

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Жиров В.И. Налогообложение домашних хозяйств: автореферат диссертации на соискание ученой степени канд. экон. наук 08.00.10 / В.И. Жиров. — Саратов, 2005. — 20 с.
2. Кізіма Т.О. Фінанси домогосподарств: сучасна парадигма та домінанти розвитку / Т.О. Кізіма; [вст. слово С.І. Юрія]. — К.: Знання, 2010. — 431 с.
3. Никитишин А.А. Роль налогообложения в обеспечении реализации социальной политики государства / А.А. Никитишин — К.: БИЗНЕСИНФОРМ. — 2010. — № 10. — С.113 —119.
4. Податковий Кодекс України від 02.12.2010 р., № 2755—VI. [Електронний ресурс] —Режим доступу: <http://www.portal.rada.gov.ua>.
5. Про систему оподаткування: Закон України № 1251—XII від 25.06.1991 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
6. Рудая М.І. Податкові відносини домогосподарств як специфічного сектору економічної системи держави / М.І. Рудая. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evd/2010_3/14.pdf.
7. Чеховська І.В. Правові підстави запровадження сімейного оподаткування в Україні / І.В. Чеховська. — Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). —2011. — №4(55). —С. 160 —168.

УДК 65:338.242(075.8)

ЦЕЛИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ФОРМ ПРОЯВЛЕНИЯ КРИЗИСА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Рогатенюк Э.В.

В статье рассмотрена эволюция подходов к определению цели антикризисного управления в зависимости от трактовок сущности кризиса и форм его проявления в деятельности предприятия: кризисное явление, кризисная ситуация, кризисное состояние.

Ключевые слова: кризис, кризисное явление, кризисная ситуация, кризисное состояние, управление, антикризисное управление, цель

В условиях постоянно меняющихся параметров среды функционирования хозяйствующих субъектов вероятность возникновения кризиса увеличивается. Также необходимо учитывать, что пока кризис является проблемой одного предприятия и не выходит за его пределы, он является эндогенным кризисом. Как только кризис начинает влиять на среду ближайшего окружения предприятия, он приобретает экзогенный характер, то есть становится движущей силой развития кризиса сначала в отрасли, а потом и регионе. То есть, кризис в деятельности отдельного предприятия может вызывать эффект падающего домино. Именно поэтому не теряют актуальности исследования причин развития кризиса и форм его проявления в деятельности предприятия с целью выявления возможностей их предотвращения и разработки комплекса мероприятий по антикризисному управлению.

Учитывая вышесказанное, **целью** данной статьи является конкретизация цели антикризисного управления, выявление логики ее развития в зависимости от эволюции трактовок сущности понятия «кризис» и форм его проявления в деятельности предприятия.

Анализ литературы по исследуемой проблеме позволил выделить семь основных подходов к трактовке сущности понятия «кризис», в рамках которых эволюционировала цель антикризисного управления. Так, сторонники первого подхода (например, Жданов С.А. [7, с.33]) определяют кри-

зис как чрезвычайное событие, для предупреждения которого предприятию необходимо концентрировать усилия на анализе симптомов нарастания негативных процессов и создании соответствующих систем их отслеживания. При этом целью антикризисного управления является ограничение распространения кризиса внутри предприятия как системы, то есть преобладает оперативный аспект управления, а именно — корректировка методов анализа и оценки факторов, дестабилизирующих развитие предприятия.

Представители второго подхода — П. Лагатек [18], Мазур И.И. и Шапиро В.Д. [10], Терещенко О.А. [15] и др. — определяют кризис как чрезвычайную ситуацию, оказавшись в которой руководство компании должно акцентировать внимание на анализе глубины кризиса и причин его вызвавших. При этом акцент в антикризисном управлении делается на разработке нестандартных творческих решений в области моделирования и перепроектирования существующих бизнес-процессов с целью кардинального улучшения основных показателей деятельности компании. То есть, речь идет о реинжиниринге бизнес-процессов как наиболее эффективном методе реструктуризации компании, столкнувшейся с чрезвычайной ситуацией.

В рамках третьего подхода (одним из представителей которого является Аистова М.Д. [1]) кризис рассматривается в качестве угрозы утраты конкурентных преимуществ компании, что незамедлительно сказывается на степени реализации её приоритетных целей. Согласно с этим акцент в антикризисном управлении делается на проведении ситуационного и организационно-управленческого анализа, а его целью становится сохранение и укрепление конкурентных преимуществ, обеспечение жизнестойкости предприятия. То есть, преобладающим является стратегический аспект в управлении, а именно — уточнение механизма действия факторов, дестабилизирующих развитие предприятия.

