

УДК 658.1

А. М. Штангрет, В. І. Воробйов

Українська академія друкарства

СУТЬ І КЛЮЧОВІ ПАРАМЕТРИ КРИЗИ ТА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Розглядається питання антикризового управління як ефективного засобу попередження кризових ситуацій.

Криза, антикризове управління, попередження ситуацій

Швидкоплинні зміни в зовнішньому економічному середовищі, зростання рівня міжнародної конкуренції, неефективна державна політика та ще чимало несприятливих факторів систематично загрожують функціонуванню вітчизняних підприємств, ставлять їх на межу банкрутства. У свою чергу, саме це зумовлює потребу в системному дослідженні проблем і завдань виведення підприємств з кризового становища, адаптації їх діяльності до ринкових умов і подальшого виробничого розвитку, а також методів їх розв'язання. За таких умов важливого значення набуває розроблення систем антикризового управління підприємствами, які на основі всебічного аналізу їх поточного стану та особливостей діяльності дозволять запобігти виникненню кризових явищ, розробити методи поліпшення його функціонування, виробити план виведення з кризового стану.

Досить широкий спектр поглядів на різні аспекти антикризового управління підприємством представлений у працях учених-економістів І. Ансофа, С. Беляєва, А. Градова, П. Друкера, Г. Іванова, А. Грязнова, А. Ковальова, Е. Короткова, В. Кошкіна, В. Кузіна, М. Мескона, Е. Мінаєва, В. Панагушина, Л. Планкетта, Н. Родіонової, А. Томпсона, Е. Уткіна, Р. Фостера, Г. Хейла, Й. Шумпетера. Серед українських економістів, які вивчали і вивчають цю проблему, варто відзначити таких учених, як О. Арєф'єва, М. Білик, М. Бойко, В. Василенко, Л. Кальніченко, А. Колос, О. Кузьмін, Л. Лігоненко, В. Мікловда, Н. Пашута, О. Пушкар, В. Савчук, Л. Ситник, Н. Скворцов, С. Слава, О. Терещенко, Н. Туленков, О. Тридід, М. Туган-Барановський, А. Чернявський, І. Школа та ін. Разом з тим питання цього наукового напрямку залишаються недостатньо вивченими, зокрема відсутня концепція, яка б цілісно представляла сукупність проблем і завдань, що потребують розв'язання в процесі антикризового управління підприємством, підходів і методів їх реалізації.

Метою нашої статті є розкриття сутності та характеристика ключових параметрів кризи й антикризового управління на мікрорівні.

Починаючи з кінця XIX ст., ученими-економістами та систематиками доведено, що криза є неодмінним елементом циклічної динаміки економічних

систем, однією з фаз, яка володіє властивістю періодичності прояву. До 20-х років XX ст. сформувалася теорія кризою, а науковці стали розглядати кризу як неодмінну фазу циклічної динаміки усіх систем — у суспільстві чи природі. Відповідно до загальної теорії під кризою розуміють необхідну фазу в житті будь-якої системи, коли потенціал попередньої динаміки вже вичерпаний і система або переходить в якісно новий стан, або гине, на зміну їй приходить нова, більш прогресивна. Кризу можна охарактеризувати як перелом, будь-яку якісну зміну процесу, перехід від існуючого стану до іншого, суттєво відмінного за основними параметрами.

Для своєчасного виявлення і локалізації кризи нами було проведено дослідження її складових. За отриманими результатами встановлено, що найбільш простою (елементарною) складовою кризи є кризове явище. Прояв кризового явища — один з перших і важливих симптомів розвитку кризи підприємства. У нашому розумінні кризове явище — це перехід від стабільності до погіршення будь-якого з параметрів, що характеризують стан підприємства як системи.

За своєю суттю окремі кризові явища не викликають постійної і глибокої дестабілізації функціонування суб'єкта господарювання. Вони є наслідком змін окремих систем, внутрішнього і зовнішнього середовища, але, у свою чергу, мають властивість збільшуватися та породжувати інші кризові явища. Якщо підприємство не реагує на виникнення кризових явищ (а так відбувається практично завжди), то їх кількість зростає і процеси набувають негативного відтінку — здійснюється перехід до кризової ситуації. Кризова ситуація — це збільшення кількості взаємопов'язаних кризових явищ, яке призводить до незначного погіршення окремих показників діяльності підприємства, але не спричиняє руйнації системи самозбереження.

