

ХАРАКТЕРИСТИКА ІНСТРУМЕНТІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

У статті наведено сутність та необхідність антикризового управління підприємством. Значна увага приділяється характеристиці інструментів антикризового управління підприємством та окреслено їх вплив на його діяльність.

In the article the nature and necessity of crisis management. Considerable attention is paid to the characteristic instruments of crisis management and outlines the impact of its activities.

Постановка проблеми. Перехід України на нові принципи господарювання спричинив появу ряду проблем, найважливішою із яких є виникнення необхідності формування системи антикризового управління. Це пояснюється тим, що одним із факторів сучасної української економіки є неплатоспроможність більшості суб'єктів господарювання.

Ознаки кризових явищ спостерігались уже під час трансформаційних процесів переходу від адміністративно-командної економіки до цивілізованих ринкових відносин і тривають понад десятиліття. Висока собівартість продукції, значний притік промислової продукції іноземних виробників, яка у більшості випадків є неналежної якості, проте дещо дешевшою у порівнянні із українськими товарами, спричинило падіння споживчого попиту на продукцію вітчизняного виробництва. Радянська методика господарювання, із моменту декларації державного курсу на створення ринкової економіки, була фактично знищена, нова ж модель, незважаючи на отримання статусу країни з ринковою економікою залишається несформованою.

Протягом років незалежності, із боку держави суттєвих кроків, що сприяли б конструктивній перебудові виробничого сектору не здійснено. Тому, одним із шляхів виходу підприємства із кризи є формування системи антикризового управління, яка б не лише мінімізувала негативні наслідки кризи, а й дозволила попередити їх виникнення та розвиток. Термін “антикризове управління” виник порівняно недавно, але уже досить широко використовується у науковій та практичній діяльності. Незважаючи на розуміння необхідності використання антикризового менеджменту, більшість керівників підприємств вважають складання програм виходу підприємства із кризи даремною тратою часу і коштів. Це викликано у першу чергу тим, що в наукових працях немає чітко сформульованих рекомендацій та методики їх складання й реалізації.

Аналіз публікацій. Дослідження сутності, специфіки, завдань та інструментального забезпечення антикризового управління є предметом досліджень багатьох іноземних та вітчизняних вчених, таких як Edward I. Altman, A. Bathory, D. Mayes, R. Norgart, T. Peters, M. Хаммер та Дж. Чампі, С.Г. Беляєв, А.П. Градов, І.П. Іванов, Е.М. Коробов, Е.А. Уткін, В.І. Кошкін та багато інших. Серед вітчизняних науковців вивченням даної тематики займаються: О.А. Терещенко, М.Д. Білик, І.А. Бланк, А. Штангредт, А.А. Черняхівський, І.В. Василик, А.М. Ашуєв, Л.А. Лігоненко, І.В. Новикова, О.М. Туленков та ін.

Незважаючи на досить детальне висвітлення даного питання у наукових працях, все ж можна виділити **невирішену частину проблеми**, яка полягає у тому, що більшість публікацій мають описовий характер, майже відсутні матеріали, у яких наводяться приклади практичного застосування інструментів антикризового управління. Більшість досліджень присвячені висвітленню питань поживлення діяльності підприємств після визнання їх банкрутами, в той час, як вони потребують дієвих кроків уже сьогодні.

Ціль статті полягає у конкретизації поняття “антикризове управління”, проведенні аналізу його основних інструментів та розгляді доцільності їх практичного використання у практиці вітчизняних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Із точки зору науки про управління, криза – переломний етап функціонування будь-якої системи, в процесі якого вона підлягає зовнішньому і внутрішньому впливу, що вимагає якісно нового реагування з її сторони. Основною особливістю кризи є те, що вона несе в собі загрозу знищення системи. В Україні кризи сприймаються як дещо зовсім неочікуване, що з'являється миттєво і нізвідки, а тому до них виявляються неготовими. У ринковій економіці кризи окремих компаній – буденна справа. Враховуючи досвід закордонних підприємців, до кризових явищ потрібно відноситися як до звичайних природних, завчасно і дуже ретельно готуючись до них. Про можливі труднощі, зокрема фінансові, керівництво компанії повинно знати завчасно, ще до їх виникнення, прогнозувати їх, розробляти заздалегідь антикризові програми, застосувати відповідні попереджувальні заходи. В іншому випадку втрати можуть виявитися набагато більшими і нерідко постає питання про саме існування організації [15, с. 151].