Представители четвертого подхода (Салыга С.Я., Ляшенко Е.И. и Даций Н.В. [13], Шаповал В.М., Аврамчук Р.Н. и Ткаченко О.В. [16] и др.) утверждают, что кризис — разрушительная сила, от действия которой, в первую очередь, страдает потенциал предприятия. Для предотвращения этого руководству компании необходимо создание системы диагностики вероятности банкротства. Соответственно, цель антикризисного управления — выход предприятия из неприбыльной зоны и недопущение банкротства (ликвидации), то есть, преобладающим является стратегический аспект в управлении, а именно — мониторинг внутренней и внешней среды функционирования предприятия, а также среды его ближайшего окружения.

Определение кризиса как переломного момента в развитии предприятия вследствие обострения противоречий присутствует в работах представителей пятого подхода — Белых Л.П. и Федотовой М.А. [5], Иванюты С.М. [6], Скибицкого А.Н. [14] и др. При этом они утверждают, что при анализе должен делаться акцент на выявлении причин рассогласования деятельности всех подсистем предприятия, а в управлении — на прогнозировании результатов его деятельности. В соответствии с этим, целью антикризисного управления является обеспечение соблюдения основных (базовых) параметров жизнеспособности предприятия.

В работах представителей шестого подхода — Грязновой А.Г. [2], Колебанова Т.С., Бондар О.М. и Мозенкова О.В. [3], Раевневой Е.В. [12] и др. — преобладающей является трактовка кризиса как процесса. Акцент при анализе и управлении делается ими, соответственно, на своевременной диагностике причин нарастания негативных процессов и их своевременном устранении. То есть, целью антикризисного управления является обеспечение условий, при которых финансовые затруднения не будут носить постоянный характер. В этом подходе, также как и в предыдущем, сочетаются (вполне гармонично) оперативный и стратегический аспекты управления.

Наиболее интересной, на наш взгляд, является трактовка кризиса как процесса созидания трансформирующих сил, присутствующая в работах представителей седьмого подхода, — Басс А.Я. [4], К. Ру-Дюфора [20], Короткова Э.М. [9], Пошана Т.К. и Морэна Э.М. [19], Яковца Ю.В. [17] и др. Данные авторы акцентируют внимание на проведении анализа позитивной (преимуществ и возможностей) и негативной (недостатков и угроз) составляющих кризиса. При этом возможности определяются ими как нечто, дающее компании шанс своевременно перестроить (адаптировать и в какой-то мере обновить) бизнес-процессы с учетом изменений среды функционирования за счет

имеющихся преимуществ, а угрозы — как явления или процессы, способные нанести ущерб предприятию и лишить (ослабить) его существующих преимуществ. Используя сильные стороны, руководство компании может преодолеть (нивелировать действие) имеющиеся недостатки и не дать им перерасти в угрозы. Соответственно, целью антикризисного управления является обеспечение условий для своевременного обновления компании (естественно, на основе инноваций), что становится возможным при создании системы комплексной диагностики состояния предприятия на всех стадиях ее жизненного цикла. То есть, данным подходе сочетаются все аспекты управления предприятием — оперативный, стратегический и инновационный.

Необходимо отметить, что многими авторами (в том числе и вышеназванными) для описания кризиса предприятия практически как равнозначные используются понятия явление, ситуация, состояние. Разделяя мнение Наден А.А., считаем, что кризисное явление, кризисная ситуация и кризисное состояние являются формами проявления кризиса в деятельности предприятия и одновременно этапами его эволюции. При этом кризисное явление следует рассматривать «...как совокупность процессов материально-информационного преобразования подсистем предприятия, предопределенных случайными (экзогенными) причинами или причинами, управленческого характера (эндогенными), которые предопределяют возникновение препятствий в реализации функций предприятия. Препятствия происходят в соответствующих функциональных подсистемах предприятия из-за конфликта интересов участников процесса производства, обмена и распределения продукции, нарушения соответствия процесса реализации функций состоянию внешней и внутренней среды (эффект разбалансированности). Все это притворяет потерю предприятием возможности независимо выполнять свои функции (производственную, обслуживающую, управленческую и воспроизводственную) и угрожает предприятию ликвидацией» [11, с.97].

