

Коваленко О.В., д.е.н., професор,
завідувач кафедри економіки підприємства
Запорізька державна інженерна академія
Вербицька Є.С., студентка
Запорізька державна інженерна академія

ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Коваленко О.В., Вербицька Є.С. Застосування сучасних методів антикризового управління на вітчизняних підприємствах. У статті розглянуто особливості процесу антикризового управління, визначено та сформовано основні методи подолання кризових ситуацій на підприємстві, враховуючи глибину та причини виникнення кризи.

Ключові слова: криза, кризове явище, антикризове управління, тактичні методи, стратегічні методи.

Коваленко Е.В., Вербицкая Е.С. Применение современных методов антикризисного управления на отечественных предприятиях. В статье рассмотрены особенности процесса антикризисного управления, определены и сформированы основные методы преодоления кризисных ситуаций на предприятии, учитывая глубину и причины возникновения кризиса.

Ключевые слова: кризис, кризисное явление, антикризисное управление, тактические методы, стратегические методы.

Kovalenko O.V., Verbitskaya Y.S. The use of modern methods of crisis management in domestic enterprises. The article deals with the peculiarities of crisis management, the basic methods of overcoming the crisis in the company are defined and formed, with given information about the depth and causes of the crisis.

Keywords: crisis, crisis phenomena, crisis management, tactical methods, strategic methods.

Постановка проблеми. В умовах відносно низьких темпів зростання вітчизняної економіки, нестабільності політичного середовища, дефіциту фінансових ресурсів, прорахунків у стратегічних планах та тактичних заходах подолання кризових явищ найактуальнішим питанням залишається вибір методів антикризового управління. Саме від ефективності процесу антикризового управління, вибору методів попередження або подолання кризи залежить стабільне функціонування вітчизняних підприємств. Оперативність і своєчасність застосування методів антикризового управління сприятимуть швидкому виходу підприємства з кризового стану і відновленню його платоспроможності та розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню методів антикризового управління, особливостям реалізації антикризових програм присвятили свої роботи вітчизняні та зарубіжні теоретики, зокрема: О.В. Василенко, Л.О. Лігоненко, А.Г. Грязнова, А.Д. Чернявський, З.Є. Шершньова, Є.П. Жарковська, А. Градов, Р. Келер, Е.М. Коротков, К. Крейтмеєр, І.О. Бланк, В.Г. Кошкін та ін. Незважаючи на це, подальшого дослідження потребують питання їх застосування в сучасних умовах.

Практика антикризового управління свідчить про різні наслідки, які мали підприємства, що знаходилися майже в однакових економічних умовах. При цьому важливе значення для подальшої долі підпри-

ємства мала завчасна реєстрація змін кризоутворюючих факторів та застосування відповідних антикризових методів. Залежно від глибини кризи існує широкий діапазон методів, які дають змогу усунути небажані тенденції в діяльності підприємства.

Проте чітких визначень ситуацій, в яких доцільно застосовувати ті чи інші методи антикризового менеджменту, ще досі не сформовано. Часто певним методам надають досить широкий діапазон застосування, а деякі методи отримують у різних авторів різний зміст. Так, наприклад, до санації підприємств зараховують не тільки заходи з фінансового оздоровлення підприємств, але й зміну структури та системи управління. Інший метод – реструктуризація – визначається в діапазоні від «способу зняття протиріч між вимогами ринку та ... поведінкою підприємства» [1, с. 56] до «розділення» одного великого підприємства на кілька малих.

Постановка завдання. Головною метою цієї роботи є формування чіткої термінології, а також методології, за допомогою якої можна визначити, які саме методи з арсеналу антикризового управління будуть потрібні конкретному підприємству.

Виклад основних результатів. На практиці використовуються різні методи антикризового управління (рис. 1).

Якщо такі методи, як банкрутство, ліквідація, створення нових підприємств та модернізація, не

викликають питань щодо своєї сутності, інші методи потребують детальнішого вивчення. Для більшості підприємств, що опинилися у кризовому стані, першим методом, що стає у нагоді, 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.

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 здебільшого мають тимчасовий характер. Проте не можна відкидати важливу роль попереднього фінансового оздоровлення, яке ґрунтується на так званих «слабких сигналах». І. Ансофф визначив характерні особливості управління за «слабкими сигналами», яке доцільно використовувати в антикризовому управлінні [2, с. 57–59]. «Слабкі сигнали» – ранні ознаки можливих змін та настання кризових ситуацій. Але для багатьох підприємств, особливо успішно працюючих, вагомим даним про те, що виявлені зміни можуть мати значні негативні наслідки, буває іноді недостатньо для того, щоб вони швидко на них відреагували. Відповідні дії починаються лише після того, як зміни стають реальним джерелом загрози функціонуванню підприємства, а це призводить до запізнення реакції.

