

Воронін О.Є., Товма І.О.

УДК 65.012.32:330.31.01

СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Постановка проблеми. Запобігти кризу, забезпечити тривале процвітання підприємства - надзвичайно важливе завдання. Рішенням саме цього завдання підпорядкована система заходів, що іменується антикризовим управлінням. Часто під таким управлінням розуміють або управління в умовах кризи, або управління, спрямоване на виведення підприємства з кризового стану, в якому воно знаходиться.

Проте подібне трактування суті антикризового управління послабляє його запобіжну, випереджаючу спрямованість. Тому стратегічно антикризове управління починається не з аналізу балансу підприємства за передуючий або поточний періоди функціонування і здійснення надзвичайних заходів по недопущенню неспроможності, а з моменту вироблення концепції і мети передбачуваної діяльності підприємства, формуванні і підтримці на належному рівні стратегічного потенціалу підприємства, здатності забезпечувати в тривалому періоді конкурентну перевагу підприємства.

Аналіз та дослідження публікацій. Досліджуючи публікації, можна зробити висновок, що основною метою антикризового управління є забезпечення міцного положення на ринку і стабільно стійких фінансів підприємства при будь-яких економічних, політичних і соціальних метаморфозах у країні. Отже, воно повинне бути здатним вирішувати різнопланові і різнобічні завдання. В його рамках застосовуються, як правило, такі управлінські інструменти, що у специфічних українських умовах виявилися найбільш ефективними в рішенні всіх поточних завдань підприємства, а не тільки в усуненні тимчасових фінансових труднощів.

Антикризове управління – це управління, яке спрямовано на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи – аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами її негативними наслідками. Велике значення при цьому має використання факторів кризи для наступного розвитку підприємства. Основною метою антикризового управління є забезпечення гарних результатів – запланованих чи випадкових – за допомогою здорової організації, що досягається шляхом використання оточення на основі добре поставленого управління людьми і комунікаціями.

Управління підприємством – комплексний і складний процес, суть якого зводиться до пошуку і ухвалення найбільш ефективних і доцільних рішень і їх практичного здійснення

Основний матеріал. Наявність кризової ситуації потребує нормативного чіткого регулювання. Одним з законодавчих актів спрямованих на подолання кризи і її упорядкування є Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визначення його банкрутом» від 30 червня 1999 року [1]. Цей Закон встановлює умови та порядок відновлення платоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності – боржника, або визнання його банкрутом та застосування ліквідаційної процедури, повного або часткового задоволення вимог кредиторів.

Згідно цього закону в другому абзаці статті 1, неплатоспроможність тлумачиться як «неспроможність суб'єкта підприємницької діяльності виконати після настання встановленого строку їх сплати грошові зобов'язання перед кредиторами, в тому числі по заробітній платі, а також виконати зобов'язання щодо сплати страхових внесків на загальнообов'язкове державне пенсійне страхування та інші види загальнообов'язкового державного соціального страхування, податків і зборів (обов'язкових платежів) не інакше як через відновлення платоспроможності». Тим же законом у абзаці четвертому статті 1 банкрутство тлумачиться як «визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури».

Міністерство економіки України розробило «Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства» №14 від 19 січня 2006р. [2]. У першому розділі статті 1 обумовлено, що «ці Методичні рекомендації розроблено з метою визначення однозначних підходів при оцінці фінансово-господарського стану підприємств на предмет наявності ознак приховуваного, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства; своєчасного виявлення формування незадовільної структури балансу для здійснення випереджувальних заходів щодо запобігання банкрутству; здійснення аналізу для виявлення резервів підвищення ефективності виробництва та відновлення платоспроможності підприємств шляхом їх санації».

Згідно Методичних рекомендацій [2] «платоспроможність (ліквідність) – один з основних якісних показників діяльності підприємства, що визначає спроможність підприємства здійснювати платежі, розраховуватися з боргами в необхідному обсязі та в зазначений термін наявними у нього коштами або такими, які безперервно поповнюються за рахунок його діяльності; неплатоспроможність – неспроможність підприємства виконати після настання встановленого строку їх сплати грошові зобов'язання перед кредиторами (у тому числі із заробітної плати), а також щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів) не інакше як через відновлення платоспроможності; банкрутство – визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури».

Найявне законодавче регулювання покликане забезпечувати одноманітність підходів при оцінці стану підприємств, оскільки за радянських часів не виникало потреби в антикризовому управлінні і систематичному моніторингу фінансово-господарського стану підприємства.