С точки зрения периодичности возникновения выделяют: 1) внезапные кризисные явления, характеризующиеся непредсказуемостью возникновения и отсутствием времени на реагирование; 2) кризисные явления, возникающие периодически, являющиеся более предсказуемыми и позволяющие своевременно определить и применить антикризисные мероприятия; 3) постоянные кризисные явления, возникающие периодически или действующие постоянно, несмотря (иногда вопреки) усилиям по их преодолению [8]. Диагностировать кризисное явление можно по результатам анализа значений отдельных показателей в динамике и оценки их соответствия (или несоответствия) состоянию внешней экономической среды.

Причиной развития кризисного явления является уменьшение компетенции руководства компании, переход управления развитием предприятия в разряд неуправляемых процессов, ослабление потенциала предприятия, усиление налогового бремени, высокая нагрузка на кредитные ресурсы, возникновение противоречий между функционированием и развитием предприятия, а именно — нарушение процессов адаптации. При этом еще существует возможность почти полного преодоления с помощью имеющихся ресурсов и компетенции руководства предприятия прогнозируемых негативных последствий кризиса.

Активизация кризисных явлений во всех подсистемах предприятия, с одной стороны, и несвоевременность, неэффективность принимаемых и реализуемых управленческих решений с другой, приводит к их перерастанию в кризисную ситуацию — «...долговременные существенные нарушения в исполнении функций предприятия, которые приводят к несостоятельности выполнять их в полном объеме, из-за чего в деятельности предприятия возникает разбалансированность, теряется управляемость отдельных процессов, ухудшается состояние всех подсистем предприятия через накопление в них кризисных явлений, о чем свидетельствует ухудшение параметров (одного или нескольких в зависимости от масштаба и глубины кризисной ситуации), характеризующих состояние предприятия как системы» [11, с.100]. То есть кризисная ситуация принимает форму процесса, состояние (ход) которого необходимо постоянно отслеживать и прогнозировать с целью своевременного вмешательства посредством комплекса антикризисных мероприятий. При этом развитие кризисной ситуации остается относительно управляемым процессом, несмотря на то, что нарушается стойкость деятельности предприятия, а последствия кризиса слабо прогнозируются.

Обострение кризисной ситуации обусловлено следующими факторами: истощенностью потенциала предприятия, невозможностью развития (адаптации, обновления, совершенствования) предприятия, неэффективностью менеджмента, ослаблением конкурентной позиции, существенным удорожанием кредитных ресурсов, высоким расходом на производство, обострением противоречий между функционированием и развитием предприятия.

Последним (завершающим) этапом эволюции кризиса на предприятии является кризисное состояние, которое характеризуется наличием негативных процессов (разрывом внешних связей, потерей потребителей, производственного и технологического ноу-хау, снижением лояльности персонала и др.) и явлений (разбалансированностью хозяйственного механизма предприятия, неспособностью самостоятельно финансово обеспечивать непрерывность воспроизводственного процесса). Характерной чертой кризисного состояния является его способность оказывать влияние на деятельность субъектов внешней среды (отрицательное — на поставщиков, смежников, потребителей и финансово-кредитные учреждения; положительное — на конкурентов), а также среды ближайшего окружения (групп однопрофильных предприятий, функционирующих на одной территории). При этом развитие предприятия становится преимущественно неуправляемым, а последствия не прогнозируемы; для преодоления кризиса часто нужны ресурсы и помощь извне.

Причинами перерастания кризисной ситуации в кризисное состояние являются: нарушение равновесия между состоянием системы предприятия и внешней среды, неадекватность организации бизнеса состоянию внешней среды, потеря конкурентных преимуществ.

ВЫВОДЫ

В результате исследования установлено, что преобладающим подходом к трактовке сущности понятия «кризис» должен быть процессный, согласно которому развитие кризиса на предприятии можно представить в виде следующий логической цепочки: кризис некомпетентности (непрофессионализм) руководства и персонала предприятия → кризис координации (разбалансированности производства и нарушения координации управления) и контроля (неспособности системы предприятия сигнализировать о появлении негативных процессов) → кризис инноваций (невосприимчивость компании к инновациям в сфере производстве, управления, финансов, маркетинга, информации и др.) → кризис бюрократизации («управление по штампам», ослабление объективной предрасположенности системы предприятия к адаптации и обновлению). → стратегический кризис (полное разрушение потенциала предприятия и основ его жизнедеятельности) → финансовый кризис (тотальная неплатежеспособность предприятия, приводящая к банкротству и последующей ликвидации).

