

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Поняття «антикризове управління» з'явилося в Україні у зв'язку з набуттям чинності Закону України «Про банкрутство», прийнятого Верховною Радою України 14 травня 1992 р., який став одним з перших законів, що були прийняті у країнах СНД та регулювали подібні відносини. Перехід до ринкової економіки вимагав проведення невідкладних заходів щодо зміцнення платіжної дисципліни в народному господарстві. Використання методів прискореного переходу до ринку, пов'язаного з проведенням банківської, грошової й податкової реформ у країні, призвело до порушення платіжно-розрахункового механізму, зумовило загальну кризу неплатежів у народному господарстві. У цих умовах було ухвалено рішення про введення інституту банкрутства. Антикризове управління спочатку було пов'язане із проведенням фінансового оздоровлення державних підприємств, що мали заборгованості за грошовими зобов'язаннями перед своїми контрагентами, які здійснювали поставки товарів і послуг за господарськими договорами, а також припинили проведення платежів у бюджет і позабюджетні фонди. На жаль, згаданий закон не став зразком нормативного акту у сфері правового регулювання банкрутства. Значною мірою на це вплинули неконкретність та декларативність багатьох закладених до нього правових норм. До того ж, незважаючи на еволюцію та значні зміни у законодавчій базі України, що відбулися з моменту прийняття Закону «Про банкрутство», сам Закон до середини 1999 р. зазнав лише незначної корекції. Велика кількість вад у регулюванні правовідносин банкрутства була виявлена й арбітражною практикою. Усе це обумовило прийняття 30 червня 1999 р. нової редакції Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», відповідно до якої процедуру банкрутства було кардинально змінено. Уведення в 2000 р. доповнень до закону розмежувало такі поняття, як неплатоспроможність і банкрутство, а також змінився порядок проведення справи про банкрутство.

Проте в результаті еволюції законодавства про банкрутство підприємств у ньому все більше уваги приділялося законодавчим процедурам, а не антикризовому управлінню. Усунення з ринку збанкрутілих підприємницьких структур — неодмінна умова ефективного функціонування ринкового механізму. Проте запобігти банкрутству, забезпечити тривале процвітання цих структур — завдання значно важливіше. Вирішенню саме цього завдання підпорядкована система заходів,

назва якої — антикризове управління. Дотепер в українському діловому й політичному середовищі немає єдиного розуміння місця, мети й завдань антикризового управління — цього найважливішого важеля підприємницької активності, який стимулює суб'єкти господарювання до постійного пошуку, вдосконалювання виробничого й фінансового стану підприємства. В одному випадку під антикризовим управлінням розуміють управління підприємством в умовах загальної кризи економіки, в другому — управління підприємством, що потрапило в кризову ситуацію в результаті незадовільного менеджменту. Частина фахівців зводить антикризове управління в основному до виключно фінансового процесу, пов'язаного з ліквідацією заборгованостей підприємства. Інші зводять антикризове управління до діяльності менеджерів підприємства в умовах банкрутства. Різне трактування одного й того ж поняття призводить до теоретичної невизначеності та необґрунтованості практичних рекомендацій з розробки та реалізації антикризового управління.

На думку Е. Мінаєва, антикризове управління — це комплекс послідовно здійснюваних заходів попередження профілактики, подолання кризи, зниження рівня його негативних наслідків. Це технологія активної управлінської діяльності в повному комплексі всіх її функцій, ролей і повноважень [3].

Л. Ситник розглядає антикризове управління як здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства та його працівників до передбачення кризи, добиватися ефективності їх праці в екстремальних умовах [6].

І. Булеєв та Н. Брюховецька припускають, що антикризове управління на підприємстві — мікроекономічна категорія, що відображає виробничі відносини, що складаються на рівні підприємства при його оздоровленні або ліквідації [4].

А. Грязнова вважає, що антикризове управління — така система 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 та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, яка дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти й примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, спираючись на власні ресурси [2].

Ми згодні з думкою Н. Туленкова, що будь-яке управління організацією повинне бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій [9].

Результати дослідження показали, що найбільш поширеною концепцією в антикризовому менеджменті є концепція активного антикризового управління. У проактивному антикризовому управлінні характер заходів, що вживаються підприємством, має стратегічний характер, заснований на попереджувальних діях і часто фінансова сторона має другорядний характер. Активне антикризове управління з погляду фінансового менеджменту класифікується як антикризове фінансове управління [5; 7]. Це пов'язано з порушенням збалансованості фінансових відносин на підприємстві, а також з фінансовим характером антикризових заходів. На етапі проактивного аналізу, який проводиться на стадіях потенційної та латентної криз, реалізується низка заходів, що дозволяють ідентифікувати сигнал, що надходить, і вжити відповідних антикризових заходів залежно від типу сигналу. Для активної моделі поведінки характерне вирішення проблем, що виникають, шляхом застосування оперативних дій, оскільки ідентифікований сильний сигнал містить явну загрозу існуванню підприємства й вимагає проведення активних дій.

