

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Розкрито сутність та розглянуто проблеми антикризового управління підприємством. Запропоновано концепцію антикризового розвитку підприємства.

Ключові слова: криза, антикризове управління, стратегія антикризового розвитку.

Висока імовірність виникнення і розвитку кризи в процесі діяльності будь-якого підприємства зумовлює необхідність здійснення антикризового управління, яке повинно ґрунтуватися на розробці комплексу заходів виходу із кризи та подолання неплатоспроможності. Останнім часом цей термін набув значного поширення, однак розуміння сутності цього напрямку управління, його змісту, особливостей, теоретичного підґрунтя ще знаходиться на стадії формування. Це спричинює різні підходи та тлумачення, нетотожність оцінок окремих базових положень.

Проблеми антикризового управління знайшли своє відображення в працях вітчизняних та зарубіжних економістів, а саме: Бланка І. О., Бикова О. О., Біляцької Т. М., Кошкіна В. І., Лігоненко Л. О., Мороза О. В., Скібіцького О. М., Терещенка О. О., Череп А. В., Штангерта А. М. та ін. Але цими дослідниками механізм забезпечення фінансової стабілізації діяльності підприємств розроблено не повністю.

На сучасному етапі економічного розвитку постає проблема управління фінансово нестабільними підприємствами. Для успішного управління і виходу підприємства з фінансової кризи необхідна ефективна система антикризового управління, яка має у своєму розпорядженні механізми реалізації стратегії антикризового розвитку підприємства.

Метою дослідження є розгляд системи антикризового управління підприємством для розробки комплексу першочергових заходів щодо формування механізму реалізації стратегії антикризового розвитку підприємства з метою забезпечення його фінансової стійкості та платоспроможності при загрозі кризових явищ.

Під антикризовим управлінням зазвичай розуміють управління підприємством в умовах загальної кризи економіки або при загрозі банкрутства. Воно також асоціюється з діяльністю антикризових керуючих у рамках судових процедур банкрутства. У широкому ж розумінні все управління повинно мати антикризову спрямованість.

Теоретична невизначеність поняття «антикризове управління» є основною причиною різнобічного його трактування.

О. М. Скібіцький під антикризовим розуміє управління, що націлене на запобігання можливим серйозним ускладненням у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання [7, с. 44].

В. І. Кошкін антикризове управління підприємством

розглядає в двох аспектах: по-перше, як комплекс профілактичних заходів, які спрямовані на попередження кризи: системний аналіз сильних та слабких сторін підприємства, впровадження системи попереджувальних заходів, оцінювання ймовірності банкрутства та управління ризиками; по-друге, як систему управління підприємством, яка покликана вивести його з кризи, у тому числі проведенням санації чи реструктуризації підприємства [3].

На думку А. В. Череп, антикризове управління – це комплексна система заходів, яка спрямована на запобігання кризи та забезпечення умов, які б ліквідували передумови та наслідки її появи через прогнозування соціально-економічного розвитку підприємства і реалізацію антикризової стратегії для зміцнення конкурентних позицій суб'єкта господарювання у ринковому середовищі [9, с. 279].

О. О. Терещенко зазначає, що антикризовий фінансовий менеджмент – це процес управління фінансово-економічними ризиками та фінансовою санацією підприємства з метою профілактики і нейтралізації фінансової кризи та забезпечення безперервної діяльності підприємства на основі використання специфічних методів та прийомів управління фінансами [8, с. 25].

У рамках системного підходу до антикризового управління останнє розглядається як комплекс заходів від попередньої діагностики кризи до методів її усунення та подолання.

Виходячи з цього ми вважаємо, що найбільш правильним є визначення антикризового управління як системи управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і 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, дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти і примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, при використанні в основному власних ресурсів.

