

4. Артищук І. В. Підходи до побудови карти ризиків на основі врахування впливу базових факторів на діяльність торговельного підприємства / І. В. Артищук // Торгівля, комерція, підприємництво: зб. наук. пр. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2011. – Вип. 13. – С. 101–107.
5. Балабанов И. Т. Риск-менеджмент / И. Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 20 с..
6. Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Д. Нортон, Р. Каплан. — М.: Олимп-бизнес, 2010. - 320 с.
7. Чернова Г.В., Управление рисками: учеб. пособие. / Г.В. Чернова, А.А. Кудрявцев — М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2003. — 160 с.

УДК 658.5 : 005.334

ДЕЯКІ АСПЕКТИ СУЧАСНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Коваленко О.В.

У статті розглядається необхідність антикризового управління в сучасних умовах господарювання, наводяться основні визначення поняття «антикризове управління підприємством» та заходи, необхідні для подолання кризової ситуації.

Ключові слова: економічна криза, запобігання загрози банкрутства фінансова нестабільність, антикризове управління.

Подолання економічної кризи найтісніше пов'язане з процесами, що відбуваються у відносинах власності. Причому на тому їх рівні, який визначається якісними змінами у складі власників, формуванням та розширенням того їх прошарку, який здатний до ефективного використання власності. Дослідження цього процесу виявляється надто важливим з погляду сучасної теорії перехідної економіки. Отже, удосконалення її структури в площині розвитку відносин власності дає змогу розширити уявлення щодо особливостей перебігу кризи на так званих “ринках, що розвиваються”. Світовий спад економіки виявив давно існуючі диспропорції української економіки. Україна сьогодні відзначається високим рівнем інтеграції у світову економіку — близько 60% ВВП України залежить від експорту, фактично стільки ж — від імпорту, що сприяє відчутному реагуванню на світові економічні процеси. Україна продемонструвала найбільше в Європі падіння фондового ринку — понад 70% - у результаті різкого відтоку короткострокового спекулятивного капіталу; штучна ревальвація гривні у травні 2008 р. з рівня 5,05 до 4,85 грн. за долар США автоматично послабила позиції українських експортерів на тлі явних ознак загострення фінансової кризи та автоматично сприяла подальшому зростанню зовнішньоторговельного дефіциту. Наслідки сучасного спаду економіки для України можна визначити такими аспектами, як: погіршення макроекономічних показників; зниження темпів зростання ВВП; дефіцитний платіжний баланс, велика залежність від імпорту капіталу, високих технологій, нафти та газу; зниження ліквідності, погіршення портфеля й активів банківської системи і, як наслідок, зниження обсягів кредитування економіки; неефективне функціонування ринку державних цінних паперів. За таких умов проблема дослідження можливостей виживання в умовах глобальної економічної кризи являється на сьогодні однією із самих актуальних для всіх господарюючих суб'єктів. За умов поширення глобалізаційних процесів у світі, країни, що розвиваються, стають найбільш вразливими під час виникнення кризи, спричиненої економічними, фінансовими, технологічними та іншими факторами. З огляду на це, підприємства повинні адаптуватись до тих умов, що створюються факторами зовнішнього середовища, а внутрішні керувані фактори повинні визначати можливості антикризової діяльності. Усвідомлення необхідності формування, а також ролі, місця та варіантів побудови системи антикризового управління на

підприємстві як особливої підсистеми - нагальна проблема, що потребує подальшого розгляду.

Метою дослідження є виявлення особливостей формування ефективної підсистеми управління підприємством у кризових ситуаціях.

У будь-який момент існує небезпека кризи, навіть тоді, коли криза не спостерігається, коли її фактично немає. Це пояснюється тим, що в управлінні завжди існує ризик, що соціально-економічна система розвивається циклічно, динамічно розвивається зовнішнє середовище, змінюється співвідношення керованих і некерованих процесів, змінюються люди, їх потреби й інтереси. Термін «криза підприємства» охоплює в сучасній економічній літературі різноманітні феномени в життєвому циклі підприємства — від простих перешкод у функціонуванні підприємства через конфлікти до його ліквідації. На практиці з кризою, як правило, ідентифікують загрозу неплатоспроможності та банкрутства підприємства, діяльність його в неприбутковій зоні або відсутність для подальшого успішного функціонування. Закордонні фахівці вважають, що характерною рисою ділового життя стало загальне наростання нестабільності як основної причини виникнення і розвитку кризових ситуацій. Вони характеризуються: наявністю загроз високопріоритетним цілям і цінностям; ефектами раптовості для осіб, відповідальних за подолання кризи; гострим дефіцитом часу для реагування на загрозу [1, с. 22].