За своєю суттю активне антикризове управління є концепцією антикризового управління і водночас системою заходів щодо діагностики кризового стану підприємства та виведення його з ситуації, яка виникає на стадіях гострої переборної і непереборної кризи, за допомогою застосування активних фінансових процедур. На цих стадіях сигнал, що приймається, містить у собі явну загрозу настання банкрутства, тобто загрозу його подальшого існування. На наш погляд, саме загроза банкрутства є основним критерієм ідентифікації для ухвалення відповідних активних антикризових дій.

Більш правильно розглядати антикризове управління як комплексний, багатоплановий процес, який включає спеціальні фінансові процедури, особливий маркетинговий план, надзвичайні заходи з мобілізації персоналу. При цьому відповідно до деяких сформованих підходів антикризове управління — це функція або, точніше, обов'язкова складова банкрутства. Необхідно враховувати, що саме банкрутство найбільш повно описане у відповідних нормативних і законодавчих документах, тому велику увагу необхідно приділяти поняттю й механізму банкрутства. Можна розглядати банкрутство як певну оздоровчу процедуру, і тоді можна вважати банкрутство єдиним заходом порятунку підприємства від економічного краху. Можна бачити в банкрутстві останній шанс для кредиторів і акціонерів змістити некомпетентне, а може бути, і корумповане керівництво фірми. Найчастіше трапляється

я й так, що банкрутство приводить до взаємовигідної для всіх сторін мирової угоди, досягти якої без застосування процедури або погрози реального банкрутства було б складно або зовсім неможливо. Ще є одна важлива деталь: початок відкритої процедури банкрутства дає підприємству перепочинок від постійного тиску деяких кредиторів, і це може стати вирішальним чинником його оздоровлення. У кожному з перерахованих випадків проблематика банкрутства пов'язана із кризою на підприємстві а, у якій би фазі кризового стану підприємства не розгорталася процедура банкрутства, вирішальну роль повинні відігравати антикризові заходи.

На підставі вищенаведених міркувань і критики думок щодо мети й завдань антикризового управління, а також поглядів на природу й сутність кризових явищ, необхідно внести корективи в теорію антикризового управління. Потрібне істотне розширення предметної області й, як наслідок, методологічної бази. Існуюча теоретична база дослідження явища «економічна криза» дозволяє нам класифікувати антикризове управління таким чином:

передкризове управління — випереджувальне (превентивне);

управління в умовах кризи — кризове;

управління процесами виходу із кризи — післякризове.

Передкризове управління здійснюється для своєчасного виявлення та прийняття рішень з метою запобігання кризи.

Управління в умовах кризи має стабілізувати нестійкий стан та зберегти керованість системою, капіталом та платоспроможністю.

Управління процесами виходу із кризи здійснюється під час виведення суб'єкта господарювання із кризи шляхом мінімізації витрат та застосуванням оперативних заходів для збереження чинників виробництва та їх працеспроможності.

Сьогоднішня ситуація в економіці, а також у суспільстві в цілому характеризується стабілізацією кризових явищ. Щоб уникнути несприятливих наслідків кризи, а по можливості — й її самої, на підприємстві необхідно ефективно використовувати антикризове управління. У розвитку будь-якого підприємства існує ймовірність настання кризи, і в багатьох випадках цього не можна уникнути, але її гостроту можна знизити, пізнати й побачити загрозу кризової ситуації. У такому розумінні кожне управління повинне бути антикризовим, тобто побудованим на обліку можливості й небезпеки кризи.

Отже, з одного боку, приваблива ідея усунути з ринку збанкрутілі підприємницькі структури як головна умова ефективного функціонування ринку, а з іншого боку, запобігання банкрутства, для забезпечення подальшого існування підприємства, що є набагато складні-

шим і важливішим завданням. Саме це завдання повинне вирішувати антикризове управління. Зрозуміло, що антикризове управління істотно відрізняється від традиційного управління підприємствами, має свою специфіку, яка пов'язана з істотними змінами в умовах діяльності підприємств, а також з непередбачуваністю ситуації й нових управлінських проблем. Як зазначалося вище, термін «антикризове управління» переважно застосовується до фінансово неспроможних підприємств. Але тільки оцінкою фінансового стану підприємства, його платоспроможності не можна, на наш погляд, з'ясувати ситуацію повністю. Тому в теорії й практиці антикризового управління варто розглядати багато інших факторів, пов'язаних із всебічною виробничою діяльністю, що враховують специфіку стану української економіки, сукупність зовнішніх і внутрішніх впливів.