Виходячи з міркувань, що ефективне антикризове управління в рамках тільки стратегічного управління, так само, як і в рамках тільки оперативного менеджменту, неможливе, пропонуємо стратегію антикризового розвитку підприємства, реалізація якої і буде втілювати процес стратегічного антикризового управління (рис. 1).

Стратегія антикризового управління включає в себе

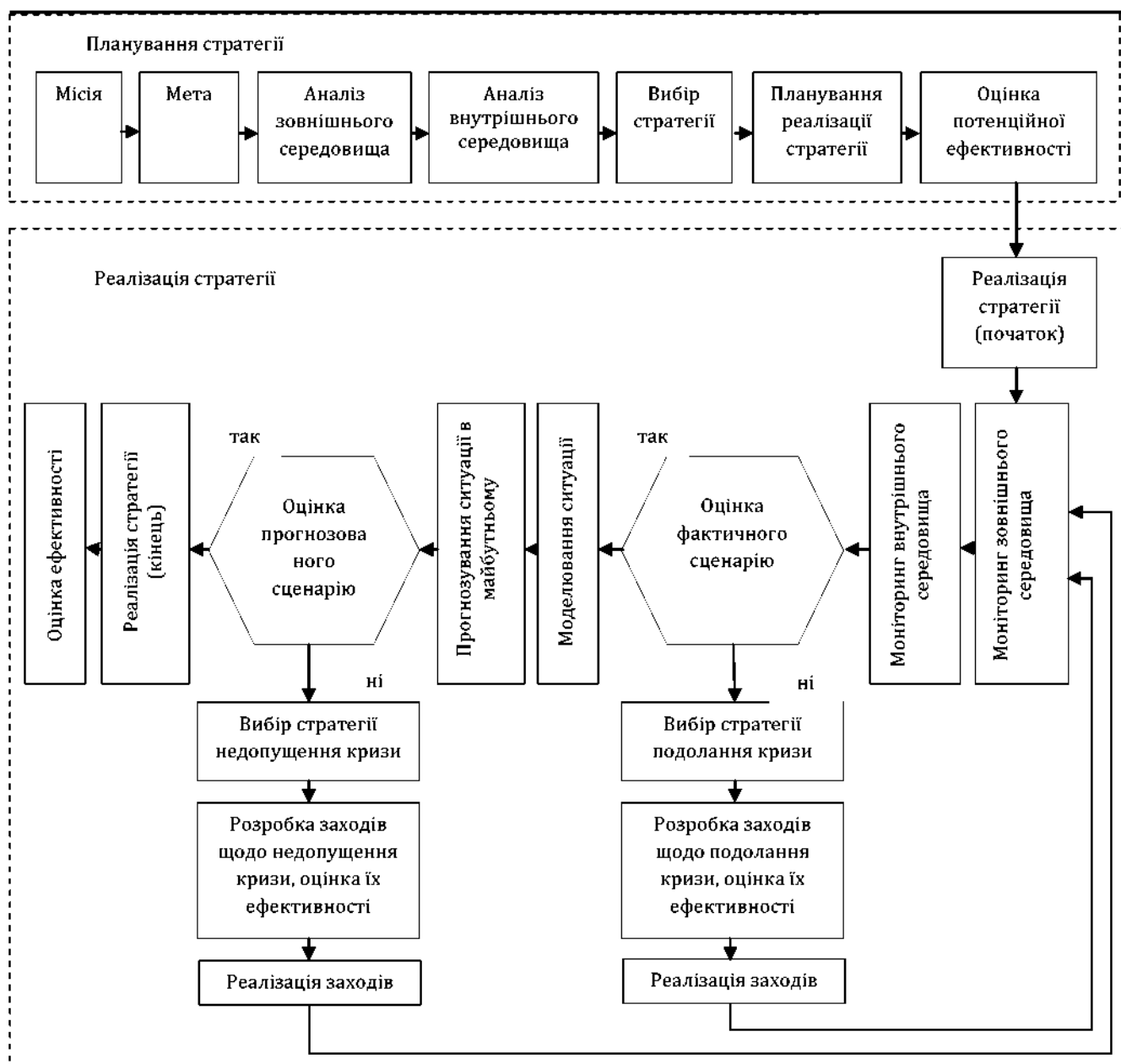


Рис. 1. Стратегія антикризового розвитку підприємства

стратегію подолання кризи і стратегію недопущення кризи.

