

УДК 65.012

Пономаренко В.А., Довбня С.Б.

МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Розроблено основні положення внутріфінансового антикризового менеджменту. Визначено стадії розвитку кризи та їх особливості. Сформульовано функції системи антикризового менеджменту. Розроблено пропозиції щодо формування групи антикризового менеджменту та управління підприємствами в період кризи.

The main principles of anti-crisis plant management have been worked out. The stages in the development of a crisis and their peculiarities have been defined. The functions of the system of anti-crisis management have been formulated. The recommendations concerning the formation of the group of anti-crisis management and plant management during the crisis have been given.

Незадовільний фінансовий стан багатьох вітчизняних підприємств і активізація процесів банкрутства в економіці України зумовлюють необхідність розробки і використання спеціальних заходів для профілактики кризових ситуацій та управління підприємствами, які опинилися у кризовому стані.

Проблемі антикризового менеджменту в даний час приділяється підвищена увага [1–5]. Однак, багато питань цієї проблеми залишаються невирішеними. Зокрема відсутні практичні рекомендації щодо особливостей управління в цей складний період функціонування організації, формування систем антикризового менеджменту, спрямованих на попередження кризових ситуацій і подолання їх у найкоротший термін.

Метою даної статті є розробка теоретичних аспектів і практичних рекомендацій з формування на підприємствах системи внутріфінансового антикризового менеджменту, які визначають цільову спрямованість такої системи, її структуру, функції й особливості їх реалізації.

Криза підприємства, на нашу думку, є результатом загострення протиріч між зовнішнім середовищем і підприємством, а також усередині самого підприємства, що виявляється в різкому погіршенні всіх його техніко-економічних і фінансових показників. Виникнення і розвиток криз обумовлюється сукупним негативним впливом факторів зовнішнього середовища і внутрішнього стану підприємства. З огляду на об'єктивність передумов виникнення криз, підприємства повинні бути готові до їх попередження, негайного реагування на перші ознаки кризової ситуації і своєчасного подолання. З цією метою уявляється доцільним створення на підприємствах системи внутріфінансового антикризового менеджменту.

Під внутріфінансовим антикризовим менеджментом ми розуміємо систему управління, що забезпечує: прогнозування виникнення кризових ситуацій та їх запобігання; пом'якшення негативного впливу кризових явищ та забезпечення виживання підприємства в період кризи з урахуванням його специфіки; вихід із кризи в мінімальний термін та з найменшими втратами.

Для вирішення визначених вище задач система внутріфінансового антикризового менеджменту повинна включати наступні елементи:

- діагностику і прогнозування фінансово-економічного стану підприємства, а також виявлення причин, що обумовили негативні тенденції;
- маркетингову політику, що включає в себе визначення поведінки підприємства в кризовій ситуації: зростання або скорочення обсягів реалізації, підвищення або зниження цін, проведення агресивної реклами або скорочення витрат на рекламну діяльність і ін.;
- антикризову інвестиційну стратегію, у тому числі визначення тих напрямків інвестування, що можуть бути припинені на період кризи; визначення тих цінних паперів у портфелі підприємства, що намічаються до реалізації і т.д.;
- виробничу політику – визначення першочергових напрямків скорочення витрат, використання ощадливих режимів здійснення виробничої діяльності, перегляд графіків роботи устаткування й оперативно-виробничих графіків, посилення контролю за дотриманням нормативів і ін.;
- управління персоналом, у тому числі зміну регламенту роботи в період кризи, перерозподіл функціональних обов'язків працівників, зміну системи мотивації праці, залучення антикризових менеджерів для виводу підприємства з кризи і т.д.;
- фінансово-економічний менеджмент – організація роботи з повернення дебіторської заборгованості, оптимізація грошових потоків підприємства, розробка і виконання графіків погашення простроченої заборгованості, пошук оптимальних джерел фінансування.

Дослідження криз дозволило нам зробити висновок про те, що в більшості випадків вони проходять у своєму розвитку сховану, стресову, активно-стабілізаційну й ітогово-аналітичну фази, а також охарактеризувати сутність і відмінні риси кожної фази. Тривалість окремої фази обумовлюється своєчасністю і дієвістю прийнятих антикризових заходів.