Як і будь-яке інше системне утворення, підприємство функціонує в постійному удосконалюванні. Якщо в процесі роботи і виникають окремі кризові явища, то протягом певного часу удосконалювання досягає успіху, відновлювальні процеси та необхідні пропорції підтримуються у визначених межах або з незначним відхиленням. Це свідчить, що механізми підтримки адаптивності, гнучкості та сталості, які забезпечують повернення системи або до попереднього стану рівноваги, або до нового рівноважного стану, залишаються непошкодженими. Але якщо кількість кризових явищ невинно зростає, а система саморегулювання є недосконалою, то безладдя (відхилення від стану рівноваги) посилюється, суперечності накопичуються, внутрішній механізм та сили саморегуляції слабшають і система втрачає можливість самостійного повернення до стану рівноваги. Саме на етапі руйнації системи самозбереження доцільно говорити про перехід від кризової ситуації до кризового стану. На думку авторів, кризовим станом слід вважати накопичення розбіжності між структурою, обсягами роботи, процесами підприємства та ринковою ситуацією, що викликає подальше нарощування кількості кризових явищ і погіршення фінансового стану.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що кризи є необхідним етапом розвитку будь-якого промислового підприємства. Типовим для розвитку кризової ситуації є або ліквідація підприємства, як екстремальна форма, або успішне подолання кризи. Напрямок розвитку кризових процесів значною мірою залежить від якості управління підприємством.

У західній економічній літературі накопичено суттєвий досвід щодо передбачення банкрутства і приділено значну увагу теоретичним основам прогнозування криз на підприємствах. Однак усі методики розроблено для великих західних корпорацій (так, модель Альтмана створювалась для американських підприємств, Таффлера — для підприємств, що діють в умовах англійської економіки, і т. д.), а також в умовах економіки 60–70-х рр., що унеможливило застосування їх в Україні через специфіку її розвитку й особливості функціонування вітчизняних підприємств, через відмінності у макроекономічному розвитку.

Проведений аналіз економічної літератури свідчить, що хоч в Україні та за її межами значна увага приділяється питанням діагностики кризи на підприємствах, існує велике різноманіття методів і підходів до цієї проблеми. Отже, сьогодні виникла нагальна потреба в удосконаленні методів діагностики передкризового стану підприємства.

Узагальнення теоретичних положень різних зарубіжних і вітчизняних підходів дозволило виділити наступні основні ознаки кризи. Криза являє собою переломний момент у зміні явищ і дій, що розвиваються, утворює ситуацію, при якій велику роль відіграє своєчасність і невідкладність вжиття відповідних заходів. Загроз зазнають як цілі, так і цінності суб'єкта. Наслідки мають тяжкий характер для майбутнього й учасників, які знаходяться в кризовій ситуації. Криза вносить невизначеність в оцінку ситуації і потребує розроблення необхідних альтернатив щодо її подолання. Знижується контроль над явищами та їхнім впливом на господарський процес. До мінімуму скорочується час для прийняття рішень, що викликає стрес і часто розгубленість у керівників підприємства. Змінюються внутрішні і зовнішні економічні відносини, зростає соціальна напруженість серед персоналу. Інформації, що знаходиться в розпорядженні менеджменту, як правило, недостатньо.

Більшість економістів, які вивчають процеси розвитку кризових ситуацій, ділять фактори, що спричиняють виникнення кризи на підприємстві, на зовнішні і внутрішні (рис. 1) [4].

Кризи різняться не лише за своїми причинами, а й сутністю. Науковець О. Степаненко запропонувала таку класифікацію криз залежно від засобів і способів управління ними (табл. 1) [8].

У зв'язку з вищевикладеним виникає потреба у виробленні механізму управління, де головна увага приділяється передбаченню небезпеки кризи, аналізу її симптомів, заходам зі зниження негативних наслідків, тобто антикризовому менеджменту. Якщо термін «антикризовий» означає спрямований проти кризи, то «антикризовий менеджмент» — направлений проти кризи управління.