Незважаючи на широке застосування в економічній теорії та практиці терміну «антикризове управління», тлумачення його сутності не однозначне.

В навчальних посібниках сутність антикризового управління розкривається як прискорена і діюча реакція на істотні зміни зовнішнього середовища на основі заздалегідь ретельно розробленої гами альтернативних варіантів управлінських рішень, що передбачають різні дії в залежності від ситуації. В основі антикризового управління лежить процес постійних і послідовних нововведень у всіх ланках і галузях дій підприємства. Висловлюється думку, що виживання, тобто можливість існувати якомога довше, є найважливішим завданням більшості організацій, тому антикризове управління, безперечно, є складовою менеджменту підприємства в цілому – складова загального менеджменту на підприємстві використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного успішного господарювання.

На думку деяких авторів більш коректно під антикризовим управлінням слід розуміти постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ і реалізацію генерального плану недопущення поширення цих явищ і стагнації розвитку суб'єкта господарювання протягом усього періоду його функціонування.

В свою чергу, професор Г.М. Курошеєва визначає антикризове управління як сукупність зовнішніх та внутрішніх впливів на підприємство, яке здійснюється на усіх стадіях його життєвого циклу для запобігання зниження його конкурентної переваги (при слабких ознаках кризового стану) або її відновлення, якщо підприємство вже знаходиться у кризовому стані, а також визначає цілі і завдання антикризового управління:

- 1) передбачення кризи і адекватна (відповідно до міри загрози) підготовка до нього.
- 2) перешкодило небезпечним чинникам кризи.
- 3) управління динамікою розвитку кризи (прискорити, уповільнити, пом'якшити, посилити).
- 4) забезпечення життєдіяльності організації в кризовому стані.
- 5) послаблення негативних наслідків кризи.
- 6) використання чинників і наслідків кризи для розвитку підприємства.

Зазначається, що антикризове управління – це управління, яке ґрунтується на передбаченні загрози кризи, аналізі її ознак заходів щодо зниження негативних наслідків і використання її чинників для подальшого розвитку і що антикризове управління націлюється на те, що навіть у найскладнішій господарській ситуації, в якій опинилося підприємство, можна було ввести в дію такі управлінські і фінансові механізми, що дозволили б вибратися з труднощів з найменшими для підприємства втратами.

Отже, антикризове управління – це *постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладена система методів та принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються відокремленим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення життєздатності підприємства та недопущення його ліквідації як господарюючого суб'єкта.*

Більшість авторів, думки яких розглядалися вище, пропонують при розробці заходів антикризового управління враховувати дві групи принципів

- 1) загальні для системи управління:
 - економічної ефективності;
 - соціальної відповідальності;
 - розмежування функцій політичного, державного та господарського управління;
 - орієнтації на споживача;
 - системності;
- 2) специфічні для антикризового управління:
 - планування та розробки спеціальних програм стратегічного характеру;
 - постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища;
 - безперервності;
 - цілеспрямованість процесу управління;
 - оперативності та достовірності вхідної інформації;
 - достовірності прогнозів; відсутності універсальних антикризових рішень;
 - кінцевої орієнтації на діяльність.

Розмірковуючи над проблемами запобігання кризи в державному управлінні, Н.В. Атаманчук [3] пропонує власний підхід до визначення принципів антикризового управління, а саме:

- принцип системності, що враховує підсистеми органів державної влади;
- принцип комплексності, що враховує багатоманітність зв'язків між елементами системи державного управління;
- принцип безперервності, за яким дії з удосконалення державного управління повинні проводитися щоденно, крок за кроком;
- принцип плановості, який забезпечує передбачуваність, спланованість, послідовність дій, що виконуються.

Такий підхід, вважає автор, зумовлений потребою "випереджуючого стану" державного управління, що передбачає використання сучасної наукової думки в інтересах суспільства для забезпечення його розвитку.

В своїй роботі Худа В.В. зазначив, що система антикризового фінансового управління підприємством базується на певних принципах. До цих принципів відніс такі:

1. Постійна готовність до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства.
2. Діагностика кризових явищ на початкових етапах фінансової діяльності підприємства.
3. Диференціація індикаторів кризових явищ за ступенем їхньої небезпеки для фінансового розвитку підприємства.
4. Терміновість реагування на окремі кризові явища у фінансовому розвитку підприємства.
5. Адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його фінансовій рівновазі.
6. Повна реалізація внутрішніх можливостей виходу підприємства з кризового фінансового стану.

