою діяльністю підприємства. Моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства застосовується з метою раннього виявлення кризи, яка насувається, та «слабких її сигналів», моніторинг потрібен протягом всього життєвого циклу підприємства.

Контролінг – певна функція у системі управління підприємством, яка аналізує та координує систему виконання виробничих програм у порівнянні з плановими показниками. Контролінг впроваджують на стадії створення підприємства та на підприємствах, які перебувають у фінансовій кризі. При цьому застосовуються системи раннього попередження та реагування, що мають на меті прискорення виявлення кризових явищ [9].

До головних специфічних методів контролінгу належать такі:

- бенчмаркінг - це процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння з власним та використання його найкращих методів роботи;
- вартісний аналіз;
- аналіз точки беззбитковості;
- портфельний аналіз;
- ABC-аналіз;
- СОФТ-аналіз (аналіз сильних та слабких місць) [7].

Залежно від причин виникнення можна виділити три основні види криз:

- кризи, що пов'язані з невідповідністю стратегії фірми умовам зовнішнього оточення;
- кризи, що пов'язані з невідповідністю реальних цілей фірми обраній стратегії;
- кризи, що пов'язані з невідповідністю існуючої організації обраній стратегії [8].

Відповідно до того, що є причиною кризи, підприємству слід вибирати метод, який краще за інші допоможе усунути ці причини. Так, наприклад, для ліквідації кризи, що пов'язана з невідповідністю існуючої організації новій стратегії, можна пропонувати до використання реінжиніринг, реструктуризацію, регуляризацію або ліквідацію підприємства.

На кризові явища можливі наступні реакції підприємства

- активна;
- реактивна;
- планова [7,8, 10]

Активний підхід можливий на невеликих фірмах, що швидко розвиваються. Вони досить швидко виявляють відхилення показників діяльності фірми від нормальних параметрів, аналізують причини та швидко вживають заходів для подолання причин та наслідків кризи.

Використання реактивного підходу можливий на великих підприємствах, що характеризуються значною ефективністю діяльності, і можуть вживати антикризові заходи із певним запізненням, коли криза уже настає.

Плановий підхід частіш за все може використовуватись підприємствами, які мають сучасні системи управління, можуть здійснювати постійний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, прогнозувати виникнення кризових явищ і заздалегідь вживати заходи для запобігання кризи.

Висновки. Одним з головних завдань антикризового управління є вибір управлінських рішень, які дозволяють досягти визначеної мети.

Існування значної кількості методів пов'язано з наявністю декількох підходів до антикризового управління підприємством і різною природою та причиною самих кризових явищ.

Вибір тих чи інших методів залежить від причини, глибини кризи та прийнятих підходів до антикризового менеджменту на підприємстві.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в систематизації методів антикризового управління підприємством відповідно до умов діяльності.

Теоретичне значення досліджень полягає в поглибленні розуміння сутності та змісту окремих методів антикризового управління підприємством.

Практичне значення. Визначені методи антикризового управління підприємства можна покласти в основу формування системи антикризових заходів та розробки нових способів нейтралізації кризових явищ, що забезпечують її адекватність потребам і можливостям підприємства.

Подальшого дослідження потребують питання формування механізму попередження та уникнення кризового стану, способів поведінки фірм в кризових ситуаціях.

Література

1. Геєць, В. М., Барановський, О. І., та інш. Кризові явища у світовій економіці та антикризова політика України [Текст]/ В. М. Геєць, О. І. Барановський, Ю. В. Василенко, Т. П. Вахненко, С. О. Кораблін. НАН України; Інститут економічного прогнозування / В.М. Геєць (ред.). — К., 2002. — 76с. — ISBN 966-02-1595-9.

2. Іванюта С.М. Антикризове управління [текст] / Іванюта С.М. - К.:ЦУЛ,2007.- 288 с.

3. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л.О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2001. –580 с.

4. Нізалов Д.В. Антикризове управління: вибір методів [Текст]/ Д.В. Нізалов; Наукові праці. Том 9. – К., 2001. – стр. 56-58. – УДК 338.24.

5. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л.С. Ситник ; НАН України; Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 504 с.

6. Штангрет А.М., Антикризове управління підприємством [текст] / Штангрет А.М.,Копилюк О.І.- К.: Знання, 2007. – 335 с.

7. Шпурова О.О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління [Електронний ресурс] / Режим доступу:

http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2009_1/files/Econ_01_2009_Shapurova.pdf. – УДК 338.242:681.

8. Науменко А.П., Гаврило Т.О. Антикризове управління підприємством [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2010_25/naumenko.pdf. – УДК 65.012.32.018(045).

9. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. для студ. екон. спец. усіх форм навчання [Текст]/ [авт.: З. Є. Шершньова та ін.]; за заг. ред. З. Є. Шершньової; Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. - Київ : КНЕУ, 2007. - 676 с. - Бібліогр.: с. 672-676. - ISBN 966-574-931-5

10. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп.— Київ: Центр навчальної літератури, 2005. — 504 с.