Ринкова економіка створила широку сферу методів завчасної діагностики і можливого захисту від банкрутства, яка отримала назву “системи антикризового управління”. Антикризове управління розглядається, як самостійний вид професійної діяльності, спрямований на запобігання кризовим явищам та подолання їх у діяльності підприємства на підставі раціонального використання наявних ресурсів і потенціалу виживання, мінімізації матеріальних та фінансових втрат, шляхом застосування відповідних форм, принципів та методів роботи. Антикризовий менеджмент націлюється на те, щоб навіть в найбільш складній господарській ситуації, у якій опинилося підприємство, можна було б ввести в дію такі управлінські та фінансові механізми, які б дозволили перебороти труднощі із найменшими для підприємства втратами [15, с. 152].

У науковій літературі антикризовий менеджмент, із одного боку, розглядають як підсистему загального управління, із іншого – як самостійну систему. На нашу думку, антикризове управління доцільно розглядати як єдину цілеспрямовану систему, що включає сукупність інструментів, використання яких дозволить запобігти розвитку кризи та мінімізувати її негативні наслідки. Зважаючи на динамізм економічних умов та повільну реакцію на них із боку підприємств, будь-яка система управління повинна носити антикризовий характер.

Поряд із терміном “антикризове управління” досить широко використовується поняття “санація”. Санація – система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових і соціальних заходів, які направлені на досягнення або відновлення платоспроможності, ліквідності та конкурентоспроможності підприємства-боржника у довгостроковому періоді [4, с. 630].

Санація носить практичний напрямок реалізації системи антикризового управління, тому, її необхідно розглядати, як один із найбільш вагомих елементів системи виходу підприємства із кризи. Основною метою цього заходу є подолання наслідків кризи на підприємстві та оптимізація його бізнес-процесів. Із точки зору практичної діяльності підприємства, доцільно відмітити, що санація дає можливість оптимізувати усі наявні на підприємстві ресурси та резерви, провести детальний аналіз діяльності суб'єкта господарювання із зазначенням перспективних напрямів його діяльності в результаті проведення санаційного аудиту.

Проте, сьогодні все більше керівників підприємств намагаються уникнути фінансового оздоровлення підприємств. Причиною цього є значна тривалість цього процесу, подекуди штучна його пролонгація, неоднозначність підходів до визначення та проведення санації із точки зору юриспруденції. Сьогодні не існує єдиних критеріїв щодо визначення ефективності проведення санації, не запропоновано дієвих заходів, які могли б у короткі строки дати відчутний результат. Санація сьогодні фактично перетворюється із допоміжного на каральних засіб, оскільки виступає одним із напрямів реалізації тінювих операцій.

Розглянемо детальніше інструментарій системи антикризового управління (рис. 1).

