

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ ПРОМИСЛОВОСТІ

В.П. Мартиненко,

*Науково-дослідний економічний інститут Міністерства економіки та з
питань європейської інтеграції України*

Формування потенціалу стабілізації української економіки та її наступного стійкого розвитку нерозривно пов'язано з подоланням кризового стану значної кількості вітчизняних промислових підприємств. Діючі на них системи управління, що призначені для роботи в інших господарських умовах, виявились непридатними для вирішення антикризових задач в принципово інших координатах побудови економіки. Реакція менеджменту на погіршення параметрів виробничої, збутової, фінансової діяльності промислових підприємств, що спостерігається на практиці, проявляється у вигляді фрагментарних, оперативних дій щодо корекції окремих процесів життєдіяльності промислових виробництв. Дані заходи відзначаються випадковістю набору, як правило, не спрямовані безпосередньо на ліквідацію причин кризи, несистемні і застосовуються із значним запізненням. Таке становище певною мірою визначається недостатньою розробкою теоретичних положень, що відображають зміст антикризового управління.

Аналіз наукових публікацій дозволив виявити різноманітні трактування даного предмета дослідження. Вони розрізняються, перш за все, у визначенні цільового призначення антикризового управління. На думку одних вчених, таке управління повинне сприяти запобіганню банкрутства та фінансовому оздоровленню підприємства [3, 6].

Інші автори відводять антикризовому управлінню роль “...найважливішого важеля підприємницької активності, що стимулює суб'єктів господарювання до постійного вдосконалення виробничого і фінансового стану підприємств” [2].

Як видно, наведені точки зору на антикризове управління принципово різні. За однією з них, його призначення – організаційне забезпечення виходу підприємств із існуючої кризи. Це управління в певних умовах здійснюється за допомогою фіксованого складу інструментів та процедур. На наш погляд, в такому розумінні управління первісно виявляється збитковим: по-перше, воно позбавлене функції прогнозування та планування настання кризових ситуацій і їх трансформації в кризу; по-друге, орієнтовано на вирішення поточних задач, які не несуть в собі стратегічної перспективи.

За іншою версією – антикризове управління визначається як аспект “звичайного” управління. У такому підході, безумовно, є раціональність. Адже управління покликане забезпечити стійке відтворення системоутворюючих властивостей підприємств незалежно від змін оточуючого середовища. Тільки в цьому випадку можлива реалізація мети управління – максимізації ефективності господарювання, що передбачає розвиток і підвищення ступеня використання виробничого, фінансового та інших компонентів соціально-економічного потенціалу промислових

підприємств. Але даний підхід первісно не фіксує характеристик, котрими повинне володіти антикризове управління, що здійснюється в умовах кризи, викликаній, в тому числі, екзогенними факторами. Дії останніх завжди мають високий ступінь непередбачуваності для підприємств, який в умовах транзитивної економіки підвищується багаторазово.

Деякі автори дану форму управління визначають як “сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур відповідно до конкретного підприємства” [4].

У даному випадку антикризове управління розглядається не як феномен мікроекономіки в цілому, а як певний одиничний акт. Такий підхід взагалі не дозволяє визначити закономірності, тенденції, принципи, загальні риси антикризового управління.

Певний інтерес викликає позиція З. Айвазяна і В. Кириченка, котрі вважають, що антикризове управління – це поєднання елементів стратегічного і оперативного управлінь, причому якщо для оперативного управління базисом є фінансовий аналіз, то для стратегічного основну роль відіграє пошук найбільш вигідних варіантів взаємодії з оточуючим середовищем [1].

Розглянуті точки зору на природу антикризового управління суб’єктами господарювання, оцінка їх переваг і недоліків дозволяє більш обґрунтовано визначити зміст даного управління, що є актуальною і науково-практичною проблемою.

Головне завдання даного наукового дослідження – показати власне бачення змісту антикризового управління промисловими підприємствами, виділити його відмінні риси, а також представити структуру процесу цієї форми управління.