Сочетание системного, динамичного, функционального и процессного подходов позволило определить: наряду с эволюцией форм проявления кризиса на предприятии (кризисное явление → кризисная ситуация → кризисное состояние) изменяются не только состояние компании (устойчивое и полностью управляемое → неустойчивое, но частично управляемое → неустойчивое и неуправляемое), но и акценты в антикризисном управлении (анализ симптомов нарастания негативных процессов и создание соответствующих систем отслеживания; проведение ситуационного и организационно-экономического анализа; создание системы диагностики вероятности банкротства; выявление и анализ причин рассогласования деятельности всех подсистем предприятия; своевременная диагностика причин нарастания негативных процессов и их своевременное устранение; анализ позитивной и негативной составляющих кризиса) и его целевая направленность (ограничение распространения кризиса внутри компании; кардинальное улучшение основных показателей деятельности компании; сохранение и укрепление конкурентных преимуществ, обеспечение жизнестойкости предприятия; выход предприятия из неприбыльной зоны и недопущение банкротства (ликвидации); обеспечение соблюдения основных (базовых) параметров жизнеспособности предприятия; обеспечение условий, при которых финансовые затруднения не будут носить постоянный характер; обеспечение условий для своевременного обновления компании, что становится возможным при создании системы комплексной диагностики состояния предприятия на всех стадиях ее жизненного цикла).

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятия: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / М.Д. Аистова. — М. : Альпина Паблишер, 2002. — 287 с.
2. Антикризисный менеджмент / [под ред. проф. А.Г. Грязновой]. — М. : Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». — Издательство ЭКМОС, 1999. — 368 с.
3. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика антикризового управління: [монографія] / [Т.С. Клебанов, О.М. Бондар, О.В. Мозенков та ін.]; [за ред. О.В. Мозенкова]. — Х. : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. — 272 с.
4. Басс А.Я. Теоретическая концепция кризиса в развитии предприятия / А.Я. Басс // Вестник Одесского государственного университета. — Одеса : ОГУ, 2004. — № 8. — С. 13—18.
5. Белых Л.П. Реструктуризация предприятий: [учеб. пособ. для вузов] / Л.П. Белых, М.А. Федотова. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 399 с.
6. Иванюта С.М. Антикризисное управление: [учеб. пособ.] / С.М. Иванюта. — М. : ИД ФБК-ПРЕСС, 2002. — 189 с.
7. Жданов С.А. Механизмы управления предприятием: [учеб. пособ. для вузов] / С.А. Жданов — М. : ЮНИТА—ДАНА, 2002. — 319 с.
8. Качалов И. Три ключевых параметра развития кризисов компаний / И. Качалов // Item — технологии корпоративного управления: [электронный ресурс]. Режим доступа: <http://iteam.ru/articles.php?pid=1&tid=2&tid=16&tid=300>.
9. Коротков Э.М. Концепция менеджмента / Э.М. Коротков. — М.: Дека, 1997. — 304 с.
10. Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний: [учеб. пособ. для вузов] / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро; [под общ. ред. И.И. Мазура]. — М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2001. — 456с.
11. Надьон Г.О. Криза в діяльності підприємства: діагностика та подолання: [монографія] / Г.О. - Надьон. — Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. — 384 с.
12. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: [монографія] / О.В. Раєвнева. — Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2006. — 496 с.
13. Салыга С.Я. Антикризисное финансовое управление предприятием / С.Я. Салыга, Е.И. Ляшенко, Н.В. Даций. — К. : ЦУЛ, 2005. — 208 с.
14. Скібіцькій О.М. Антикризовий менеджмент: [навч. посіб.] / О.М. Скібіцькій. — К. : Центр учбової літератури, 2009. — 568 с.
15. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: [навч. посіб.] / О.О. Терещенко. — К. : КНЕУ, 2000. — 412 с.
16. Шаповал В.М. Экономика предприятия: [учеб. пособ.] / В.М. Шаповал, Р.Н. Аврамчук, В.Н. Ткаченко. — Днепропетровск : Изд-во ДЧЕП, 2002. — 288 с.
17. Яковец Ю.В. Циклы. Кризисы. Прогнозы / Ю.В. Яковец. — М. : Наука, 1999. — 448 с.
18. Lagadec P. Un nouveau champ de responsabilite' hjur les dirigeants / P. Lagadec // Rev. francais de gestion. — 1996. — № 108. — P. 110—122.
19. Pauchant T.C. La gestion sistemigue des creise et la prevention de contr-production / T.C. Pauchant, E.M. Morin // Rev. francais de gestion. — 1996. — № 108. — P. 80—99.
20. Rouh-Dufort Ch. Creises: des possibilite' iahrentissage pour ? enterpris / Ch. Rouh-Dufort // Rev. francais de gestion. — 1996. — № 108. — P. 79—89.