

УДК 658.012.621

С.В.Паранчук,

к.е.н., проф. кафедри фінансів, НУ «Львівська політехніка»

І.І.Тоній,

аспірант кафедри фінансів, НУ «Львівська політехніка»

ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Анотація. У статті розглянуто підходи авторів до побудови системи антикризового управління підприємством. На основі проведеного аналізу сутності та особливостей притаманних системі, в цілому та антикризовому управлінню, зокрема, запропоновано авторський підхід до трактування поняття «система антикризового управління» та визначення її складових.

Ключові слова: антикризове управління, система, елементи.

Annotation. In the article, going of authors is considered near the construction of the system of antirecessionary management an enterprise. On the basis of the conducted analysis of essence and features inherent the system, on the whole, and, in particular, the author going is offered to the antirecessionary management near interpretation of concept «system of antirecessionary management» and certainly it basic elements.

Keywords: antirecessionary management, system, elements.

Постановка проблеми. Перехід України до ринкових умов господарювання, викликає необхідність постійного удосконалення системи управління вітчизняними суб'єктами господарювання, важливе місце у якій посідає антикризове управління.

Нинішня економічна ситуація в країні, що характеризується надмірним зростанням кількості збиткових та збанкрутілих підприємств, насамперед, є ознакою недосконалості та неефективності системи антикризового управління, яку розробляють та реалізують вітчизняні суб'єкти господарювання. Зазначене, особливо характерне для підприємств машинобудівної галузі, кількість яких, лише за останні три роки скоротилася більш як удвічі. Відповідно, питання побудови ефективної системи антикризового управління машинобудівними підприємствами, яка дозволить не лише побороти кризу та уникнути загрози банкрутства, але й забезпечити їх стабільний розвиток та процвітання, набуває особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблема побудови ефективної системи антикризового управління привертає увагу багатьох вітчизняних та зарубіжних економістів. Серед вітчизняних дослідників, роботи яких, присвячені вирішенню зазначеної проблеми доцільно відзначити таких, як Л.Лігоненко, І.Бланк, В.Василенко, А.Чернявський, О.Терещенко, А.Штангрет, Л.Ситник, О.Шапурова, О.Андрушко, О.Кузьмін, М.Колісник тощо.

З-поміж зарубіжних дослідників, заслуговують на увагу наукові праці Е.Альтмана, У.Бівера, К.Беєрмана, Л.Келлера, Е.Короткова, М.Міллера, Г.Спрінгейта, Т.Клебанової, С. Рамазанова та багатьох інших.

Проаналізувавши праці згаданих вище авторів, доцільно відзначити, що незважаючи на їх велику кількість, багато питань пов'язаних із визначенням основних складових системи антикризового управління та взаємозв'язків між ними залишаються опрацьованими не до кінця, що і послужило причиною вибору теми статті.

Мета статті. Аналіз поглядів окремих авторів на вирішення розглянутої проблеми і розробка на їх основі власного підходу до визначення сутності поняття «система антикризового управління» та елементів, що її формують.

Виклад основного матеріалу. Теоретичні та методологічні основи побудови системи антикризового управління підприємством (далі САУП), досить детально описані у роботах вітчизняних та зарубіжних дослідників. Багато в чому точки зору авторів збігаються, однак відмінними залишаються їх підходи до елементів, що формують систему антикризового управління та взаємозв'язків між ними.

Так, Гук О.В. до елементів САУП відносить: прогнозування та моніторинг банкрутства, управління ризиками, систему інформаційного забезпечення, процедуру ліквідації підприємства та методи подолання банкрутства[1].

Дещо інший підхід пропонує Л.Лігоненко, виокремлюючи такі складові системи антикризового управління підприємством, як об'єкт, суб'єкт, процес, мета, функції, механізми та принципи[2].

Подібної точки зору, стосовно елементів системи САУП дотримується і автор[3], відносячи до них: предмет, об'єкт, суб'єкти, мету, цілі, завдання, механізми та критерії оцінки антикризового управління.

Підходи авторів до цієї проблеми є досить слушними, однак вони не враховують усієї специфіки та особливостей притаманних системі в цілому та антикризовому управлінню, зокрема. На нашу думку, до основних елементів САУП доцільно відносити: предмет, мету, принципи, функції, нормативно-правове та методичне забезпечення, а також процес його здійснення(рис.1).