Дослідження антикризового управління передбачає, в першу чергу, розкриття його сутності і особливостей. Як відомо, дане управління суб’єктами господарювання включає в себе три рівні:

- перший відображає риси, притаманні управлінню будь-якими соціально-економічними системами;
- управління підприємством як комерційною організацією в конкретно-історичних умовах;
- управління суб’єктами промисловості в кризовій ситуації.

Перші два рівні мають тривалу історію дослідження і досить широко висвітлені в численних наукових роботах. Тому основний акцент в нашому дослідженні повинний бути зроблений на виявлення змістовних характеристик антикризового управління промисловими підприємствами. Слід зазначити, що відсутність відповідних теоретичних пояснень відзначено рядом науковців. Так, В. Лутченко, В. Соколов зазначають в літературі: “... не фіксуються ознаки відмінності антикризового і звичайного управління, а тому особливий зміст антикризового управління до кінця не зрозумілий. Антикризове управління може і повинне знайти свою “нішу” в управлінській теорії та практиці” [5].

На нашу думку, принципово важливими при вирішенні поставленої задачі є наступні теоретичні положення.

1. При настанні кризових ситуацій залежно від ступеня загрози їх перетворення в кризу, можливі два варіанти організації управління: або воно функціонує в колишньому режимі (коли небезпека настання кризи оцінюється як невисока), або починає трансформуватись, набуваючи додаткових характеристик.
2. Настання кризи однозначно вимагає зміни режиму управління, використання певного складу заходів та інструментів, появи суб'єктів, економічні інтереси яких повинні бути розподілені по критеріях, що задаються ззовні, і в певному обсязі та черзі реалізовані.
3. Як показує дослідження, саме настання кризи викликає використання певної форми управління, що трактується як антикризове управління. Дане управління має всі системоутворюючі властивості, які характерні для “звичайного” управління, зокрема, реалізує весь комплекс його функцій та методів.
4. Антикризове управління – особлива форма управління, зміст якої детерміновано критичним станом підприємств, а також умовами його подолання. Ця форма управління має відмінні риси. До найбільш значущих, на наш погляд, варто віднести:
 - поєднання переважно оперативного характеру організаційного впливу прийняття і реалізації управлінських рішень із стратегічним плануванням виходу підприємства на траєкторію розвитку;
 - пріоритетність мети виживання підприємств, що обмежує можливості реалізації стратегічних рішень, які покликані забезпечити їх майбутній розвиток. При такій формі управління стратегічне планування має менший часовий горизонт;
 - істотно розширена сфера управлінського впливу, що здійснюється за допомогою адміністративних і організаційно-правових методів, посилення значення морального стимулювання, яке спрямоване на консолідацію колективу підприємства, створення атмосфери “командного духу”;
 - значно підвищена роль зовнішніх факторів у детермінації складу, змісту і послідовності здійснення управлінських дій, що забезпечують вихід підприємства із кризи;
 - використання різних варіантів структури управління: сформована тільки штатними службами і робітниками; спеціально створена і відзначається наявністю керуючого санацією, призначеного судом в умовах дії законодавства про банкрутство (варіант ініціюється кредиторами і обов'язковий в умовах неспроможності підприємств). Особливістю другого варіанта є те, що при збереженні базової (традиційної) організаційної структури, остання працює не в режимі самоорганізації, а в примусовому порядку;
 - доповнення змісту функції контролю стану підприємств критеріями, що задаються ззовні.

Дослідження показало, що процес антикризового управління включає два основних функціональних етапи, які розрізняються по цілях:

- перший, головною метою якого є блокування негативних тенденцій, що постійно наростають;
- другий, основним змістом котрого є відновлення здатності підприємств здійснювати процес розширеного відтворення.

Мета першого етапу досягається за допомогою певного інструментарію, який повинний в основному відновити платоспроможність підприємств. Це передбачає, перш за все, вирішення задачі підвищення ефективності управління наявними матеріальними та фінансовими потоками. У першу чергу мова йде про вивільнення від зайвих, не зайнятих у виробництві, основних фондів; покращення структури матеріальної частини оборотних засобів; реструктуризацію кредиторської заборгованості; зниження поточних витрат на виробництво та реалізацію продукції; збільшення грошової складової в розрахунках.