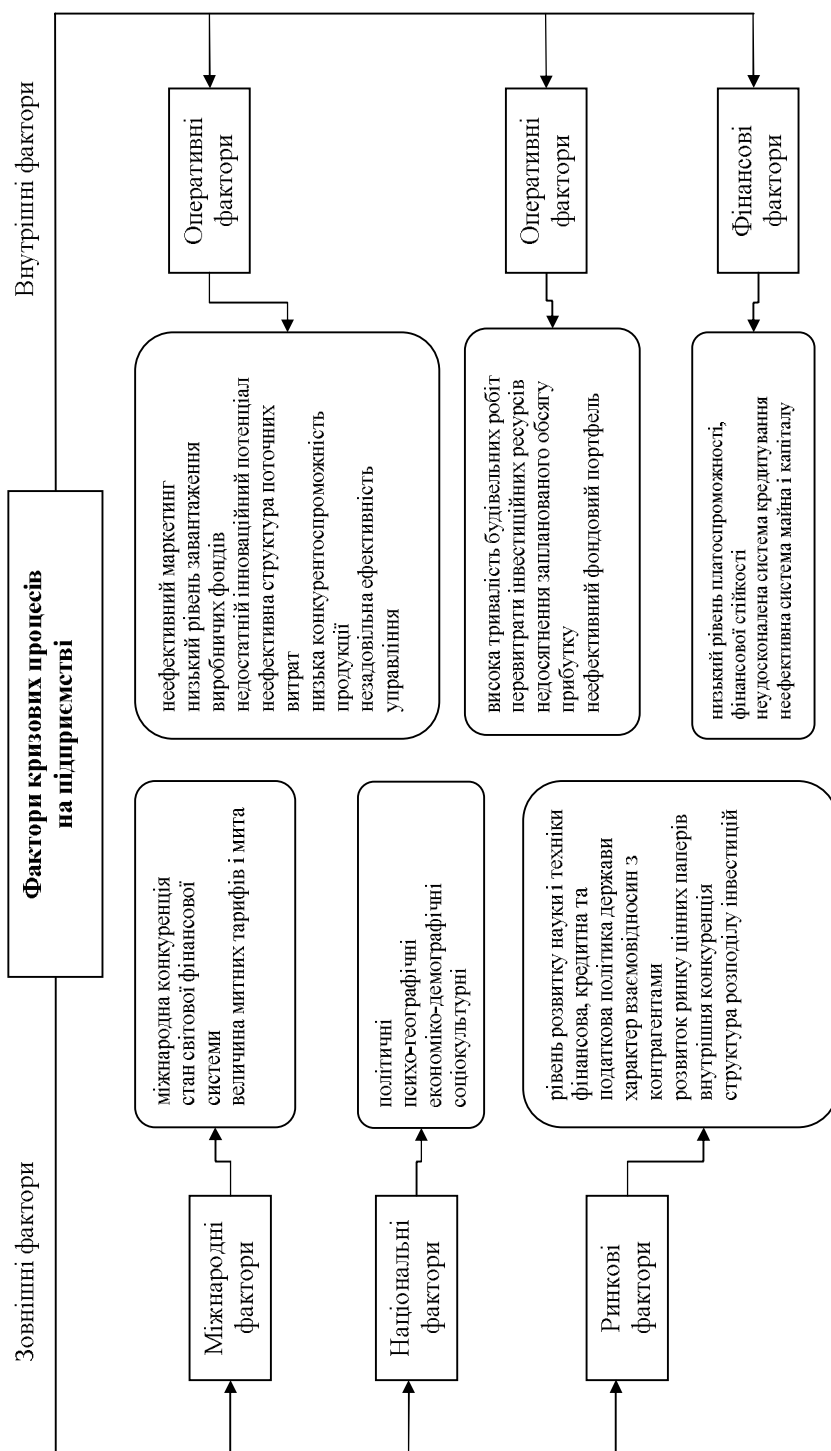


Рис. 1. Фактори кризових процесів на підприємстві

Таблиця 1

Класифікація криз

За масштабом	часткові	системні
За рівнем управлінського впливу	керовані	некеровані
За рівнем впливу наслідків	легкі	глибокі
За тривалістю	короткочасні	тривалі
За характером перебігу	явні	приховані
За проблематикою	зовнішні: політичні, навколишнього середовища	внутрішні: організаційні економічні технологічні психологічні

Останнім часом термін «антикризове управління» набув широкого розповсюдження. Однак розуміння суті цього напрямку управління, його особливостей і теоретичного підґрунтя ще знаходиться на стадії формування. Про це свідчить, зокрема, наявність різноманітних визначень антикризового управління (табл. 2).