Антикризове управління — це управління, здатне випереджати або пом'якшувати кризи, а також утримувати функціонування підприємства в режимі виживання в певний період і виводити його із кризового стану з мінімальними витратами. Антикризове управління повинне базуватися і на загальних закономірностях, властивих управлінським процесам, і на специфічних особливостях, пов'язаних з антикризовими процедурами. Так, наприклад, управління завжди цілеспрямоване, вибір і формування мети — вихідний пункт у будь-якому управлінні, у тому числі антикризовому. Водночас система контролю й виявлення ознак майбутньої кризової ситуації — специфічний атрибут, властивий антикризовому управлінню. У широкому розумінні слова антикризове управління підприємством включає аналіз мікро- і макросередовищ і вибір кращої лінії поведінки; пізнання економічного механізму виникнення кризових ситуацій і створення системи безперервного впорядкованого «сканування» зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з метою завчасного виявлення «слабких» сигналів про наближення кризи; стратегічний контролінг діяльності фірми й вироблення стратегії запобігання банкрутства; оперативну оцінку й аналіз фінансового стану підприємства і виявлення можливості настання неспроможності (банкрутства); постійний облік ризику підприємницької діяльності й розроблення заходів для його зниження. Метою антикризового управління є розробка та реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найнебезпечніших шляхів, що приводять підприємство до кризового стану. У цілому для підприємства характерні такі проблеми антикризового керування: проблеми методології й організації управління, які складаються в розпізнаванні ознак кризи та її характеру; фінансово-економічні проблеми заборгованостей, кредитних зобов'язань, неплатежів; правові проблеми, пов'язані з порушенням правових норм; соціально-психологічні проблеми, що включають безліч різноманітних конфліктів, страйків, що створюють кризову ситуацію. Вирішення цих про-

блем необхідно погоджувати з критеріями кризи (її типу, особливостями, причинами, можливим наслідкам, методам). Проблеми соціально-економічного типу пов'язані з «поведінкою» підприємства на ринку й управлінням персоналом. Тут важливу роль відіграє інвестиційне проектування, без якого неможлива модернізація й реконструкція підприємства, знаходження нових варіантів «поведінки» підприємства на ринку й селекція персоналу за новими параметрами управління (функціональні вимоги, умови діяльності, обмеження тощо). Система антикризового управління припускає в організаційному відношенні значну гнучкість і адаптивність до обставин, що стрімко змінюються. Кризовому або ризикованому розвитку властиві швидкі зміни внутрішнього стану підприємства і його стану в навколишньому соціально-економічному середовищі. У системі управління доцільно зробити більший акцент на неформальному управлінні, воно робить систему більше чуйною. Можливо, виявиться необхідна деформалізація управління з певного кола проблем. Склад таких проблем може бути встановлений аналітичним шляхом або за допомогою експертного обстеження стану підприємства на ринку. В антикризовому управлінні найбільш прийнятні й раціональні програмно-цільові підходи до розробки управлінських рішень, що забезпечують своєчасність і мобільність процесів. Крім того, предметом особливої уваги повинна бути якість рішень, тому що в умовах антикризового управління помилкові рішення збільшують ризики. Якість управлінського рішення визначається методологією й організацією його здійснення, наявністю й цінністю інформації. Механізм управління також повинен відповідати потребам і умовам антикризового управління. Це виражається в мотивуванні антикризової діяльності або в установках на оптимізм і упевненість у подоланні кризи, в опорі на колективізм, групову активність і взаємну підтримку. У період кризи ці чинники відіграють вирішальну роль і не дозволяють підприємству потрапити в процедуру банкрутства. Механізм антикризового управління підприємством складається з таких основних елементів (підсистем): діагностика фінансового стану; оцінка бізнесу підприємства; маркетинг; організаційно-виробничий менеджмент; менеджмент персоналу; фінансовий менеджмент; антикризова інвестиційна політика; організація ліквідації підприємства. Таким чином, антикризове управління — це не абсолютна відсутність кризи, а наявність таких криз, які є імпульсом успішного розвитку.