При визначенні складових системи антикризового управління, ми враховували сутність та особливості притаманні кожній системі, а також антикризовому

управлінню. Згідно тлумачного словника, система - порядок зумовлений правильним, планомірним розташуванням і взаємним зв'язком частин чого-небудь[4]. З точки зору Василенка В.О. під системою доцільно розуміти, щось ціле, створене з окремих частин та елементів з метою забезпечення цілеспрямованої діяльності. Автор виділяє такі особливості притаманні кожній системі[5]: наявність великої кількості елементів; об'єднаність елементів системи єдиною метою; наявність взаємозв'язків між елементами системи; єдність та цілісність елементів системи; ієрархічність та самостійність; наявність чіткого управління.

Що стосується особливостей притаманних антикризовому управлінню, то серед найбільш поширених доцільно виділити такі[6-9]: схильність до неформальних методів управління; диверсифікованість управління; посилення інтеграційних процесів; переважаюча роль оперативного планування; високий рівень юридичної та соціальної відповідальності; присутність постійних інновацій; високий рівень невизначеності; зниження рівня керованості; терміновість реагування на зміни у середовищі функціонування; максимальна реалізація внутрішнього потенціалу тощо.

Виходячи із розглянутих вище сутності та особливостей притаманних системі, в цілому, та антикризовому управлінню, зокрема, пропонуємо власний підхід до визначення поняття «система антикризового управління» та елементів, що її формують. Отже, під системою антикризового управління слід розуміти сукупність взаємопов'язаних елементів, реалізація яких, дозволить не допустити втрати підприємством цінності як господарської одиниці в умовах нестабільного внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування.



Рис. 1. Елементи системи антикризового управління підприємством

Розглянемо кожен елемент системи антикризового управління підприємством більш детально.

У визначенні *предмета* антикризового управління, ми підтримуємо точку зору Шапурової О.О., яка трактує його, як усі можливі та реальні чинники, які можуть негативно впливати на діяльність підприємства і призводити до настання та розвитку кризи[3].

Метою антикризового управління є недопущення втрати підприємством цінності як господарської одиниці під дією негативних чинників, які можуть виникати у середовищі його функціонування.

Важливе місце у системі антикризового управління підприємством займає *методичне* та *нормативно – правове* забезпечення. Основою останнього є законодавство про банкрутство, податкове законодавство, а також окремі нормативні акти, які регулюють фінансові відносини між підприємствами та іншими суб'єктами господарювання[10]. У свою чергу, основу методичного забезпечення складає Наказ Міністерства економіки «Про методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства», який спрямований на вирішення наступних завдань[11]: забезпечення єдиного підходу при оцінці фінансово-господарського стану підприємств та виявленні ознак прихованого, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства; своєчасне виявлення незадовільної структури балансу та здійснення випереджаючих заходів уникнення банкрутства; виявлення резервів ефективності виробництва та відновлення платоспроможності шляхом проведення процедури санації.

В цілому, роль нормативно-правового та методичного забезпечення, як складової системи антикризового управління підприємством зводиться до наступного: врегулювання відносин між підприємством-боржником та кредитором; захист інтересів кредиторів, акціонерів та працівників в умовах можливого банкрутства суб'єкта господарювання[12]; своєчасне виявлення та попередження загрози банкрутства; фінансове оздоровлення та збереження перспективних суб'єктів господарювання; очищення ринку від нерентабельних, неконкурентоспроможних суб'єктів господарювання.

Успішність антикризового управління великою мірою залежить від дотримання притаманних йому функцій та принципів.

Під *функціями антикризового управління* слід розуміти сукупність видів діяльності, послідовна реалізація яких, забезпечує досягнення його мети та цілей.

На сьогоднішній день, відсутній єдиний підхід стосовно переліку функцій, притаманних антикризовому управлінню. Їх кількість коливається від 5 до 11. Проведений аналіз підходів авторів[2,3,5,6,8,13] до визначення функцій антикризового управління, а також притаманних їм недоліків, став вагомим основою до розробки власної класифікації їх видів. На наш погляд, функції антикризового управління слід розглядати у межах таких трьох груп: *базові(загальні)* – функції, реалізація яких необхідна для забезпечення будь-якого процесу управління(планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання); *доповнюючі(часткові)* – функції, які враховують специфіку антикризового управління (інформаційно-аналітична, прогностична, цільова, облікова); *інтеграційні(об'єднувальні)* – об'єднують базові та доповнюючі функції антикризового управління у єдиний процес, забезпечуючи його неперервність та ефективність(комунікаційна, керуюча, координуюча, мобілізуюча).