Таблиця 2

Сучасне трактування антикризового управління

Автор	Визначення терміну «антикризове управління»
<i>1</i>	<i>2</i>
Уткін Е. [10]	Управління, спрямоване на попередження можливих важких ускладнень у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання з можливістю розширеного відновлення на сучасній основі та власних ресурсах
Мінаєв Е. Панагушин В. [2]	Управління, орієнтоване не лише на виведення підприємства зі стану кризи, а й управління, яке має заздалегідь спрогнозувати та попередити неплатоспроможність підприємства згідно зі сформованою програмою підвищення конкурентних переваг і фінансового оздоровлення
Коротков Е. [1]	Управління, яке ґрунтується на передбаченні загрози кризи, аналізі її ознак, заходів щодо зниження негативних наслідків і використанні її факторів для подальшого розвитку
Пушкар А. Триєд А. Колос А. [7]	Вид управління, що дотримується принципів цілеспрямованості, комплексності, корисності, безперервності, ефективності, гнучкості, оперативності, раціональності
Градов А. та ін. [5]	Сукупність послідовних укрупнених заходів: аналіз стану макро- і мікросередовища, вибір відповідної місії підприємства; вивчення економічного механізму виникнення кризових ситуацій, створення системи сканування зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства для оперативного визначення «слабких сигналів» про виникнення можливої кризи;

Продовження табл. 2

<i>1</i>	<i>2</i>
	стратегічний контролінг діяльності підприємства і вироблення стратегії попередження його неплатоспроможності; оперативна оцінка й аналіз фінансового стану підприємства, виявлення загрози виникнення неплатоспроможності (банкрутства); опрацювання політики дій в умовах кризи і виведення підприємства з неї; систематичний облік ризику підприємницької діяльності і розроблення заходів для його зменшення
Беляєв С. Кашкін В. та ін. [9]	Категорія мікроекономічна, яка відображає виробничі відносини, що складаються на рівні підприємства при його оздоровленні або ліквідації. Заходи діляться на стратегічні і тактичні. Стратегічні полягають в аналізі й оцінці становища підприємства, вивченні виробничого потенціалу, розробленні виробничих програм, політики доходів, інновацій, стратегії, загальної концепції оздоровлення. Тактичні — полягають у визначенні сучасного стану, прибутку, збитків, виявленні внутрішніх резервів, залученні кредитних засобів, залученні висококваліфікованих спеціалістів, у структурних кадрових змінах, зміцненні дисципліни та ін.
Штангрет А. [11]	Система управління підприємством, спрямована на завчасне виявлення можливих кризових ситуацій, розроблення заходів протидії, швидкого реагування на будь-які зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі, що складають загрозу для існування підприємства.
Лігоненко Л. [6]	Спеціальне, постійно організоване управління, спрямоване на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства. Об'єкт антикризового правління — виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення та запобігання
Бланк І. [3]	Управління, що є частиною загальної фінансової стратегії підприємства та полягає в розробленні системи засобів попередньої діагностики загроз банкрутства і використанні механізму фінансового оздоровлення підприємства, які забезпечують його вихід з кризового стану.

Різноманітні визначення антикризового управління пояснюються передусім різними підходами до визначення сфери застосування антикризового управління, тобто ситуації, при якій воно здійснюється. Як показали дослідження, концепція антикризового управління включає в себе чотири блоки проблем.

Перший блок містить проблеми, що стосуються управління на різних фазах циклічного проявлення кризового розвитку. Другий блок проблем пов'язаний зі сферами управління або діяльності, функціонування об'єкта управління. Третій блок об'єднує проблеми процесуальності управління, прогнозування криз та оцінки кризових ситуацій, готовності до ризику й передбачення можливих його наслідків. Проблеми соціально-економічного характеру — поведінка підприємства на ринку та управління персоналом — утворюють четвертий блок. Ключовими аспектами антикризового управління є: прогноз кризи; фінансово-економічне регулювання кризових процесів; правове регулювання кризового розвитку; менеджмент у кризових ситуаціях або в умовах загрози кризи.