Не є винятком у такій тенденції й криза, яка набрала обертів у 2008-2009 роках. Очевидно, що зараз навряд чи доцільно робити остаточні висновки щодо перерозподілу власності та тих змін, які очікують соціальну структуру суспільства, але деякі тенденції привертають увагу вже сьогодні [5, с. 24].

Управління соціально-економічною системою по своїй суті завжди повинно бути антикризовим. Антикризове управління — це управління, у якому під тиском запланованих чи випадкових факторів певним чином поставлено передбачення безпеки кризи, аналіз її симптомів, запровадження заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного стійкого розвитку підприємств. Можливість антикризового управління визначається, у першу чергу, людським фактором. Усвідомлена діяльність людини дозволяє шукати і знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні найбільш складних проблем, використовувати накопичений, у тому числі тисячоліттями, досвід подолання криз, пристосовуватися до виникаючих ситуацій. Необхідність антикризового управління визначається, перш за все, цілями і завданнями розвитку промислового підприємства.

Ситник Л.С. [6] розглядає антикризове управління як здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства та його працівників до передбачення кризи, досягати ефективності їх праці в екстремальних умовах.

Лігоненко Л.О. висловлює думку, що антикризове управління є складовою менеджменту підприємства в цілому. Мова йде про спеціальне, постійно організоване управління, спрямоване на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [4, с. 57].

За визначенням В.О. Василенка, антикризове управління — це управління, яке спрямоване на передбачення безпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи — аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками. Велике значення при цьому має використання факторів кризи для наступного розвитку підприємства. Тому основною метою антикризового управління є забезпечення гарних результатів — запланованих чи випадкових — за допомогою здорової організації, що досягається шляхом використання оточення на основі добре поставленого управління людьми і комунікаціями [1, с. 23].

Найбільш послідовно та повно сутність антикризового управління розкрито в монографії проф. І. Бланка. У цій роботі визначено такі принципи антикризового управління:

- постійна готовність до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства;
- терміновість реагування на окремі кризові явища в фінансовому розвитку підприємства;

- адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його фінансовій рівновазі;
- повна реалізація внутрішніх можливостей виходу підприємства з кризового фінансового становища;
- використання при потребі відповідних форм санації підприємства для уникнення банкрутства [2, с. 75].

Усунення з ринку збанкрутілих підприємницьких структур — неодмінна умова ефективного функціонування ринкового механізму. Проте запобігти банкрутству, забезпечити тривале процвітання цих структур — завдання значно важливіше. Вирішенню саме цього завдання підпорядкована система заходів, назва якої антикризове управління [3, с. 63].

Антикризове управління має певні особливості, до основних з яких слід віднести: специфічність мети здійснення, управлінського інструментарію; ресурсні та часові обмеження; орієнтацію на розв'язання проблем, а не тільки їх зовнішніх проявів; орієнтацію та мінімізацію втрат усіх його учасників (власників, кредиторів, персоналу, держави); інноваційний характер. Антикризове управління підприємством слід відрізняти від антикризового регулювання, яке реалізується на макrorівні як складова політики держави та являє собою сукупність нормативно-правових і організаційно-нормативно-правових заходів впливу держави на діяльність підприємств з метою контролю та захисту від фінансового краху (банкрутства). Розкриваючи сутність антикризового управління, прийнято виділяти п'ять функцій антикризового управління (цілевизначення, планування, організацію, мотивацію та контроль) та два поєднувальних процеси (прийняття рішень і комунікації), що об'єднують окремі функції в єдиний процес управління [4, с. 38-39].