У рамках схованої фази загострюються несприятливі фактори і погрози успішному функціонуванню підприємства. В цей період вони можуть мати дуже слабкий вплив на його стан та приводити до незначного погіршення основних результатів діяльності підприємства, внаслідок чого не відбувається відповідне реагування його менеджерів. Головна задача антикризового менеджменту на цій фазі - не допустити збільшення несприятливих факторів і вчасно прийняти рішення з попередження розвитку кризової ситуації. Відсутність антикризових заходів у період схованої фази зумовлює перехід її в наступну стресову фазу.

Стрессова фаза характеризується різким погіршенням стану зовнішнього середовища, загостренням існуючих погроз, проявом найбільш слабких сторін підприємства, і як наслідок, значним погіршенням його стану. Ці прояви іноді здаються раптовими. У період стресової фази може спостерігатися розгубленість менеджерів, що тільки збільшує гостроту кризи. Ця фаза при відсутності антикризового менеджменту може призвести до стагнації діяльності підприємства і навіть створити загрозу його банкрутства. Тому приведення в дію механізму антикризового менеджменту на цій фазі є життєво необхідним. У випадку його своєчасного й адекватного функціонування здійснюється перехід до активно-стабілізаційної фази.

Активно-стабілізаційна фаза характеризується розробкою на основі аналізу зовнішнього середовища і стану підприємства програми виходу з кризи і реалізацією її в повному обсязі й у необхідний термін. У результаті такої діяльності показники роботи підприємства стабілізуються. Залежно від швидкості реакції менеджерів активно-стабілізаційна фаза настає безпосередньо після схованої фази або після стресової фази. Вона завершується при відновленні функціонування підприємства в звичайному режимі.

Останньою фазою є ітогово-аналітична. Її сутність полягає у формуванні необхідного варіанту виведення підприємства з кризової ситуації і запобіганні виникнення її в майбутньому. У рамках цієї фази виявляються причини виникнення кризи, вузькі місця у системі антикризового менеджменту, розробляються профілактичні заходи для пом'якшення або запобігання таких явищ у майбутньому, коректуються стратегічні, тактичні й оперативні плани з урахуванням змін, що мали місце. Послідовність і взаємозв'язок фаз кризи ілюструє рис. 1.

Внутріфірмовий антикризовий менеджмент, на нашу думку, повинен бути складовою частиною загальної системи управління підприємством, що має спеціальну цільову спрямованість. Він не заміняє існуючу систему управління, а доповнює її. Головною метою внутріфірмового антикризового менеджменту є швидка адаптація до різкої зміни у негативний бік умов діяльності, обмеження впливу несприятливих факторів, розробка адекватної програми антикризових заходів і своєчасна її реалізація, забезпечення відновлення нормального функціонування підприємства в стислий термін з мінімальними витратами.