Система антикризового управління базується на таких основних принципах [12]:

1. *Рання діагностика кризових явищ у діяльності підприємств та класифікація їх за ступенем небезпеки, дослідження основних факторів, що зумовлюють їх розвиток.* Під час систематичного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища конкретного підприємства визначають найважливіші і найвразливіші місця діяльності, що за певних умов можуть стати джерелом кризових явищ і, як наслідок, причиною банкрутства. За допомогою фахівців підприємства та консультантів визначають основні фактори, які можуть стати детонаторами кризових явищ. Заздалегідь розробляють механізми контролю за цими факторами та їх нормативні (бажані) значення. Після виявлення суттєвих відхилень від нормального ходу фінансової діяльності аналізують обсяги (глибину) кризового стану підприємства з позиції загрози банкрутства. Подальшим кроком є розроблення механізмів реагування на певні кризові ситуації відповідно до етапу їх розвитку (загрози, яку вони несуть).

2. *Своєчасність реагування на окремі кризові явища у фінансовому розвитку підприємства.* Відповідно до теорії антикризового управління всяке виявлене кризове явище не тільки має тенденцію до розширення з кожним наступним господарським циклом підприємства, але й породжує супутні йому кризові фінансові явища. Тому особливо важливим є виявлення кризи на ранніх етапах — для застосування найефективніших антикризових заходів.

3. *Повна реалізація внутрішніх можливостей.* У боротьбі із загрозою банкрутства, особливо на ранніх етапах її діагностики, підприємство повинно розраховувати лише на внутрішні фінансові можливості. Якщо криза виявлена вчасно, тобто на ранніх етапах, то для припинення її розвитку та повної ліквідації доцільно використовувати інструменти реструктуризації та реінжинірингу.

4. *Використання санації підприємства для уникнення банкрутства.* Якщо загроза банкрутства виявлена на пізній стадії і носить катастрофічний характер, а механізми внутрішньої нейтралізації не дозволяють досягти потрібного ефекту для відновлення фінансової рівноваги, підприємство мусить ініціювати свою санацію, обравши для цього найефективніші її форми. Такий крок сприймається як крайній у системі заходів з антикризового управління підприємством для уникнення реального його банкрутства.

5. *Забезпечення контролю за результатами розроблених заходів для виведення підприємства з фінансової кризи.* Враховуючи важливість реалізації розроблених заходів для наступної життєдіяльності підприємства, такий контроль вважають першочерговим. Його здійснює, як правило, безпосередньо керівник підприємства. Результати контролю періодично обговорюються для внесення необхідних коректив, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів.

Проаналізувавши концепції різних наукових шкіл антикризового менеджменту, автори статті вважають, що логічно розглядати останнє в двох аспектах — превентивному, який полягає у «профілактиці» гострої кризи, та стабілізаційному, тобто «лікуванні» неплатоспроможності, включаючи реорганізаційні процедури банкрутства (спостереження, зовнішнє управління, фінансове оздоровлення). Сутність превентивного антикризового менеджменту зводиться до розпізнавання загроз і можливостей кризи, своєчасного розроблення спеціальних заходів, які формують відповідну реакцію на конкретну загрозу виниклої кризи, та контролю за їх реалізацією для забезпечення довгострокового виживання та розвитку промислового підприємства. Стабілізаційний менеджмент має своєю суттю застосування надзвичайних заходів для виведення підприємства з кризи, яка вже настала. Причому, чим швидше розпочато подолання кризи, тим з меншими трудовими та фінансовими втратами воно буде здійснене, тим більше шансів матиме підприємство на повне відновлення платоспроможності. Разом з тим буде меншою ймовірність банкрутства товаровиробника.

Визначення завдань превентивної галузі менеджменту актуалізує проведення адекватної перебудови елементів системи управління та організаційної структури товаровиробника. Оскільки (як випливає з проведеного дослідження) попереджувальна робота повинна проводитися на постійній основі, бути систематизованою, здійснюватися у визначені строки розпізнавання та усунення кризи на промисловому підприємстві, її доцільно закріпити за відділом кризового попередження, виділивши при цьому його роль в організаційній структурі управління та чітко визначивши функціональні обов'язки.