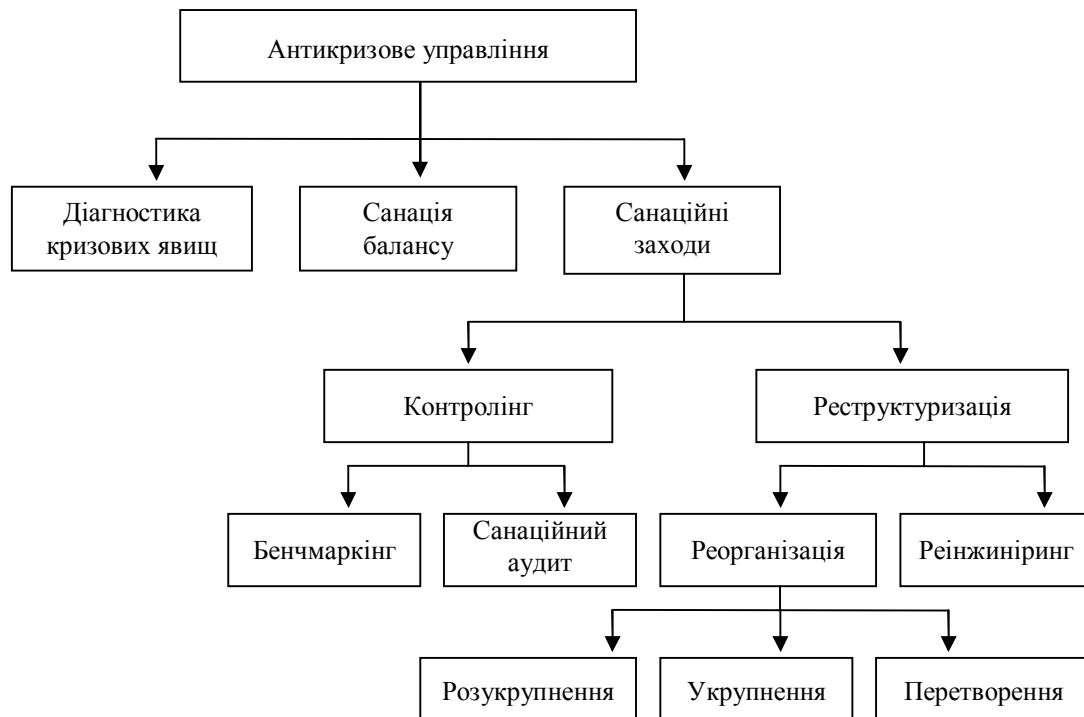


Рис. 1. Інструментарій антикризового управління

Під санацією балансу розуміють комплекс антикризових заходів, в результаті якого досягається оптимізація величин і структури активів та пасивів підприємства.

Санація балансу виконує не лише “декоративні” функції, його завданнями є:

- збільшення інвестиційної привабливості підприємства для потенційних інвесторів;
- поліпшення ставлення кредиторів до підприємства;
- мобілізація додаткових внутрішніх фінансових резервів для подальшого розвитку.

Основними заходами санації активів підприємства є:

- продаж окремих низькорентабельних підрозділів, довгострокових інвестицій та зайвих основних засобів іншим підприємствам;
- ревізія виробничих запасів та реалізація понаднормативних надлишків;
- стягнення дебіторської заборгованості з метою прискорення оборотності коштів (факторинг, продаж векселів на фондовому ринку, звернення до господарського суду з метою примусового стягнення заборгованості).

Слід зауважити, що заходи з продажу активів не повинні суперечити виробничій, інвестиційній та мотиваційній політиці підприємства.

Санація пасивів підприємства передбачає покриття збитків минулих періодів і створення необхідних резервних фондів за рахунок отримання санаційного прибутку, а також зменшення частки поточної заборгованості. Окремі науковці, в якості одного з заходів санації пасивів, розглядають збільшення статутного фонду компанії, шляхом додаткової емісії пайових цінних паперів або добровільних доплат власників. Однак зважаючи на те, що для переважної більшості кризових підприємств таке залучення здійснити нереально, серед основних заходів санації пасивів слід назвати:

- зменшення статутного капіталу підприємства;
- конверсія боргу у власність;
- пролонгація строків повернення позикових коштів;
- добровільне зменшення заборгованості.

Підприємство, якому загрожує банкрутство, має значну поточну заборгованість. Для зменшення такого ризику необхідно повернути кредиторам борги або ж реструктуризувати їх. Основними заходами спрямованими на реструктуризацію заборгованості підприємства є:

- відступне;
- звільнення від сплати боргу за надання пакету акцій підприємства;
- двосторонній взаємозалік заборгованості;
- багатосторонній взаємозалік заборгованості;
- придбання дисконтованих вимог до кредитора з наступним взаємозаліком;
- поступки кредиторів під забезпечення боргу;
- оплата боргів банківським векселем.

Всі перераховані заходи потребують активної взаємодії з своїми кредиторами та фінансово-банківськими установами, що не завжди є можливим.

Санацію балансу не слід розглядати як відокремлений і самодостатній захід. Вона має бути одним із перших етапів антикризової програми, який повинен мінімізувати можливість банкрутства підприємства протягом необхідного для здійснення програми періоду, а також створити умови для впровадження наступних превентивних заходів, що вже передбачатимуть інвестування підприємства, його відновлення та розвиток [14, с. 35].