Викремлюють чотири типи запізнень:

1) «запізнення в системі», зумовлені затратами часу на збір та обробку інформації, передавання її всередині системи та прийняття рішень;

2) «запізнення через затримку верифікації», викликані перевіркою достовірності інформації про наявність загрози, вивченням можливих наслідків та реальності загрози;

3) «запізнення через загрозу статусу підприємства», пов'язані з тим, що зацікавлені особи намагаються затримати виявлення проблем, якщо їх визнання може відобразитися на їх репутації або призвести до втрати статусу;

4) «запізнення, які викликані невизнанням нового, незвичного»: більшість менеджерів зазвичай орієнтуються на минулий, звичний досвід, не визнаючи нового.

Тип антикризового управління, що характеризується запізненням управлінської реакції на формування та розвиток кризових явищ на підприємстві,

за термінологією І. Ансоффа, називається реактивним. Цей тип управління призводить до суттєвого збільшення загальних витрат підприємства через запізнення початку реакції щодо моменту раціональної дії [2, с. 390]. Більш раціональним підходом до антикризової діяльності є активне управління, яке, як зазначає І. Ансофф, починається з моменту, коли зібрані дані свідчать про те, що погіршення результатів діяльності підприємства є невідворотними й необхідно вжити надзвичайні заходи [2, с. 389].

Загальною характерною рисою активного і реактивного типів управління є те, що антикризові методи починають застосовувати лише після того, як зміни вже призвели до втрат від основної діяльності підприємства. Це пов'язано з тим, що підприємства, які використовують такі типи управління, не орієнтуються на майбутнє. Тип управління, який ґрунтується на результатах прогнозування і дає змогу застосувати заходи до моменту появи загрози функціонуванню підприємства, І. Ансофф визначив як планове антикризове управління [2, с. 392].

Для планового антикризового управління характерні ті ж самі запізнення з реакцією, що і для реактивного типу, але вони викликані іншими причинами.

«Запізнення у системі» за планового управління – мінімальні. Це пояснюється тим, що за реактивного управління дані збираються про події, що відбулися (вторинна інформація), а в процесі прогнозування отримують первинну інформацію (вихідні дані). Передача прогнозованої інформації всередині системи відбувається набагато швидше, що суттєво впливає на момент початку раціональної дії.

Інші три типи запізнень можуть бути значно тривалішими за часом. Це пояснюється та виправдовується тим, що заходи, які застосовують за планового управління, повинні базуватися на прогнозах, а не на реальних подіях, як це відбувається за реактивного управління. При цьому основний акцент у про-

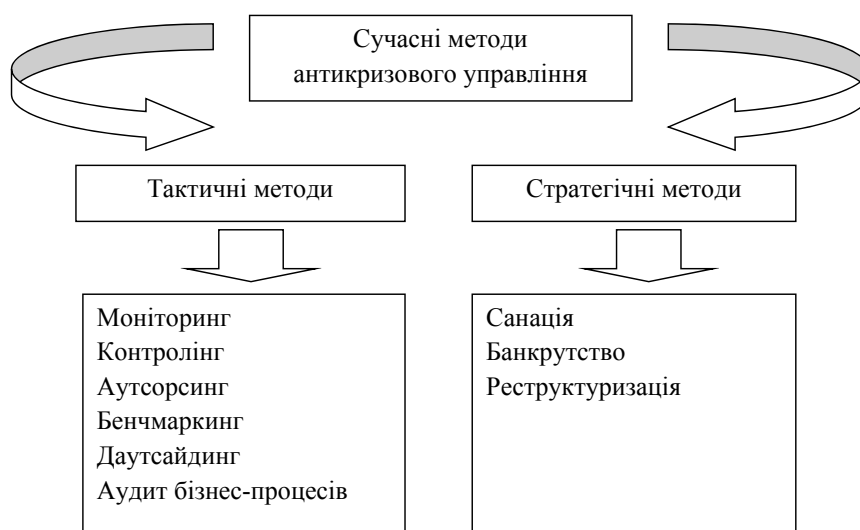


Рис. 1. Основні методи антикризового менеджменту

цесі перевірки правильності інформації робиться на визначенні ступеня реальності загрози та вибору варіантів дій. Менеджери зазвичай психологічно не готові та не бажають реагувати на проблеми, які є лише припущенням та не мали прецеденту в минулому. Запізнення за планового управління можуть призвести до того, що реакція або не встигне завершитися до моменту виникнення загрози, або вже почнеться після появи реальної загрози. У результаті втрачається перевага, що базується на прогнозуванні та плануванні [2, с. 392–393].