На другому етапі здійснюється адаптація підприємств до умов зовнішнього середовища, що змінилися, і створюється економіко-організаційний потенціал розвитку. Тут здійснюється вирішення основних задач реструктуризації, що охоплює різні сфери господарської та управлінської діяльності підприємств:

- функціонуючого капіталу, включаючи в певних випадках трансформацію його організаційної форми;
- маркетингу, в першу чергу – його орієнтацію на виробку нової цінової політики, на пошук нових партнерів, ринків продукції, майна, що реалізується, ресурсів;
- процесів та структури виробництва, включаючи ліквідацію безперспективних виробничих ланок, зміну профілю діяльності;
- процесів та структури управління, перш за все, підвищення рівня інформаційної місткості процесу управління, створення соціального підрозділу, відповідального за реалізацію антикризової програми, зміни в складі управлінських задач, що реалізуються, залежно від вибраної стратегії виходу із кризи.

Ми вважаємо, що на зміст антикризового управління промисловими підприємствами істотно впливає стратегія життєздатності, основоположним моментом якої є визначення стану, до якого повинні прагнути суб'єкти промисловості.

Слід зазначити, що в нашому розумінні антикризове управління в принципі не може бути реалізоване без стратегічного “компонента”. Тому антикризові заходи не можуть бути обмежені тільки відновленням платоспроможності, вони повинні формувати потенціал майбутнього розвитку суб'єктів господарювання.

У розкритті змісту антикризового управління принципово важливим є виявлення суб'єктів, які представляють внутрішнє, ділове середовище і

зовнішнє оточення підприємств, що знаходяться в кризовій ситуації, а також склад і особливості відносин, що формуються між ними.

До внутрішнього середовища ми відносимо менеджерів та інші категорії робітників підприємств, до ділового середовища – власників підприємств, замовників, постачальників, фінансових партнерів (банки, страхові та лізингові компанії, державні структури, що реалізують функцію фінансової підтримки бізнесу). У зовнішньому середовищі з точки зору проблеми, що розглядається, визначальну роль, на наш погляд, відіграють органи державної податкової служби. Зазначимо, що принципове значення має тут статус учасників ділового середовища і зовнішнього оточення, їх домінуючі інтереси та характер організаційно-економічних відносин, що їх пов'язують.

Таким чином, враховуючи вищевикладене можна стверджувати, що зміст антикризового управління визначається критичним станом суб'єктів промисловості та умовами його подолання. Антикризове управління обов'язково повинне формувати потенціал майбутнього розвитку підприємств і включати два функціональні етапи – блокування негативних тенденцій в ході виробничої діяльності та відновлення здатності суб'єктів господарювання здійснювати процес розширеного відтворення.

Слід зазначити, що представлені результати дослідження можуть успішно використовуватись науковцями при висвітленні базових теоретичних основ антикризового управління. Запропоновані заходи з реалізації зазначених функціональних етапів антикризового управління можуть бути використані на промислових підприємствах різних форм власності не тільки для виходу із кризового стану, але й для його передбачення.

Список літератури

1. Айвазян З., Кириченко В. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 4. – С. 94-100.
2. Бляхман Л.С. Основы функционального и антикризисного менеджмента. – Санкт-Петербург, 1999. – С. 167.
3. Бугреев А.М. Организационно-экономический механизм антикризисного управления предприятием: Автореф. на соиск. уч. ст. д-ра. экон. наук. – Воронеж, 2000. – С. 10.
4. Кошкин В.И., Белых Л.П., Беляев С.Г. и др. Антикризисное управление: Модульная программа для менеджеров. Модуль 11. – М.: ИНФРА-М, 1999. – С. 11.
5. Лутченко В., Соколов В. Стратегическое управление на предприятии // Содействие. – 2000. – № 3-4. – С. 56.
6. Проскура Е.Ю. Особенности осуществления антикризисного управления предприятием // Экономика: проблемы теории та практики: Зб. наук. праць. Вип. 133. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2002. – С. 3-8.