На його думку, дані принципи повністю відображають швидкість, адекватність, а, отже, і позитивність реагування керівництва підприємства на прояви у господарській діяльності кризового періоду стану підприємства.

В монографії Мороз О.В. [5] здійснено аналіз фінансової діагностики в системі антикризового управління. Узагальнено теоретико-методологічні і прикладні аспекти цієї категорії. На прикладі підприємств обґрунтовано та розроблено багатофакторну модель діагностики фінансового стану підприємства. Обґрунтовано систему антикризового управління на підприємствах на постійній основі, проведено узагальнення та оцінювання сучасних превентивних та реактивних інструментів такого управління. В дипломній роботі приведена в монографії багатофакторна модель використана для оцінки кризового фінансового стану підприємства.

Бурій С.А. [3] в монографії розглянув теоретичні основи і методологічний інструментарій антикризового управління підприємством в умовах переходу до ринкової економіки, дослідив та висвітлив основні аспекти завдань антикризового управління в сферах стратегічного управління, ефективності управління персоналом підприємства, інноваційного розвитку, інвестиційної політики та маркетингу. В дипломній роботі використана інформація що до ефективності управління підприємством в умовах кризи та покращення фінансового стану завдяки стратегічному управлінню.

В монографії Терещенко О.О. [8] розроблено теоретико-методологічне забезпечення антикризового управління фінансами підприємств. Визначено базові складові теоретичної парадигми та фінансово-економічного механізму антикризового фінансового управління. З застосуванням економетричних методів обробки економічної інформації розроблено й апробовано вісім дискримінантних моделей діагностики фінансової кризи на підприємстві. Удосконалено методичні підходи до фінансового забезпечення антикризових заходів. В дипломній роботі використані такі дискримінантні моделі діагностики фінансової кризи на підприємстві як моделі Альтмана, Спрингейта, Таффлера, Ліса, Бівера, а також дискримінантна функція із шістьма змінними, затверджена Міністерством фінансів України.

Було викладено теоретичні засади концепції циклічності економічного розвитку та методології дослідження кризових явищ, визначено теоретичні засади наукового підходу до організації антикризового управління діяльністю підприємства, запропоновано теоретично виважену структурно-логічну схему процесу проведення антикризового управління підприємством. Детально розкрито концептуальні засади діагностики кризових явищ та викладено практичний інструментарій її здійснення. Визначено базові положення антикризової програми підприємства, методологічні засади управління її розробкою та реалізацією. Детально обґрунтовано економіко-фінансові аспекти підготовки та вжиття окремих антикризових заходів. Викладено теоретико-методологічні основи контролю як функції антикризового управління, обґрунтовано вимоги до організації контролю за перебігом реалізації антикризової програми підприємства. В дипломній роботі використано структурно-логічну схему процесу проведення антикризового управління підприємством.

В статті Склабінської А.І. [7] Зазначено що «в управлінні завжди існує ризик, адже соціально-економічна система розвивається циклічно, динамічно змінюється зовнішнє середовище, співвідношення керованих і некерованих процесів» та виділені певні як зовнішні, так і внутрішні фактори, які визначають необхідність антикризового управління. До зовнішніх віднесені: спад кон'юнктури в економіці в цілому; значний рівень інфляції; неефективна система державного регулювання суспільного виробництва; нестабільність законодавства; нестабільність фінансового, фондового і валютного ринків; посилення конкуренції в галузі та криза окремих галузей. Внутрішні ж фактори пов'язані із неефективним менеджментом керівництва, низьким рівнем кваліфікації працівників та нездатності керівництва вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

В статті Пономаренко В.А. [6] відокремив три основні групи резервів для зменшення кризового стану та забезпечення значних змін показників діяльності підприємства: резерви операційної діяльності; резерви інвестиційної діяльності; резерви фінансової діяльності. Також відокремив комбінації напрямків пом'якшення кризового стану або недопущення його для різних форм власності підприємств. В дипломній роботі при розробці механізмів фінансової стабілізації підприємства були використані фінансової діяльності.

Капінос Г.І. в своїй статті [4] статті було розглянуто специфіку криз перехідної (трансформаційної) економіки. Сформульовано сучасну концепцію антикризового управління, яка складається з чотирьох блоків: діагностика кризи, методологія антикризового управління, прогнозування кризи, соціально-економічні аспекти антикризового управління.