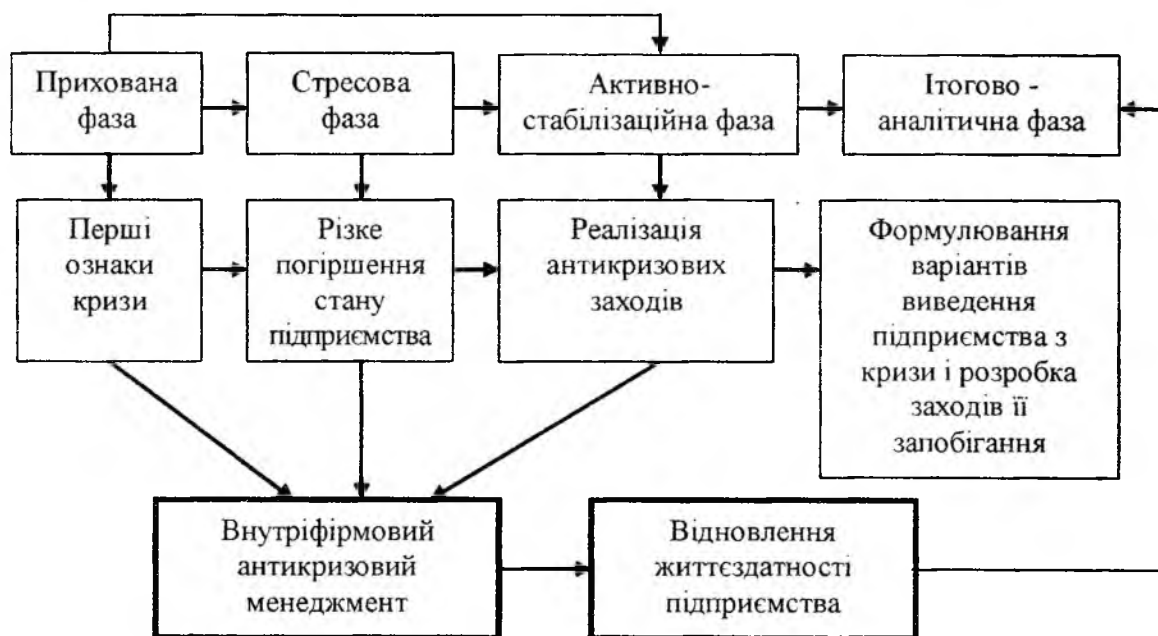


Рис. 1. Фази розвитку кризи підприємства

Для досягнення поставленої мети підсистема антикризового менеджменту повинна виконувати ряд специфічних функцій, що, на наш погляд, можуть бути визначені як: інформаційно-аналітична, планова, організаційна, соціально-психологічна і контрольна.

Інформаційно-аналітична функція полягає у зборі й аналізі інформації про стан зовнішнього середовища і підприємства і прогнозуванні можливості виникнення кризових ситуацій, їхньої глибини, а також можливих наслідків. Під час подолання кризових ситуацій здійснюється безупинний моніторинг виконання антикризових заходів і їхнього впливу на стан підприємства. При реалізації цієї функції доцільно використовувати SWOT-аналіз, фінансовий аналіз, методи екстраполяції, експертні оцінки і показники економічної безпеки підприємства.

Якісна реалізація інформаційно-аналітичної функції і використання адекватних методик аналізу забезпечує своєчасне виявлення навіть самих незначних ознак, попередження кризових ситуацій і розробку обґрунтованої антикризової програми.

Планова функція передбачає розробку і введення в дію антикризової програми. Слід зазначити, що в кризовій ситуації можуть змінитися навіть довгострокові цілі діяльності підприємства. Формулювання ж короткострокових цілей по виходу з кризи є обов'язковим. Зміст антикризової програми визначається специфікою підприємства, видом і глибиною кризи. Залежно від названих вище факторів антикризове планування може припускати реалізацію усіх або частини наступних підфункцій.

Першою підфункцією є розробка антикризової стратегії діяльності підприємства, включаючи визначення цілей, формування стратегічних альтернатив виходу з кризи і т.д. Вона доцільна в тому випадку, якщо криза підприємства є стратегічною, глибокою і вимагає серйозних зусиль і тривалого часу на її подолання.

Друга підфункція передбачає визначення тактики виходу з кризи (тактики реалізації обраної стратегії). Тактичні заходи можуть носити при цьому як захисний (зниження обсягів виробництва, скорочення чисельності працівників, ліквідація окремих структурних підрозділів), так і наступальний характер (зростання обсягів виробництва, підвищення цін, освоєння нових видів продукції, диверсифікація діяльності, відкриття нових філій, представництв).

Третя підфункція полягає у розробці оперативних заходів негайного реагування, які спрямовані на швидке надходження грошових коштів або зменшення їх відтоку. До таких заходів відносяться: аналіз дебіторської і кредиторської заборгованості і приведення їх у розумну відповідність; рефінансування дебіторської заборгованості; аналіз витрат і встановлення границі їхнього негайного зниження (витрат на відрядження, витрат на придбання товарно-матеріальних цінностей, припинення фінансування перспективних, але не актуальних у діючих умовах програм і т.д.); реалізація зайвих товарно-матеріальних запасів, реалізація продукції за зниженими цінами; одержання кредитів на прийнятних умовах.

Організаційна функція в рамках менеджменту кризових ситуацій передбачає перерозподіл функцій серед керівників вищого ієрархічного рівня й інших працівників підприємства і створення найбільш сприятливих умов для організації робіт з реалізації антикризової програми і своєчасного її виконання.

У сучасних умовах функціонування з нашої точки зору є доцільним формування на вітчизняних підприємствах тимчасових підрозділів (груп) антикризового менеджменту. Такий підрозділ у період кризи включається в організаційну структуру управління підприємством як програмно-цільовий елемент. Керівником цього підрозділу залежно від характеру кризової ситуації може бути безпосередньо керівник підприємства або хто-небудь з його заступників. До складу підрозділу входять ведучі керівники і фахівці, що тимчасово звільняються від традиційних функцій. Для своєчасної і якісної реалізації організаційної функції необхідно є попередня розробка та введення в дію положення про антикризову групу, що визначає склад, функції, повноваження і відповідальність її членів.