Утім, саме «планове управління» найбільш відповідає принципам «управління за слабкими сигналами», дає змогу всебічно обґрунтувати та ефективно здійснювати широкий спектр антикризових заходів, свідомо підтримуючі нормальне функціонування підприємства. «Планове управління» в системі антикризового управління спрямовує діяльність підприємства на формування взаємопов'язаних оперативних та стратегічних антикризових заходів, які генеруються та впроваджуються на підприємстві у безперервному режимі [3, с. 516].

Оперативні антикризові заходи спрямовані на своєчасне діагностування та рішення проблем «вузьких місць» фінансово-економічної діяльності (власний капітал, заборгованість, оборотність, прибуток та ін.), на вирішення завдань аналізу відхилень від планових та нормативних показників, у ході якого визначаються причини й фактори їхнього виникнення. Це надає можливість визначитися з антикризовими методами, які, незважаючи на відхилення, дадуть змогу добитися запланованих показників. Для раннього виявлення сигналів про можливу кризу на протязі всього життєвого циклу підприємства використовується моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства [4, с. 56]. Для прискорення виявлення можливих відхилень із плановими показниками, інтеграції та координації взаємозв'язків між інформаційними потоками, діагностикою, моніторингом, забезпечення стратегічного розвитку доцільно впроваджувати антикризовий контролінг [5, с. 388–390, 414]. У боротьбі з першими ознаками кризових явищ підприємство повинно розраховувати винятково на внутрішні можливості. Стратегічні антикризові заходи зорієнтовані на майбутнє. Вони зачіпають перебудову потенціалу, ефективно регулюючи процес адаптації підприємства до нових умов функціонування та не допускаючи кризових ситуацій. До таких заходів належать диверсифікація, вихід на нові ринки (на початку створення підприємства), введення на ринок нових видів продуктів, інші заходи в межах інноваційної та маркетингової стратегії (на стадії зрілості).

За іншими типами управління – реактивним та активним – момент початку реакції пов'язаний із застосуванням особливих, нестандартних методів. Якщо своєчасно не вжити заходи впливу на кризоутворюючі чинники, то стає очевидним, що зміни

в середовищі призведуть до виникнення нової проблеми і з'явиться необхідність використовувати надзвичайні заходи, щоб виправити ситуацію. Сукупність надзвичайних заходів можна поділити на дві групи:

1) оперативні (тактичні) заходи, що не призводять до суттєвих змін, але при цьому вони є радикальними;

2) стратегічні заходи, що призводять до якісного перетворення підприємства [2, с. 395].

Застосування оперативних заходів на початковому етапі реакції характерне для активного і реактивного типів управління, оскільки їх результат є більш прогнозованим.

Для активного типу управління характерною рисою є вибір та реалізація набору найбільш оптимальних оперативних антикризових заходів. За необхідності низка заходів може здійснюватися паралельно. Якщо вони виявляються безрезультатними, підприємство вдається до стратегічних заходів. Для припинення подальшого розвитку кризового процесу та відновлення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства доцільно використовувати реструктуризацію. Коли застосування реструктуризації стає менш ефективним, доцільно використати особливий інструмент антикризового управління – реінжиніринг [6, с. 78]. Антикризовий реінжиніринг передбачає кардинальну перебудову найважливіших бізнес-процесів на підприємствах, щоб у стислі строки добитися різкого покращення основних показників їх діяльності. Якщо рівень управлінської та технічної культури достатньо високий, то радикальні нововведення швидко розповсюджуються на підприємстві, в іншому разі виникає значний опір із боку підсистеми, якою керують. Отже, менеджери вищої ланки повинні вміти управляти опірністю для успішного подолання кризових ситуацій.

Як спеціальні методи антикризового управління підприємством можуть застосуватися бенчмаркінг та аутсорсинг [7].