Антикризове управління є симбіозом стратегічного управління (через реалізацію стратегії недопущення кризи) і оперативного менеджменту (через реалізацію стратегії подолання кризи).

З позиції стратегічного антикризового управління промисловим підприємством виділяють такі етапи (фази) розвитку кризової ситуації на підприємстві (рис. 2).

Першопричиною виникнення кризи на підприємстві нерідко буває криза стратегії (стратегічна криза). Вона полягає у неправильно обраній стратегії розвитку, що може одразу призвести до кризової ситуації на підприємстві.

Трапляється, що стратегія вибрана правильно, але тактичні помилки керівництва призводять до кризової ситуації. Фаза тактичної (організаційно-структурної) кризи в переважній більшості випадків є першопричиною банкрутства підприємства.

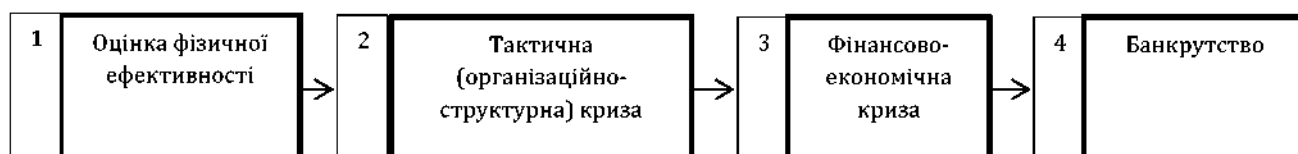


Рис. 2. Фази розвитку кризи підприємства

Організаційно-структурна криза (як першопричина або наслідок кризи стратегії), у свою чергу, породжує фінансово-економічну кризу. Фінансово-економічна криза і наступна за нею фаза банкрутства становить відкриту (явну) стадію кризи підприємства. Відповідно, криза стратегії та організаційно-структурна криза є прихованими (неявними) стадіями кризи.

Входження підприємства в кризовий стан з позиції стратегічного антикризового управління починається вже на стадії кризи стратегії (як першопричини) або на стадії організаційно-структурної кризи.

Отже, вирішення завдання недопущення кризи на підприємстві й виходу його на траєкторію подальшого економічного зростання неможливе без підвищення ефективності стратегічних управлінських рішень. Необхідною складовою частиною процесу управління підприємством є створення аналітичної бази (організаційно-методичного забезпечення), яка створює інформаційну основу для прийняття ефективних антикризових управлінських рішень стратегічного рівня.

Роль аналізу в прийнятті управлінських рішень для окремих суб'єктів господарювання надзвичайно велика. Тому від того, наскільки дієва аналітична функція управління, наскільки кваліфіковано побудований інформаційний обмін, залежить якість аналітичної обробки вихідних даних, а отже, якість прийнятих на їх основі конкретних стратегічних рішень, успішність функціонування економічного суб'єкта у цілому і в кінцевому підсумку – ступінь досягнення тактичних та стратегічних цілей, поставлених власниками.

У широко використовуваній сьогодні методиці проведення аналізу фінансово-економічної діяльності промислових підприємств є безліч недоробок, що перешкоджають створенню організаційно-методичної бази для прийняття стратегічних антикризових управлінських рішень. Це ще раз показує, що антикризове управління доцільно визначати як процес управління підприємством в умовах фінансової кризи.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства в аспекті антикризового управління є фінансовим аналізом, коли основний акцент робиться на аналізі ліквідності та фінансової стійкості.