Усю сукупність проблем, які вирішує антикризове управління, можна представити чотирма групами. Перша група включає проблеми розпізнавання передкризових ситуацій. Це непросте справа — своєчасно побачити настання кризи, знайти її перші ознаки, зрозуміти її характер. Від цього залежить запобігання кризі. Але не тільки від цього. Механізми запобігання кризі треба побудувати і запустити в дію. І це теж проблема управління. Але не всім кризам можна запобігти, багато які з них треба пережити, перебороти. І це досягається за допомогою управління, яке вирішує проблеми життєдіяльності підприємства в період кризи, сприяє виходу з кризи і ліквідації її наслідків. Друга група проблем антикризового управління пов'язана з ключовими сферами життєдіяльності підприємства. Це, насамперед, методологічні проблеми його життєдіяльності, у процесах вирішення яких формулюються місія і мета управління, визначаються шляхи, засоби і методи управління в умовах кризової ситуації. Ця група включає комплекс проблем фінансово-економічного характеру. Наприклад, в економічному антикризовому управлінні виникає необхідність визначення типів диверсифікованості виробництва чи проведення конверсії, що вимагає додаткових ресурсів, пошуку джерел фінансування. Існують також проблеми організаційного і правового змісту, безліч соціально-психологічних проблем. Проблематику антикризового управління можна представити й диференціацією технологій управління (третя група проблем), яка включає в самому загальному вигляді проблеми прогнозування криз і варіантів поведінки соціально-економічної системи в кризовому стані, проблеми пошуку необхідної інформації і розробки управлінських рішень. Велике значення також мають проблеми аналізу й оцінки кризових ситуацій, оскільки тут існує безліч обмежень за часом, кваліфікацією персоналу, методологією й організацією вирішення проблем в умовах кризового функціонування підприємства, недостатністю інформації й ін. У цій же групі можна розглядати і проблеми розробки інноваційних стратегій, що сприяють виводу підприємства з кризи. Четверта група проблем включає конфліктологію і селекцію персоналу, що завжди супроводжує кризові ситуації.

Формування самої системи антикризового управління неможливе без розробки прийнятної і такої, що визнається суспільством, концепції антикризового управління, яка складається з принципів, форм, методів і механізмів, які становлять її суть, а також критеріїв оцінки результатів.

Важливим теоретичним питанням є визначення співвідношення антикризового управління та механізму його реалізації. Антикризове управління є ширшим поняттям і охоплює, крім відповідного механізму, наступні елементи:

- мета антикризового управління;

- об'єкт і суб'єкт антикризового управління;
- основні задачі управління, які доцільно розглядати на стратегічному, тактичному і оперативному рівнях;
- стратегії управління: наступальна, оборонна, імітаційна;
- цілі управління: економічні, фінансові, структурні, управлінські, виробничі, техніко-технологічні, соціальні;
- функції антикризового управління;
- принципи антикризового управління;
- методи управління: економічні, організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні, мегамотивація виконавців;
- критерії оцінки результатів [7, с. 153].

Антикризове управління складом своїх типових проблем відбиває ту обставину, що воно є особливим типом управління, що володіє як загальними для управління рисами, так і неспецифічними його характеристиками. Оскільки організації являють собою створені людьми системи, то внутрішні перемінні, в основному, є продуктом управлінських рішень [2, с. 32]. Управління в кризовій ситуації можна визначити як процес роботи під тиском обставин таким чином, що дозволить керівникам аналізувати, планувати, організовувати, направляти і контролювати низку взаємозалежних операцій при прийнятті швидких і раціональних рішень з невідкладних проблем, що виникли перед фірмою [1, с. 22-23].