Ще одним дуже важливим інструментом є діагностика кризових явищ. Діагностика кризи у сучасному розумінні – це система ретроспективного, оперативного і перспективного цільового аналізу, спрямованого на виявлення ознак і причин кризового стану, оцінку загрози банкрутства підприємства, можливість подолання кризи. Діагностика призначена не тільки ідентифікувати наявність та глибину кризи, можливість і час ініціювання банкрутства, але й надає суб'єкту антикризового управління необхідну інформацію для прийняття відповідних управлінських рішень. Основними етапами діагностування є оцінка фінансового стану підприємства, загрози його банкрутства та потенціалу виживання (санаційної спроможності) [5, с. 61].

Виконання у повному обсязі завдань, які покладаються на діагностику, істотно стримується неадекватними методичними розробками у даній галузі. У тому числі основними методичними проблемами є: обмеженість об'єктів дослідження (якими переважно є фінансові показники) і методичного інструментарію (коефіцієнтний і еталонний аналіз), необґрунтованість встановлених критеріїв, відсутність їх галузевої диференціації, труднощі у формуванні необхідної інформаційної бази. На жаль, багато методичних розробок, які апробовані закордоном й ті, що пропонуються вітчизняними вченими і практиками, поки ще не отримали належного поширення. Особливо це стосується таких напрямів діагностичного дослідження, як грошовий оборот, прогнозування наслідків банкрутства, оцінка ринкового потенціалу та інвестиційної привабливості підприємства.

Наступним інструментом антикризового управління є контролінг, під яким розуміють цілісну систему методів, направлену на функціональну підтримку менеджменту (у тому числі фінансового). Вона включає планування, координацію, внутрішній консалтинг, контроль і аудит, а також інформаційне забезпечення. Вважається, що контролінг – це система, орієнтована на перспективний розвиток підприємства. Основною його метою є орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку і вартості капіталу при мінімізації ризику та збереженні ліквідності, платоспроможності організації.

Саме від ефективності виконання функцій контролінгу залежить життєздатність підприємства. Звідси й впливає необхідність його впровадження, особливо на тих підприємствах, що перебувають на порозі фінансової кризи. Впровадження служби контролінгу повинно бути одним із елементів організації системи управління, що спрямована на попередження виникнення банкрутства на вітчизняних підприємствах.

Сьогодні дослідниками не визначено єдиного підходу до трактування і класифікації функцій контролінгу, однак в теорії і практиці досить часто до його функцій відносять: формування інформаційних каналів та інформаційного забезпечення підприємства, координація планів і діяльності, стратегічне та оперативне планування; контроль, ревізія та внутрішній аудит, методичне забезпечення і внутрішній консалтинг [6, с. 63].

Антикризові заходи щодо діяльності підприємства, пов'язаного із еволюційними процесами розвитку, можуть бути розроблені на засадах власних алгоритмів. Проте є й інший шлях – використання досвіду найвідоміших успішних корпорацій та фірм. Саме тому постає необхідність використання бенчмаркінгу, який має

на меті освоєння механізму порівняльного аналізу ефективної роботи однієї компанії з показниками іншої, більш успішної технології вивчення та впровадження найкращих досягнень світового бізнесу.

Основна мета бенчмаркінгу полягає у виявленні негативних відхилень у значеннях порівнюваних показників і причин таких відхилень та розробці пропозиції щодо їх ліквідації. За допомогою цього інструменту контролінгу можна визначити цільові параметри діяльності підприємства, яких слід дотримуватись, щоб забезпечити його стабільну конкурентоспроможність.

Інструментарій впровадження бенчмаркінгу слід впроваджувати поетапно: спочатку на підприємстві формується система показників для оцінювання стану операційної та фінансової діяльності; далі система показників порівнюється з аналогічними показниками інших фірм, які використовують сучасні методи ведення господарської діяльності. Під сучасними методами слід розуміти не тільки оптимальніші фінансові показники, а й новітні технології, систему організації виробництва, методи управління, здатність підприємства швидко реагувати на попит споживача. Бенчмаркінг – це не тільки сучасна технологія конкурентного аналізу. Це, по-перше, концепція природного розвитку компаній до безперервної досконалості, а, по – друге, процес відтворення досконалості. Володіння та ефективне використання технологій бенчмаркінгу – невід’ємна передумова ринкового успіху підприємства [3, с. 46].