Головним недоліком прийнятої методики визначення кризового стану підприємства є та обставина, що результатом аналізу стає констатація факту настання кризи (постфактум). Таким чином, назріла необхідність вдосконалення методики аналізу діяльності підприємства з позиції стратегічного антикризового управління.

В основі будь-якого формалізованого аналізу в економіці знаходяться ті чи інші показники. Відповідно, аналітична база (перелік звітних форм) – це набір упорядкованих і взаємопов'язаних показників, які, у свою чергу, слугують інформаційною основою для розрахунку інших індикаторів (показників). Так як за одним індикатором, який би він не був значимим, повне уявлення про підприємство отримати неможливо, рекомендується працювати з комплексом показників. Достовірність оцінки може бути досягнута лише у тому випадку, коли вдається сформувати систему показників.

Відповідно до зазначених фаз розвитку кризи підприємства моніторинг показників діяльності підприємства проводиться по блоках, таких як: стратегічний; організаційно-тактичний блок; фінансовий блок; економічний [5, с. 127].

Розробка системи ключових стратегічних орієнтирів, що втілюють основоположні вимоги до перспективного розвитку підприємства з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін та необхідності оцінки стану зовнішнього і внутрішнього середовища, уміщує наступні етапи (рис. 3).

Відібрані показники внесені в єдину систему стратегічних ключових показників, яка може бути використана для проведення моніторингу з позиції стратегічного антикризового управління підприємством.

Запропонована система ключових стратегічних

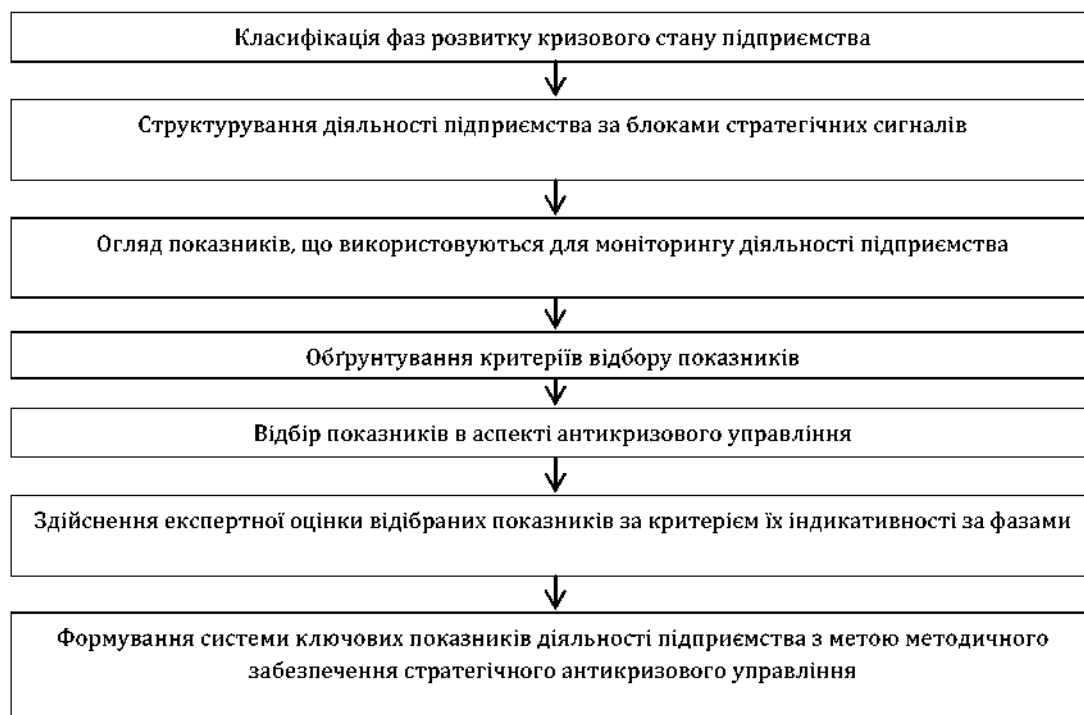


Рис. 3. Основні етапи розробки системи ключових стратегічних орієнтирів підприємства