Антикризове управління — категорія мікроекономічна, відображає виробничі відносини, що складаються на рівні підприємства при його оздоровленні або ліквідації, а заходи поділяються на стратегічні й тактичні. Стратегічні полягають в аналізі й оцінці становища підприємства, вивченні виробничого потенціалу, розробці виробничих програм, політики доходів, інновацій, стратегії, загальної концепції оздоровлення. Тактичні — у визначенні сучасного стану, прибутку, збитків, виявленні внутрішніх резервів, залученні кредитних засобів, висококваліфікованих спеціалістів, у структурних кадрових змінах, зміцненні дисципліни тощо [2, с. 66]. Стратегією антикризового управління є сукупність дій та послідовностей застосовуваних управлінських рішень, що дозволяє оцінити, проаналізувати і розробити необхідну систему впливу на оздоровлення підприємства з метою запобігання його банкрутства. Антикризова політика — генеральне спрямування діяльності керівництва підприємства, сукупність принципів, методів, форм організаційної поведінки, спрямованих на збереження, зміцнення і покращення фінансового і техніко-економічного стану підприємства, на формування механізму управління, який здатний вчасно реагувати на постійні зміни кон'юнктури ринку з урахуванням стратегії підприємства.

Окремими дослідниками, зокрема Н. Туленковим, висловлюється думка, що будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій. У найбільш загальному вигляді під антикризовим управлінням треба розглядати таке управління, яке запобігатиме або пом'якшуватиме кризові ситуації в господарсько-фінансовій діяльності підприємства. Відповідно до такого тлумачення суті антикризового управління, запропоновано диференціювати антикризове управління на такі підвиди: передкризове управління, яке здійснюється для своєчасного виявлення та розв'язання проблем (прийняття рішень) з метою запобігання кризи; управління в умовах кризи, метою якого визначається стабілізація нестійких станів та збереження керованості системи; управління процесами виходу з кризи, яке здійснюється з метою мінімізації втрат та втрачених можливостей під час виведення підприємства зі стану кризи [2, с. 68-69].

Антикризове управління, як будь-яке управління взагалі, характеризується певними технологічними схемами управління. Але специфіка антикризового управління відображає і специфіку його технології. Тут істотний вплив можуть мати фактори дефіциту часу, зниження керованості, конфліктності інтересів, високого ступеня невизначеності і ризику, складного переплетення проблем, тиску зовнішнього середовища, зниження конкурентоспроможності, порушення балансу влади. Технологія антикризового управління — це комплекс послідовно здійснюваних заходів попередження, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків. Вона допускає як ве-

лику дослідницько-аналітичну роботу, так і соціально-організаційну діяльність. Не можна технологію антикризового управління зводити тільки до пошуку варіантів поведінки. Це технологія активної управлінської діяльності в повному комплексі всіх її функцій, ролей і повноважень [1, с. 382-383].

Антикризовому управлінню притаманне використання специфічного управлінського інструментарію, тобто засобів та прийомів управлінського впливу. Антикризове управління не може бути зведено, наприклад, до пошуку резервів зростання продуктивності праці, скорочення витрат, пошуку нових ринків збуту, реструктуризації активів та пасивів – ці заходи повинні здійснюватися постійно, незалежно від стану підприємства, хоча в умовах кризи вони і стають антикризовими за своїм спрямуванням; досягнення визначених задач вимагає застосування нестандартного, і навіть неприйнятного, в нормальних умовах складу управлінських засобів.

Особливі вимоги ставляться до використання суттєвих ресурсних і часових обмежень, пов'язаних з неможливістю або складністю отримання додаткових ресурсів, насамперед – фінансових, оскільки залучення фінансових ресурсів в умовах низької (навіть від'ємної) кредитоздатності та інвестиційної привабливості є надзвичайно складним управлінським завданням. Суттєві часові обмеження обумовлені можливими агресивними діями кредиторів підприємства та виникненням загрози ініціювання банкрутства та обмеження дієздатності існуючого керівництва підприємства. Зазначені фактори обумовлюють підвищену ризикованість управлінських рішень, що приймаються та реалізуються, у зв'язку з високим ступенем нестійкості (напруження) господарської системи. Крім того, значно підвищується значимість інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень у зв'язку із зростанням обсягів аналітично-розрахункових та прогностичних процедур [7, с. 137 - 138].

Система превентивного антикризового управління підприємством припускає, насамперед, створення системи управління швидкого реагування й раннього виявлення змін факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, при цьому основна відповідальність за збір інформації повинна покладатися на службу контролінгу. Отримана інформація використовується для розробки стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям. Ця інформація не завжди може усунути повністю невизначеність відносно майбутнього розвитку, тому досить важливим елементом системи превентивного антикризового управління є застосування сценарного планування. У тому випадку, коли використовувані підприємством методи зниження невизначеності не забезпечують прийняття правильних управлінських рішень, підприємство змушене перейти від превентивного антикризового управління до реактивного.