В аналітичній статті, розміщеній на сайті «Всеукраїнська експертна мережа» у розділі «економіка» визначені основні принципи антикризового управління підприємством як «своєчасна діагностика кризових

явищ, терміновість і адекватність реагування на них». Антикризове управління підприємством включає моніторинг фінансово-економічного стану, розробку нових управлінської, фінансової і маркетингової стратегій, скорочення витрат, підвищення продуктивності праці і посилення мотивації персоналу.

У статті, поміщеній в розділі сайту компанії "Пантер Груп" проаналізовані функції, що реалізуються в системі антикризових заходів та розглянуті основні методи подолання фінансової кризи.

Висновок. Основною метою антикризового фінансового управління є розробка й першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найнебезпечніших шляхів у ланцюжках економічних явищ, то призводять до кризового стану, заходів, спрямованих на швидке поновлення платоспроможності й відновлення достатнього рівня фінансової стабільності господарюючого суб'єкта, що забезпечують його вихід із кризового фінансового стану.

Подолання кризи не може здійснюватись автоматично, воно має бути організовано органом управління підприємством. Це обумовлює потребу в розвитку самостійної галузі наукових знань – антикризового управління.

Метою та головним завданням антикризового управління є передбачення, своєчасне розпізнавання та успішне вирішення всіх проблем, пов'язаних з об'єктивним циклічним розвитком економіки та суб'єктивними факторами на макро- та макрорівнях.

Джерела та література:

1. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 30 червня 1999р. зі змінами та доповненнями від 17.11.2005р. : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2343-12>
2. Методичні рекомендації з виявлення ознак неплатоспроможності підприємств і ознак дій з прихованого банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, затвержені Наказом Міністерства економіки України від 19.01.2006 року № 14 зі змінами та доповненнями : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.yur-info.org.ua/doc/1792819.jsp>
3. Бурий С. А. Антикризове управління та управлінські рішення проблеми підприємств малого бізнесу : монографія / С. А. Бурий, Д. С. Мацеха. – Хмельницький : ТОВ "Тріада-М", 2006. – 93 с.
4. Калінос Г. І. Необхідність і економічна сутність антикризового управління підприємством / Г. І. Калінос // Наука й економіка. – 2009. – № 2. – С. 212-215.
5. Мороз О. В. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах : монографія / О. В. Мороз, О. А. Сметанюк. – Вінниця : Універсум, 2006. – 163 с.
6. Пономаренко В. А. Методичні основи антикризового управління підприємством / В. А. Пономаренко, С. Б. Довбня // Економічний вісник національного гірничого університету. – 2004. – № 2. – С. 120-126.
7. Склабінська А. І. Формування та реалізація політики антикризового управління підприємством при загрозі банкрутства / А. І. Склабінська, О. О. Андрухова // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2005. – № 6, т. 2. – С. 194-197.
8. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2008. – 272 с.
9. Шапурова О. О. Політика антикризового управління при загрозі банкрутства / О. О. Шапурова // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 8. – С. 147-154.

Гленбоцкая О.Г.

УДК 681.3.03

КЛАССИФИКАЦИЯ ФАКТОРОВ КАЧЕСТВА УСЛУГ

Факторы, влияющие на уровень качества услуги, являются движущими силами, объективно и субъективно возникающие воздействия, которые формируют конкурентную среду. Рассмотренные в единстве и взаимосвязи элементы, характеристики, факторы качества позволяют наиболее объективно и правильно формировать подход к организационному обеспечению развития управления повышения уровня качества продукции, предприятия, др.

В серии международных стандартов ISO 9000 [1] определены предпосылки обеспечения качества продукции и показаны основные факторы качества, которыми являются: материальная база, человеческий фактор, организационная структура и управление предприятием и управление качеством. Ильенкова С.Ц., Ильенкова Н.Д., Мхитарян В.С. обеспечение уровня качества продукции на предприятии видят как совокупность и взаимодействие следующих факторов [2]: персонал, материальная база, управление предприятием, в том числе: разработкой, снабжением производством качеством другими сферами.

Причинно-следственная диаграмма К. Исикавы [3] при анализе дефектов, приводящих к наибольшим потерям. При этом анализируются четыре основных причинных фактора: человек, машина (оборудование), материал и метод работ.

В отличие от диаграммы К. Исикавы классификация факторов, представленная в международных стандартах ISO 9001:2000, предназначена для демонстрации концепции обеспечения качества. В приведены обобщенные факторы качества. Новым в данной классификации является фактор – «управление предприятием». Важность учета этого фактора объясняется тем, что на уровне предприятия управление также служит основным, первичным фактором, определяющим деятельность предприятия. В стандарте ISO