Таким чином, організація функціонування системи внутріфірмового антикризового менеджменту передбачає реалізацію наступних дій:

- визначення складу групи внутріфірмового антикризового менеджменту та функцій її членів;
- визначення обставин, при яких група внутріфірмового антикризового менеджменту вступає в дію, та результатів, по досягненні яких повноваження групи припиняються;
- формування групи внутріфірмового антикризового менеджменту;
- розробка положення "Про функціонування групи внутріфірмового антикризового менеджменту";
- розробка системи стимулювання членів групи;
- визначення взаємозв'язків та розподілу повноважень і відповідальності між традиційною системою управління підприємством і групою внутріфірмового антикризового менеджменту.

Дуже важливою функцією, якій досить часто не приділяють належну увагу, є соціально-психологічна функція. Необхідність її реалізації зумовлена тим, що кризова ситуація на підприємстві, як правило, супроводжується підвищенням напруженості в колективі. Ця функція полягає у створенні сприятливого клімату на підприємстві і довколо нього шляхом проведення комплексу спеціальних заходів. До таких заходів, у першу чергу, належать: своєчасне і коректне інформування як трудового колективу, так і всіх зацікавлених осіб про існуючі у підприємства проблеми і шляхи їхнього рішення, заходи для матеріальної підтримки найменш захищених і низькооплачуваних працівників у випадку тимчасового заморожування фонду оплати праці й ін. Реалізація цієї функції повинна запобігти слухам, згуртувати трудовий колектив і сформувати в ньому установку на оптимізм і ініціативність, забезпечити впевненість контрагентів підприємства в успішному результаті, зберегти репутацію підприємства. Недостатня увага до цієї функції може завдати істотної шкоди підприємству, включаючи ініціацію "стурбованими" кредиторами процедури банкрутства.

Контрольна функція включає аналіз і перевірку результатів діяльності всіх підрозділів по реалізації програми антикризового менеджменту. У її рамках можливе також коригування програми.

Система функцій внутріфірмового антикризового менеджменту, їх підфункцій та методів реалізації представлена на рис. 2.

Для забезпечення швидкого реагування й ефективного функціонування такої системи під час криз необхідно в періоди стабільної діяльності напрацювати альтернативні процедури поведінки в кризових ситуаціях і визначити порядок переходу до антикризового менеджменту і відповідного перетворення організаційної структури управління підприємством.

При виникненні кризової ситуації керівник підприємства призначає Головного менеджера кризової ситуації, до обов'язків якого входить управління групою антикризового менеджменту. Якщо криза має такі ознаки як катастрофічність, довгостроковість, стратегічний характер кризи і непереборність власними силами, то функції Головного менеджера кризових ситуацій керівник підприємства бере на себе. У цьому випадку підсистема традиційного управління і підсистема антикризового управління підпорядковані йому безпосередньо.

Діяльність групи антикризового менеджменту припиняється по завершенні ітогово-аналітичної фази, яка передбачає:

- порівняльний аналіз показників діяльності підприємства та окремих його підрозділів в період, що передував кризі, та по його завершенні,
- оцінку наслідків кризи, включаючи фінансові, матеріальні та трудові витрати на її подолання, а також невикористаних можливостей,
- оцінку діяльності групи антикризового менеджменту і підрозділів підприємства для запобігання кризі;
- додаткова матеріальна і моральна винагорода працівників групи антикризового менеджменту, а також усіх найбільш активних учасників подолання кризи залежно від величини і значимості їхнього внеску в вирішення проблеми;
- розробку комплексу профілактичних заходів щодо запобігання аналогічним ситуаціям й удосконаленням дій при їх виникненні.

Формування системи антикризового менеджменту є досить трудомістким процесом. Однак, з огляду на підвищений рівень нестабільності української економіки, навіть підприємство, що успішно функціонує в даний час, повинне подбати про підтримку свого стану при непередбачених обставинах і приділити увагу створенню й організації функціонування підсистеми внутріфірмового антикризового менеджменту.

Використання запропонованої структури управління в період кризових ситуацій, а також повна і якісна реалізація групою антикризового менеджменту покладених на неї функцій забезпечать більш швидкий і менш хворобливий вихід підприємства з кризи, недопущення катастрофічних наслідків, включаючи банкрутство і ліквідацію підприємства.