Що стосується принципів антикризового управління, то під ними прийнято розуміти правила поведінки, відповідно до яких реалізуються ті чи інші завдання управління, підвищується потенціал управління, а також удосконалюється організація відносин об'єкта управління із середовищем його функціонування[2]. Оскільки, антикризове управління ми розглядаємо як невід'ємну складову загальної системи управління підприємством, воно повинно базуватися як на загальних

принципах управління, так і на індивідуальних, тобто притаманних виключно йому(рис.2). У нашому випадку, індивідуальні принципи антикризового управління розглянуто в рамках антикризового менеджменту, антикризових рішень та антикризового процесу.



Рис. 2. Класифікація принципів антикризового управління

Отже, до загальних принципів антикризового управління слід відносити наступні: *принцип законності* (антикризове управління повинно виключати проведення будь-яких незаконних дій(навмисне банкрутство, приховування банкрутства) і здійснюватись відповідно до чинного законодавства); *принцип єдиної мети*(антикризове управління повинно мати чітко визначену мету та спрямовуватися на її досягнення); *принцип глибинності*(антикризове управління повинно спрямовуватися не лише на ліквідацію зовнішніх симптомів кризи, але й чинників, що її зумовили); *принцип ефективності* (ефективність антикризового управління може бути досягнута за умови максимального використання потенціалу підприємства-боржника, суб'єктів антикризового управління та при мінімальних витратах часу і ресурсів); *принцип повноважень та відповідальності*(антикризове управління повинно здійснюватись уповноваженими особами, які зобов'язані нести відповідальність за свої дії та їх наслідки); *принцип відповідності* (організація антикризового управління повинна здійснюватись з урахуванням конкретних умов та особливостей діяльності підприємства).

Процес антикризового управління повинен базуватися на таких принципах: *принцип послідовності дій*(антикризові процедури повинні здійснюватись поетапно та у чітко визначеній послідовності). Реалізація кожного наступного етапу антикризового управління може бути актуальною лише за умови повного виконання завдань попереднього; *принцип постійного нагляду*(кожен етап процесу антикризового управління повинен здійснюватись під постійним наглядом відповідних осіб, з метою своєчасного виявлення та усунення можливих недоліків чи помилок); *принцип динамічності*(процес антикризового управління повинен здійснюватись з урахуванням усіх змін, які відбуваються у внутрішньому чи зовнішньому середовищі функціонування підприємства та пристосовуватись до них).

Антикризовий менеджмент – важлива складова антикризового управління, яка передбачає цілеспрямований вплив на групу працівників чи окремих виконавців антикризових дій, задля досягнення поставленої мети та цілей.

До принципів антикризового менеджменту доцільно відносити: *принцип професіоналізму* (антикризовий менеджмент повинен здійснюватись особою, яка володіє спеціальними знаннями та навиками у його організації); *принцип переважючого децентралізму*(децентралізоване антикризове управління сприятиме максимальній поінформованості працівників підприємства і, відповідно швидшій реакції на проблеми, які виникають у середовищі його функціонування); *принцип цілеспрямованості* (антикризовий менеджмент повинен спрямовуватися на досягнення поставленої мети та цілей антикризового управління); *принцип реактивності дій* (кризові явища можуть виникати спонтанно, поширюватись із різною швидкістю та породжувати нові негативні тенденції у діяльності підприємства, тому чим раніше будуть розроблені та реалізовані антикризові дії, тим більшими будуть шанси у підприємства ліквідувати кризу з найменшими негативними наслідками); *принцип мотивації*(мотивація працівників у матеріальній чи моральній формі, сприятиме більш інтенсивному та ефективному виконанню завдань антикризового управління, і відповідно досягненню його цілей[2]).

Реалізація антикризового менеджменту здійснюється через прийняття та реалізацію антикризових управлінських рішень, які повинні відповідати наступним принципам: *принцип достовірності*(прийняття антикризових управлінських рішень повинно здійснюватись на основі найбільш повної та достовірної інформації); *принцип узгодженості рішень*(прийняття антикризових управлінських рішень повинно здійснюватись з урахуванням потреб та інтересів учасників процесу антикризового управління); *принцип оптимальності рішень*(суть цього принципу полягає у розробці альтернативних варіантів антикризових рішень, урахуванні їх можливих наслідків (позитивних і негативних) та вибору найбільш оптимального із них); *принцип часових обмежень*(характер антикризових управлінських рішень повинен відповідати типу кризи на підприємстві та швидкості її поширення); *принцип конструктивності рішень*(антикризове управлінське рішення повинно бути перспективним, обґрунтованим, чітким, зрозумілим та документально оформленим); *принцип адресності*(кожне антикризове рішення повинно спрямовуватися на конкретного виконавця[5]); *принцип завершеності*(прийняте управлінське рішення, обов'язково повинно бути реалізованим, адже навіть найкраще рішення не має жодної цінності, якщо його не реалізувати).