Серед санаційних заходів особливої уваги заслуговує такий організаційно-економічний захід, як реорганізація підприємства. Згідно з методичними рекомендаціями щодо проведення санаційної реструктуризації підприємств, затвердженими Міністерством економіки України, реструктуризація підприємства – це проведення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, управління ним, форм власності, організаційно-правових форм, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшення обсягів конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва. Розглянемо детальніше реорганізаційні заходи, перелік яких містить рис. 1.

Розукрупнення – розділення на два або більше юридично самостійних господарських суб’єкти, чи зменшення вартості активів шляхом передачі частини підприємства іншому господарюючому суб’єкту.

Розподіл підприємства шляхом:

- створення нових підприємств, що не пов’язані між собою – горизонтальний поділ;
- створення нових підприємств, що доповнюють одне одного за видами діяльності – вертикальний поділ;
- виділення зі складу підприємства непрофільних структурних підрозділів із збереження цілісного основного підприємства – профільний поділ.

Зменшення вартості активів шляхом:

- продажу частини підприємства;
- безоплатної передачі частини підприємства на основі угоди.

Укрупнення (експансія) – збільшення вартості активів шляхом об’єднання декількох господарюючих суб’єктів в одну юридичну особу або отримання прав власності на частину іншого підприємства.

1. Об’єднання підприємств може відбуватись шляхом злиття двох підприємств з утворенням нової юридичної особи та поглинання (приєднання) господарюючим суб’єктом іншого зі збереженням первинної юридичної особи.

2. Отримання прав власності на частину іншого підприємства шляхом:

- купівлі структурного підрозділу іншого підприємства;
- отримання структурного підрозділу підприємства без оплати на основі угоди.

3. Перетворення господарюючого суб’єкта:

- зміна форми власності;
- зміна організаційно-правової форми господарювання [1, с. 83].

Ще одним досить дієвим інструментом антикризового управління є реінжиніринг. Реінжиніринг – фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів із метою досягнення істотного поліпшення в таких ключових для сучасного бізнесу показниках, як витрати, якість, рівень обслуговування і оперативність [13, с. 15]. Цей інструмент потрібний тільки тоді, коли відчувається потреба здійснити серйозний прорив. Часткові поліпшення вимагають тонкого, делікатного підходу; істотні ж – досягаються тільки шляхом рішучого відсікання усього старого і заміни його на нове й прогресивне. Реінжиніринг потрібний у тих випадках, коли є необхідність в дуже суттєвих покращеннях, що характерно для сучасного стану більшості підприємств України. Можна визначити наступні групи підприємств, які потребують проведення реінжинірингу [8, с. 8].

Першу складають фірми, що перебувають в умовах глибокої економічної кризи. До другої групи відносяться компанії, що ще не перебувають у кризовому стані, але керівництво яких уже відчуває його наближення. Компанії третього типу починають реінжиніринг, коли вони досягають вершини свого успіху. Вони не відчувають ніяких помітних труднощів – ні в цей момент, ні в перспективі, але такі компанії очолюються досить активними керівниками. Ця категорія фірм розглядає реінжиніринг бізнесу як можливість поглиблення досягнутого успіху і шлях до підвищення конкурентної позиції. Нарощуючи продуктивність, вони прагнуть підвищити рівень конкуренції та створити для інших ще більш жорсткі умови боротьби [8, с. 20].

Реінжиніринг передбачає перехід підприємства від системної орієнтації до процесної. Таким чином, об’єктом реінжинірингу виступає бізнес-процес, під яким розуміють сукупність різних видів діяльності, в

рамках якої на вході використовується один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності створюється продукт, що є цінністю для споживача.

Залежно від характеристики зміни бізнес-процесів виділяють: безперервне вдосконалення бізнес-процесів, їх редизайн та реінжиніринг.