Концепція активного антикризового управління домінує в поглядах фахівців і в законодавстві на систему антикризового управління. Менеджмент характеризується чітким і конкретним цілевизначенням, плануванням і впровадженням, які базуються на незначній кількості заходів, метою яких є відновлення попереднього докризового стану, оперативне втручання в кри-

зову ситуацію, та за допомогою активних антикризових дій запобігання банкрутству підприємства. У цьому контексті поняття банкрутства сприймається не тільки як неспроможність боржника відновити свою платоспроможність, але і як основний критерій до впровадження антикризових заходів. Сучасним інструментарієм активного антикризового управління є реорганізація, санація та ліквідація. Кожен з перерахованих заходів виконує покладені на нього функції з виведення підприємства з кризи. Реорганізація та фінансова санація виконують функції відновлення прибутковості, конкурентоспроможності, платоспроможності та ліквідності. Ліквідація як результат проведення активної антикризової програми, крім регулюючої та стимулюючої функцій, виконує захисну функцію прав всіх учасників процедури ліквідації.

На наш погляд, сучасне антикризове управління треба розглядати як управління, яке здатне випереджати або пом'якшувати кризи, а також утримувати функціонування підприємства в режимі виживання в певний період і виводити його із кризового стану з мінімальними витратами. Згідно з таким тлумаченням, політика антикризового управління є частиною загальної фінансової стратегії підприємства та полягає в розробці системи засобів попередньої діагностики загроз банкрутства та задіяння механізму фінансового оздоровлення підприємства, що забезпечує його сталий розвиток.

Література

1. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» № 2343-ХП від 14.05.1992 р. 2. **Антикризисный менеджмент** / под ред. проф. А. Г. Грязновой. — М. : Тандем; ЗКМОС, 1999. — 368 с. 3. **Антикризисное управление** / под ред. Э. С. Минаева, В. П. Панагушина. — М. : Приор, 1998. — 432 с. 4. **Булеев И. П.** Антикризисное управление предприятием / И. П. Булеев, Н. Е. Брюховецкая. — Донецк : ИЭП НАН Украины, 1999. — 234 с. 5. **Модульна** програма для менеджерів: 17-модул. прогр. «Управління розвитком організації»: Навч. допомога для вузів / Гос. ун-т упр.; Нац. фонд підготовки кадрів. Модуль 11: Антикризове управління / В. І. Котячий, Л. П. Білих, С. Г. Беляєв та ін. — М. : ИНФРА-М, 2000. — 484 с. 6. **Ситник Л. С.** Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л. С. Ситник. — Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. — 504 с. 7. **Терещенко О. О.** Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія / О. О. Терещенко. — К. : КНЕУ, 2004. — 268 с. 8. **Терещенко О. О.** Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посібник / О. О. Терещенко. — К. : КНЕУ, 2004. — 412 с. 9. **Туленков Н. В.** Антикризисный менеджмент /

Н. В. Туленков // Персонал. — 1998. — № 6. — С. 19 — 25.

Коваленко О. В. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством

У статті розглянута концепція антикризового управління. Подано визначення категорії антикризове управління, яке класифікується як передкризове управління (превентивне); управління в умовах кризи; управління процесами виходу із кризи. Сучасне антикризове управління треба розглядати як управління, що здатне випереджати або пом'якшувати кризи, а також утримувати функціонування підприємства в режимі виживання в даний період і виводити його із кризового стану з мінімальними витратами. Досліджені мета, складові та механізм антикризового управління промислового підприємства.

Ключові слова: підприємство, антикризове управління, концепція.

Коваленко О. В. Теоретические аспекты антикризисного управления предприятием

В статье рассмотрена концепция антикризисного управления. Дано определение категории антикризисное управление, которое классифицируется как предкризисное управление (превентивное); управление в условиях кризиса; управление процессами выхода из кризиса. Современное антикризисное управление необходимо рассматривать как управление, способное опережать или смягчать кризисы, а также осуществлять функционирование предприятия в режиме выживания в данный период времени и выводить его из кризисного состояния с минимальными расходами. Исследованы цель, состав и механизм антикризисного управления промышленного предприятия.

Ключевые слова: предприятие, антикризисное управление, концепция.

Kovalenko O. V. Theoretical aspects of antirecessionary management an enterprise

The article reviews an antirecessionary management conception. It defines category of the antirecessionary management, which is classified as a precrisis (prevention) management; management in crisis conditions and way out management. The modern antirecessionary management must be considered as a management, which is able to forestall or alleviate crises as well as to provide functioning of a company in survival conditions at the moment in question and to lead it out from a crisis with minimal expenses. The author researches aims, structure and mechanism of the antirecessionary management for an industrial enterprise.

Key words: enterprise, anticrisis management, concept.