Визначений перелік загальних та індивідуальних принципів антикризового управління повинен діяти у системі антикризового управління будь-якого підприємства, конкретизуючи та доповнюючи один одного [2].

Основою САУП є процес антикризового управління, який складається із сукупності послідовних, взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення його

мети та цілей. Невід'ємними елементами процесу антикризового управління є інформаційне забезпечення та діагностика стану розвитку підприємства на основі яких, визначаються об'єкти, суб'єкти, цілі, завдання антикризового управління, обираються конкретні методи антикризового управління та здійснюється їх практична реалізація. У свою чергу, однією із основних складових процесу антикризового управління є механізм оцінки успішності антикризових дій. На сьогоднішній день, це питання є найменш дослідженим з боку вітчизняних та зарубіжних науковців, незважаючи на те, що відіграє вагомий роль у процесі побудови та удосконаленні системи антикризового управління будь-якого суб'єкта господарювання.

Запропоновані елементи системи антикризового управління повинні стати вагомою основою при її побудові, як на вітчизняних машинобудівних підприємствах, які успішно розвиваються, так і на тих, що перебувають у кризовому стані, чи на межі його виникнення. Ігнорування хоча б одного із елементів САУП, у кінцевому результаті може призвести до неефективності антикризового управління і, як наслідок, можливого банкрутства чи ліквідації суб'єкта господарювання у майбутньому.

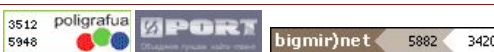
Висновки та перспективи подальших досліджень. У статті розглянуто підходи окремих авторів до визначення основних складових системи антикризового управління підприємством. Проведений аналіз сутності та особливостей притаманних системі, в цілому, та антикризовому управлінню, зокрема, дозволили запропонувати авторський підхід до визначення сутності та елементів САУП.

Подальші дослідження будуть спрямовані на більш детальне обґрунтування складових системи антикризового управління, а також вирішення найменш опрацьованої проблеми – розробку теоретико-методологічного підходу до побудови механізму оцінки успішності антикризових дій.

Список використаної літератури

1. Гук О.В. Елементи системи запобігання банкрутству машинобудівних підприємств/ Вісник НУ «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. - №647. – 2009. – с. 37-43;
2. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: Монографія. – К.: Київ. нац. торг.- екон. ун-т., 2001. – 580 с;
3. Шапурова О.О. Антикризове управління машинобудівними підприємствами в ринкових умовах. Автореф. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук (08.00.04.)/НАН України, Класичний приватний університет політехнічний університет. – Запоріжжя, 2009, 20 с.;
4. Глумачний словник з української мови онлайн / <http://www.slovyk.net>;
5. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с.;
6. Штангрет А.М., Копитюк О.І. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. – К.:Знання, 2007. – 335 с.;
7. Уткин Э.А. Антикризисное управление. – М.: Тандем; ЭКМОС, 1997. – 400 с.;
8. Бланк И. Антикризисное финансовое управление предприятием. – К. Эльга, Ника-Центр, 2006. – 672 с.
9. Колісник М.К. Антикризове управління виробничо-господарськими структурами у машинобудуванні. Монографія. – Львів:Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 208 с.;
10. Амосов А.Ю. Економіко-правове забезпечення антикризового фінансового управління: державно-управлінський аспект/www.nbuv.gov.ua;
11. Наказ Міністерства економіки «Про затвердження методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства» від 19.01.2006р. №14 (Зі змінами внесеними згідно з наказом Міністерства економіки №18 від 06.03.2006 р.);
12. Дорошук Г.А., Дашенко Н.М. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. – Львів: «новий світ - 2000», 2010р.(2008). – 332 с.;
13. Кузьмін О.Є., Мельник О.Б. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник. – 2-е вид. доп. і перероб. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ +» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2003. – 352 с.;

Стаття надійшла до редакції 27.09.2010 р.



ТОВ "ДКС Центр"