Фактично бенчмаркінг – це дослідження технологій, технічних процесів і методів організації виробництва та збуту продукції на кращих підприємствах партнерів і конкурентів для підвищення ефективності власної фірми [8]. Бенчмаркінг як метод антикризового управління передбачає об'єктивне систематичне порівняння діяльності підприємства, що знаходиться в кризовому стані, з діяльністю інших, більш успішних організацій, які вже подолали кризу.

Аутсорсинг – це основний фактор сучасного бізнесу, зумовлений різкими змінами використовуваних технологій; оптимізація діяльності та зменшення витрат підприємства чи організації на базі концентрації на основних сферах діяльності і передачі вторинних або непрофільних функцій стороннім виконавцям [8]. Використання аутсорсингу як методу антикризового управління дасть можливість підприємству, яке знаходиться в кризовому стані, сконцентрувати увагу та наявні ресурси на подо-

ланні проблем, викликаних кризою, забезпеченні здійснення основної діяльності та дасть змогу перекласти деякі ризики на компанії-аутсорсери, підвищити керованість підприємством в умовах кризи, вдосконалити організаційну структуру, зменшити витрати на обслуговування і бізнес-процеси та збільшити прибуток.

Ще одним методом «термінової» допомоги, що дає можливість швидко покращити показники діяльності підприємства, є даунсайзинг – зменшення виробничих потужностей та чисельності виробничого та управлінського персоналу підприємства відповідно до реального попиту та ринкових можливостей. Використання цього методу призводить до значного скорочення постійних витрат, зменшення собівартості продукції.

Впровадження сучасних підходів до антикризового управління підприємством дає змогу використовувати такий метод антикризового менеджменту, як регуляризація, яка включає формування системи стратегічного планування та управлінського обліку, створення комплексної системи фінансового контролю та планування, автоматизованої системи обліку, повноцінних маркетингових служб тощо. За допомогою цього методу підприємства формують системи управління, що спроможні вирішувати великий обсяг складних завдань, пов'язаних із роботою.

Одним із найбільш складних методів є реструктуризація підприємств. Незважаючи на це, останнім часом вона набула значного розповсюдження. Цей метод пов'язується зі змінами організаційної структури та системи управління підприємством та його капіталом для економічного та здебільшого організаційного відокремлення та оздоровлення бізнес-процесів (видів, напрямів діяльності). Під час реструктуризації бізнес-процеси переводяться на принципи самофінансування та самоуправління, отримують певний ступінь господарської незалежності. Підприємства використовують цей метод тоді, коли наявна система управління неспроможна забезпечити ефективне управління діяльністю та розвитком усіх напрямів діяльності одночасно.

Всі розглянуті методи слід розділити на дві групи залежно від результатів, які має підприємство в разі їх застосування.

Перша група – тактичні методи. До них належать моніторинг, контролінг, аусорсинг, бенчмаркінг,

аудит бізнес-процесів. Використання даних методів в антикризовому управлінні сприятиме якісному покращенню характеристик діяльності підприємства та сприятиме його швидкому виходу з кризового стану

Другу групу умовно можна назвати групою стратегічних методів, це – санація, даунсайзинг та банкрутство. Застосування цих методів, як ми зазначали, спрямоване на швидке покращення фінансових показників підприємства, тобто подолання наслідків кризи. Проте здебільшого цих методів недостатньо для усунення причин кризового стану – неефективної системи управління. Більш ефективними є ліквідація, створення нових підприємств, модернізація, регуляризація, злиття, диверсифікація, реструктуризація, реінжиніринг. Результати їх застосування підприємство відчуває, як правило, не одразу, проте їх використання змінює сутність бізнесу, змінює його якісні характеристики, такі як конкурентоспроможність, інноваційність, інвестиційна привабливість.

Існування такої значної кількості методів пов'язано з двома причинами: наявністю різних видів антикризового управління підприємством та різною природою та причиною самих кризових явищ.

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

Висновки. Підсумовуючи, доцільно зазначити, що процес антикризового управління передбачає застосування певних антикризових методів, які мають протидіяти кризовим ситуаціям і явищам. Ефективність та успішність процесу протидії значною мірою залежать від виконання функцій і застосування методів антикризового управління, які мають свою специфіку та застосовуються в процесі подолання кризи. Саме оперативність та своєчасність застосування методів антикризового управління, а також виконання функцій, які забезпечуватимуть реалізацію антикризових дій, сприятимуть швидкому виходу підприємства з кризового стану та відновленню його ефективного функціонування та розвитку, чому будуть присвячені подальші дослідження.