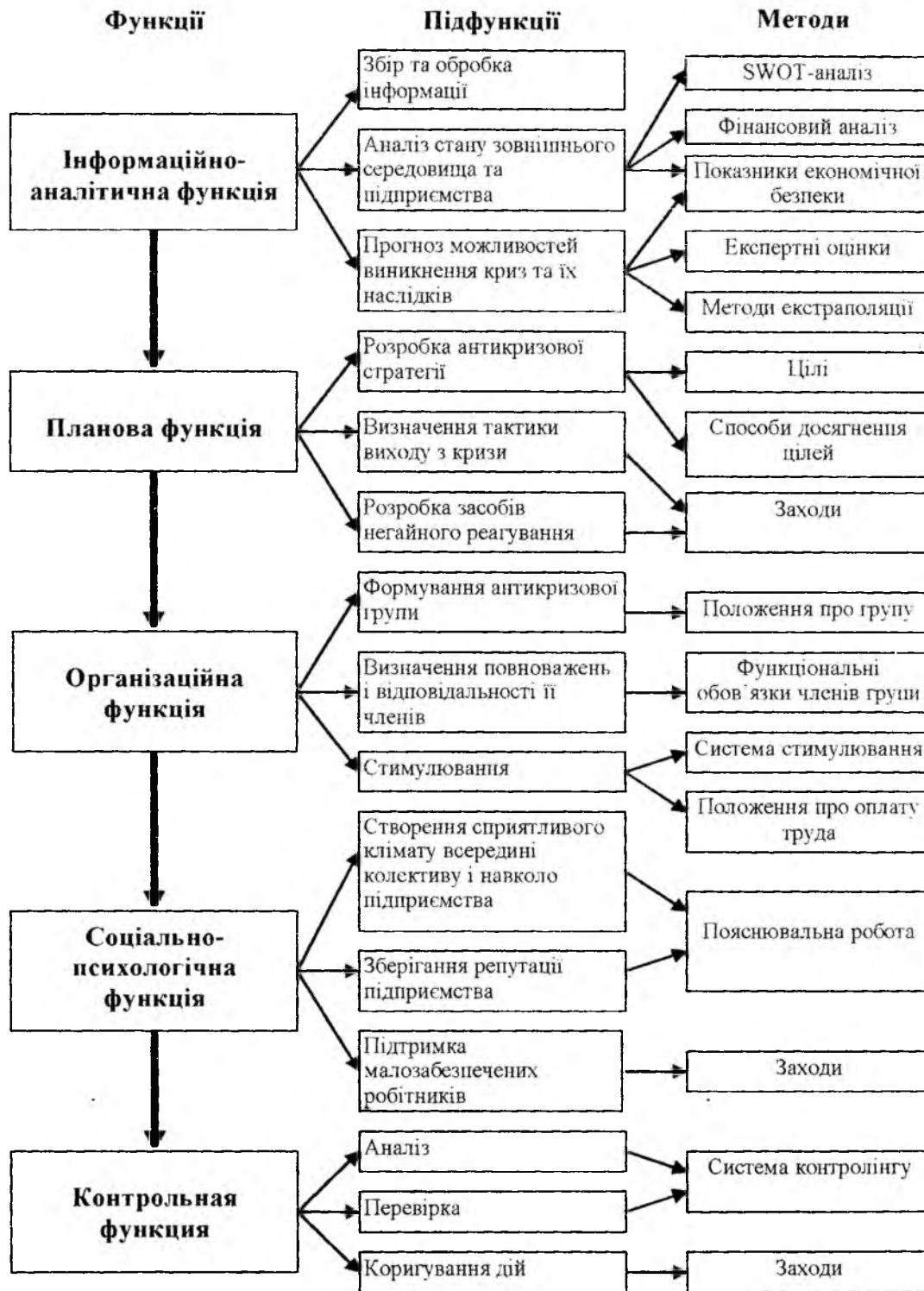


Рис. 2. Функції антикризового менеджменту

Література

1. Антикризисное управление: общие основы и особенности России. Учебное пособие /под ред. И.К.Ларионова. - М.: Издательский дом "Дашков и К". 2001.- 248 с.
2. Антикризисное управление: Учебник /под ред. Э.М. Короткова. - М.: ИНФРА - М, 2002. - 432 с.
3. Кошкин В. И. И др. Антикризисное управление: 17- модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 11. - М.: ИНФРА- М, 1999.- 560 с.

MANAGEMENT

4. Куршчева Г.М. Теория антикризисного управления предприятием. – СПб: Речь, 2002. – 372 с.
5. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под общ. ред. А.П. Градова, Б.И. Кузина – СПб: Специальная литература, 1996 – 510 с.

Рекомендовано до публікації
д.е.н., проф. Галушко О.І., 04.06.04

Надійшла до редакції
20 05 04