ВИСНОВКИ

Антикризове управління повинне апіорно випереджати й запобігати неплатоспроможності неспроможного підприємства, а також забезпечувати досягнення підприємством конкурентної переваги. Існуюча теоретична база дослідження явища «економічна криза» дозволяє класифікувати антикризове управління в такий спосіб: передкризове управління – превентивний антикризовий менеджмент; управління в умовах кризи – стабілізаційний антикризовий менеджмент; управління процесами виходу із кризи – післякризовий менеджмент.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством / О. В. Василенко. – вид. 2-ге, виправл. і доп. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с.
2. Желябін В.О. Антикризове управління в бізнесі: учбово-методичний посібник до самост. роботи для магістрів ЗДІА спец.8.050201 “Менеджмент організацій” / В.О. Желябін. – Запоріжжя : Вид-во Запорізької Державної інженерної академії, 2004. – 220 с.
3. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством / А. М. Штангрет, О. І. Копилук. – К. : Знання, 2007. – 335 с.
4. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством / Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко. – К. : КНТЕУ, 2005. – 377 с.

5. Економічна криза та структурні зрушення в економіці [Текст] : [Електронний ресурс] / Н.Г. Біла / Держава та регіони. – 2009. – N5. – С.21-26. – Режим доступа : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Dtr_ep/2009_5/files/EC509_05.pdf.

6. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством : [моногр.] / Л. С. Ситник / НАН України ; Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 504 с.

7. Коваленко О. В. Антикризове управління : теорія, методологія та механізми реалізації : [моногр.] / О. В. Коваленко. – Запоріжжя : Вид-во Запорізької Державної інженерної академії, 2011. – 466 с.

УДК 622.33: 330.3

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ УКРАИНЫ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Кузьменко Р.В.

В статье рассматриваются вопросы реструктуризации промышленности с целью преодоления кризисных явлений характерных для государств, с переходной экономикой. Прослеживаются основные направления по созданию эффективного механизма реструктуризации промышленности в экономике Украины.

Ключевые слова: реструктуризация, государственное регулирование, кризисные явления, инновационное развитие, институциональная среда, кластеры, конкуренция, устойчивое развитие.

Поскольку современная ситуация в экономике Украины характеризуется, кризисными явлениями, промышленность вынуждена функционировать в сложных экономических условиях, вызванных внутренними и внешними факторами. Наиболее важными для экономики Украины «сегодня являются проблемы ускоренного преодоления системного социально-экономического кризиса, обеспечение устойчивого суверенитета, построение самодостаточного и эффективно функционирующего государства...». [2]

Целью статьи является обоснование необходимости реструктуризации промышленности и определение механизмов для структурных преобразований для устойчивого развития экономики.

Анализ научных исследований показывает, что структурная политика подразумевает меры прямого и косвенного воздействия на экономику. Прямое воздействие связывают с целевыми государственными программами, направленными на поддержку и создание отдельных предприятий, отраслей, на фундаментальные научные исследования и т.д., а косвенное воздействие может обеспечиваться за счет налоговой реформы. [1] Для промышленности, составляющей основу государственной экономики, очень важным становится поиск инструментов и рычагов управления, позволяющих повысить устойчивость к кризису, быть более гибкими и адаптированными к постоянно меняющейся внешней среде. В условиях дальнейшего развития рыночных отношений существенно повышается ответственность за эффективность и качество принимаемых управленческих решений. Поэтому особое значение приобретает формирование эффективного механизма стратегического управления промышленными предприятиями. Действие такого механизма должно быть неразрывно связано с управлением, поскольку только на его основе можно добиться эффективного развития основных промышленных предприятий, находящихся на разных этапах кризиса. Следует отметить, что в современных условиях функционирования рыночной экономики, необходимо гибкое управление промышленными предприятиями. Отсутствие взаимосвязи между отдельными функциями для управления промышленным предприятием может привести к снижению качества выпускаемой продукции, к неэффективной структуре затрат, к снижению прибыли,