На підставі вищевикладеного можна зробити певні висновки, зокрема: оскільки можливість настання кризи на всіх стадіях розвитку підприємства є доведеною, то й антикризове управління має здійснюватися протягом усього періоду його функціонування;

головним завданням антикризового управління є вибір найменш ризикованих управлінських рішень, які дозволяють досягти визначеної мети.

1. Антикризисное управление: учеб. / Под ред. Э. М. Короткова — М.: ИНФРА — М., 2001. — 432 с.
2. Антикризисное управление: учеб. пособие для техн. вузов / Под ред. проф. Э. С. Минаева и проф. В. П. Панагушина. — М.: Изд-во ПРИОР, 1998. — 432 с.
3. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента : И. А. Бланк. — К.: Ника-Центр, ЭЛЬГА, 1999. — 592 с.
4. Галенко О. М. Фактори кризових процесів на підприємстві / О. М. Галенко // Формування ринкових відносин в Україні. — К. — 2008. — № 5 (84). — С. 3–7.
5. Градов А. П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой: учеб. / Градов А. П., Кузин Б. И. — СПб: Специальная литература, 1996. — 512 с.
6. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: моногр. / Лігоненко Л. О. — К.: Київ. нац.

торг.-екоп. ун-т, 2001. — 580 с. 7. Пушкарь А. И. Антикризисное управление: стратегии, модели, механизмы / Пушкарь А. И., Тридед А. Н., Колос А. Л. — Х.: ХДЭУ, 2001. — 452 с. 8. Степаненко О. П. Економіко-математичні моделі і методи антикризового управління підприємством : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.03.02 / О. П. Степаненко; НАН України, МОН України, Міжнар. наук.-навч. центр інформ. технологій та систем. — К., 2005. — 25 с. 9. Теория и практика антикризисного управления: учеб. / [Базаров Г. З., Беляев С. Г., Бельх Л. П. и др.]; под общей ред. С. Г. Беляева и В. И. Кошкина. — М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. — 469 с. 10. Уткин Э. А. Антикризисное управление: учеб. / Уткин Э. А. — М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». — 1997. — 400 с. 11. Штангрет А. М. Необхідність та ключові принципи антикризового управління на підприємства видавничо-поліграфічної галузі України // Економіка: проблеми теорії та практики. Вип. 215: В 4 т. Т. II. — Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. — С. 471–479. 12. Штангрет А. М. Попереджування та уникнення банкрутства промислових підприємств (на прикладі підприємств поліграфічної промисловості): автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / А. М. Штангрет. — Л., 2003. — 20 с.

СУТЬ И КЛЮЧЕВЫЕ ПАРАМЕТРЫ КРИЗИСА И АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Рассматривается вопрос антикризисного управления как эффективного средства предупреждения кризисных ситуаций.

ESSENCE AND KEY PARAMETERS OF CRISIS AND ANTIKRIZISNOGO MANAGEMENT ON DOMESTIC ENTERPRISES

The question of anticrisis management as effective means of the prevention of crisis situations is considered.

Стаття надійшла 20.02.09

УДК 330.33.012

Л. А. Дяченко

*Львівська філія приватного вищого національного закладу
«Європейський університет»*

УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЧЕРЕЗ «БАЛАНС ІНТЕРЕСІВ» СПОЖИВАЧІВ ТА ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено сутність поняття «баланс інтересів» споживачів та підприємства. Проаналізовано чинники впливу на нього і запропоновано деякі складові поліпшення управлінської діяльності на підприємствах туристичної сфери.

Баланс інтересів, управління, ефективність, споживач, підприємство

Невідворотний вплив світової економічної кризи ставить перед керівниками туристичних підприємств та іншими учасниками туристичного ринку проблему адаптуватися до зміни умов зовнішнього середовища і знайти дієві способи отримання прибутку в подальшому. Саме завдяки «балансу інтересів» споживачів та підприємства, на думку автора статті, це може стати можливим.

У своїх наукових дослідженнях Д. Енджел, Р. Блекуелл, П. Мініард [5], Ф. Котлер [3], Р. Дафт [1], П. Друкер [2], Г. Мунін, З. Тимошенко, Є. Самарцев,