орієнтирів по суті спрямована на забезпечення в аспекті стратегічного антикризового управління (реалізації стратегії антикризового розвитку):

- відповідності обраної стратегії параметрам внутрішнього і зовнішнього середовища;
- відповідності організаційної структури параметрам внутрішнього і зовнішнього середовища;
- оптимальної структури майна і зобов'язань;
- оптимального співвідношення доходів та витрат;
- оптимального співвідношення надходження і відтоків грошових коштів.

Криза в переважній більшості випадків зароджується на організаційному етапі (помилки в управлінні, дезорганізація, неоптимізовані бізнес-процеси і т. д.). Реалізація стратегії антикризового розвитку дозволяє діагностувати, а відповідно, і запобігати осередкам зародження кризи задовго до того, як вищеописані першопричини негативно вплинуть на стан підприємства і воно перейде у фазу фінансово-економічної кризи, що буде лише наслідком організаційно-структурної кризи, а не його першопричиною.

Не може бути стратегії, придатної для всіх підприємств, як не існує єдиного універсального стратегічного антикризового управління. Кожне підприємство є особливим, тому й процес формування стратегії для нього індивідуальний і залежить від позиції підприємства на ринку, динаміки його розвитку та потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виготовленої продукції (надання послуг), стану економіки, підприємницького середовища та багатьох інших чинників. Але є деякі основні моменти, які дозволяють говорити про загальні принципи антикризової стратегії, що надзвичайно важливо в умовах економічної кризи.

Запропонована стратегія антикризового розвитку як базова концепція реалізації стратегічного антикризового управління промисловим підприємством є інструментом, використання якого дозволяє вирішувати основні завдання антикризового управління.

Список літератури

1. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента [Текст] : учебный курс. – 2-е изд., перераб. и доп. / И. А. Бланк. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 656 с.
2. Быков А. А., Беляцкая Т. Н. Антикризисный менеджмент [Текст] : учеб. пособие для слушателей программы Master of Business Administration / А. А. Быков, Т. Н. Беляцкая. – М.: Изд. Центр БГУ, 2003. – 256 с.
3. Кошкин В. И. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» [Текст] / В. И. Кошкин. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 512 с.
4. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством [Текст] : підручник / Л. О. Лігоненко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 824 с.
5. Михаленя М. А. Стратегия антикризисного развития предприятия [Текст] / М. А. Михаленя // Сибирская финансовая школа. – 2009. – № 3. – С. 124-128.
6. Мороз О. В., Шварц І. В. Інституціональні особливості превентивного антикризового управління підприємством : [Монографія] / О. В. Мороз, І. В. Шварц. – Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2006. – 146 с.
7. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент [Текст] : навч. посібник / О. М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.
8. Терещенко О. О. Управління фінансовою санацією

підприємств [Текст] : підручник / О. О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2006. – 552 с.

9. Череп А. В., Северина С. В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства [Текст] / А. В. Череп, С. В. Северина // Економічний простір. – 2010. – № 37. – С. 277-282.
10. Штангерт А. М., Копилюк О. І. Антикризове управління підприємством [Текст] : навч. посібник / А. М. Штангерт, О. І. Копилюк. – К.: Знання, 2007. – 335 с.

РЕЗЮМЕ

Костецкий Владимир

Формирование стратегии антикризисного управления предприятием

Раскрыта сущность и рассмотрены проблемы антикризисного управления предприятием. Предложена концепция антикризисного развития предприятия.

RESUME

Kostets'kyj Volodymyr

Forming of the enterprise's antycrisis management strategy

The essence and the problems of the company anticrisis management are considered. The concept of antycrisis strategy of enterprise is recommended.

Стаття надійшла до редакції 14.04.2011 р.