Безперервне вдосконалення бізнес-процесів – вид вдосконалення процесів, що за своєю суттю є наближеним до системи Тотального управління якістю. Традиційний підхід передбачає надання команді із впровадження повноважень вносити зміни стосовно оптимізації якості, часу, витрат. Процес вдосконалення має зростаючий і безупинний характер. Як правило, на цьому рівні відбуваються вдосконалення в межах одного-двох процесів або навіть процедур [8, с. 22]. Редизайн бізнес-процесів проводять для виявлення й усунення процесу, що не приносить додаткової вартості. На цьому рівні удосконалення працює крос-функціональна команда, що здійснює діагностику існуючих процесів і розробляє заходи щодо їх удосконалення. Реінжиніринг бізнес-процесів застосовується при необхідності радикальних змін у компанії, спрямованих на зміцнення конкурентної позиції або з метою виживання. Цей інструмент передбачає створення нових, ефективніших бізнес-процесів на підприємстві без врахування попереднього досвіду ведення бізнесу.

Сьогодні досить гостро критикують використання реінжинірингу, мотивуючи це високою ризикованістю та значною часткою невдалих прикладів його практичної реалізації. Тому для того щоб визначити доцільність використання даного інструменту на конкретному підприємстві доцільно звернути увагу на певні особливості його впровадження:

- практично неможливо чітко розрахувати термін настання економії по елементах операційних витрат та збільшення обсягів продажу від впровадження реінжинірингу;
- ефект від реінжинірингу може проявитися надто пізно.

На думку засновників реінжинірингу, критика його використання здебільшого пов'язана із неправильним розумінням його суті та спробі подати нераціональні зміни у якості радикальних перетворень.

Незважаючи на наявність досить розвинутого інструментарію антикризового управління, ефективність його використання залишається досить низькою. Все це можна пояснити, з одного боку, відсутністю фахівців з антикризового управління та тим, що антикризове управління, здебільшого, використовують в умовах глибокої кризи, а тому його інструменти виявляються недовірливими.

Висновок. В умовах фінансово-економічної кризи система антикризового управління є необхідною та важливою частиною функціонування вітчизняних підприємств. І саме від розуміння цього керівниками, більшою мірою, й залежить життєдіяльність кожного конкретного суб'єкта господарювання.

Література

1. Андрушак Є. М. Реорганізація як ефективний засіб вирішення проблеми банкрутства підприємств / Є. М. Андрушак // Регіональна економіка. – 2002. – № 1. – С. 83–88.
2. Антикризисное управление : учебник / Под. ред. В. С. Короткова. – М. : Инфра-М, 2000.
3. Ашуев А. М. Бенчмаркінг як інструмент антикризового управління / А. М. Ашуев // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 4. – С. 46–52.
4. Економіка підприємства : підручник / За ред. Й. М. Петровича. – Львів : Магнолія плюс. – 2004. – 680 с.
5. Лигоненко Л. А. Антикризисное управление : современное состояние, методическое и кадровое обеспечение / Л. А. Лигоненко // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 4. – С. 59–62.
6. Новикова И. В. Контролинг как путь предупреждения банкротства предприятия / И. В. Новикова // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 4. – С. 63–68.
7. З досвіду створення та організації роботи кризових груп для управління підприємствами у процесах банкрутства / В. П. Петренко, Э. А. Ревтюк, С. В. Максим'юк, М. С. Лосева // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 4. – С. 67–72.
8. Реинжиниринг бизнес-процесов : модное лекарство? – [http // www. management. com. ua](http://www.management.com.ua).
9. Реинжиниринг : практические подходы к реорганизации. – [http//www.management.com.ua](http://www.management.com.ua).
10. Терещенко О. О. Теоретичні основи антикризового управління фінансами підприємств / О. О. Терещенко // Стратегія економічного розвитку України. – 2001. – № 4. – С. 45–50.
11. Терещенко О. О. Фінансова санація і банкрутство підприємств : навч. посібник / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2000.
12. Уткин Э. А. Аудит и управление несостоятельным предприятием / Э. А. Уткин, А. Э. Бинецкий. – М. : Ассоциация авторов и издателей “Тандем”, изд-во “ЭКМОС”, 2000. – 384 с.
13. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе ; пер. с англ. / М. Хаммер, Д. Чампи. – СПб. : Издательство Санкт-Петербургского университета, 1997.
14. Швиданенко Г. О. Санація балансу в антикризовому управлінні підприємством / Г. О. Швиданенко, А. І. Дмитренко // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 4. – С. 33–38.
15. Штангредт А. Антикризове управління як засіб попередження банкрутства / А. Штангредт // Регіональна економіка. – 2001. – № 2. – С. 151–158.