Список літератури:

1. Нізалов Д.В. Антикризове управління: вибір методів / Д.В. Нізалов // Держава та регіони. – 2001. – № 1. – С. 56–58.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. под ред. Л.И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
3. Антикризове управління підприємством : [навч. посіб.] / За заг. ред. Є.З. Шершньової. – К. : КНЕУ, 2007. – 680 с.
4. Теоретико-методологічні основи дослідження процесів формування стратегії сталого розвитку соціально-економічної системи в умовах інтеграції та глобалізації : [монографія] / За заг. ред. І.Ю. Швець. – Сімферополь : ДІАЙПШ, 2013. – 296 с.
5. Коваленко О.В. Антикризове управління: теорія, методологія та механізм реалізації : [монографія] / О.В. Коваленко. – Запоріжжя : ЗДІА, 2011. – 466 с.

6. Зуб А.Т. Антикризисное управление : [учебное пособие для студентов вузов] / А.Т. Зуб. – М. : Аспект Пресс, 2005. – 319 с.

7. Маховка В.М. Процес, методи та функції антикризового управління на підприємстві / В.М. Маховка // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2012. – № 1(52). – С. 219–225.

8. Савельев Э.В. Новітній маркетинг : [навч. посіб.] / Є.В. Савельев, С.І. Чеботар, Д.А. Штефаніч [та ін.]. – К. : Знання, 2008. – 420 с.

УДК 330.131.7

Вишневська О.А., к. с.-г. н.,
доцент кафедри підприємництва,
торгівлі та біржової діяльності

Київський кооперативний інститут бізнесу і права

АНАЛІЗ ЗМІСТУ ТА НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО РИЗИКУ

Вишневська О.А. Аналіз змісту та наукові підходи до визначення сутності підприємницького ризику. У статті відстежено еволюцію думок та точок зору стосовно ризику, проаналізовано теорії підприємницького ризику та виділено наукові підходи до визначення природи підприємницького ризику. На основі узагальнення зарубіжного і вітчизняного досвіду та власних досліджень встановлено, що підприємницький ризик виконує роль регулятора в економіці, а глибоке вивчення специфіки самого ризику та специфіки прийняття рішень у ризикових ситуаціях може дати змогу визначити способи його перетворення в діючий важіль управління економічним розвитком суспільства.

Ключові слова: ризик, поняття підприємницького ризику, теорії ризику.

Вишневская О.А. Анализ содержания и научные подходы к определению сущности предпринимательского риска. В статье отслежена эволюция идей и мнений относительно риска, проанализированы теории предпринимательского риска, выделены научные подходы к определению природы предпринимательского риска. На основе обобщения зарубежного и отечественного опыта и собственных исследований установлено, что предпринимательский риск играет роль регулятора в экономике, а глубокое изучение специфики самого риска и специфики принятия решений в рискованных ситуациях может позволить определить способы его преобразования в действующий рычаг управления экономическим развитием общества.

Ключевые слова: риск, понятие предпринимательского риска, теории риска.

Vishnevskaya O.A. Analysis of the content and scientific approaches to defining the essence of entrepreneurial risk. In the article the evolution of ideas and opinions is watched in relation to a risk, the theories of enterprise risk are analysed and the scientific going is distinguished near determination of nature of enterprise risk, it is set on the basis of generalization of foreign and home experience, and own researches, that an enterprise risk executes the role of regulator in an economy, and the deep study of specific of risk and specific of making decision in risk situations can allow to define the methods of his transformation to the operating lever of management by economic development of society.

Keywords: risk, business risk concept, risk theory.

Постановка проблеми. У ринковій системі господарювання будь-яка угода, операція чи рішення містять елемент ризику, який породжується невизначеністю, конфліктами, мінливістю цілей у часі тощо. З точки зору історії ризик – це одна з ключових ознак, яка визначає сутність підприємництва. Ризик як наукова інтерпретація підприємництва та діяльності підприємця зафіксована ще на початку XVIII ст., коли англійський економіст Р. Кантильйон визначив підприємця як людину, яка діє в умовах ризику [1].

Законодавчо встановлено, що підприємницька діяльність є ризиковою, тобто дії учасників підприємництва в умовах сформованих ринкових відносин, конкуренції, функціонування всієї системи економічних законів не можуть бути з повною визначеністю розраховані і здійснені. Багато рішень у підприємницькій діяльності доводиться приймати в умовах невизначеності, коли необхідно обирати напрям дій із декількох можливих варіантів, здійснення яких складно передбачити. Економічні пере-