

О.Л.Польова
д.е.н., доцент кафедри фінансів та кредиту,
Вінницький національний аграрний університет

ВИБІР СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

O. L. Polyova,
Doctor of Economics , Associate professor,
Vinnitsa National Agrarian University

SELECTION STRATEGY NOW ANTICRISIS MANAGEMENT AT ENTERPRISES

В статті розглянуто напрями формування стратегії антикризового управління, які спрямовані на підвищення платоспроможності підприємства й можливість захисту від банкрутства. Доведено, що ефективна реалізація антикризового управління залежить від правильної розробки управлінських рішень щодо виходу підприємства із кризової ситуації.

In the article the directions of forming anticrisis management strategies aimed at improving the solvency and the possibility of bankruptcy protection. Proved that the effective implementation of anticrisis management depends on proper development of management decisions on the release of company crisis.

Ключові слова: *криза, стратегія, антикризове управління, система антикризового управління, управлінські рішення.*

Key words: *crisis, strategy, anticrisis management, the system of crisis management, management decisions.*

Постановка проблеми. Реформування економічних відносин національної економіки поступово вплинуло на погіршення фінансового стану підприємств та виникнення кризи в країні. Крім того, руйнівний вплив, зумовлений непередбаченими негативними тенденціями у світовій економіці є наслідком спаду виробництва, погіршення фінансових результатів та втратою платоспроможності підприємств. Вихід із кризової ситуації можливо за рахунок формування такого типу управління підприємством як антикризове. Тому, актуальність даної теми дослідження полягає у тому, що необхідність у формуванні антикризового управління і розробка стратегії уникнення кризового стану вирішить проблему попередження банкрутства через впровадження відповідних антикризових управлінських заходів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження стратегії формування антикризового управління на підприємстві присвячені праці багатьох вчених класиків економічної науки, зокрема Е. Альтмана, Р. Гильфердинга, Дж. М. Кейнса, Г. Мура, Дж. Робінсона, П. Самуельсона, Ф. фон Хайека, Й. Шумпетера та інших. Серед вітчизняних науковців, які приділили увагу дослідженню проблеми попередження банкрутства підприємств і вибору стратегії уникнення кризових явищ через розробку антикризового управління необхідно відмітити праці: М. Д. Білик, І. А. Бланка, В. О. Василенко [1], В. М. Геєця, Л. О. Лігоненко [5], О.О. Терещенка [7], Є. А. Уткіна, А.А. Чухна [8] та інших.

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць потребує розробки комплексна система антикризового управління та її деталізація, яка спрямована на подолання кризової ситуації та зниження негативних наслідків у фінансовому становищі підприємства, що обумовлює актуальність теми дослідження.

Постановка завдання. Метою дослідження є розробка теоретико-методологічних аспектів щодо визначення необхідності формування системи вибору стратегії антикризового управління на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ринкові методи господарювання в умовах жорстокої конкуренції призвели до нестабільної ситуацій в економіці країни, що вплинуло на платоспроможність

підприємств. Вважається, що порушення платоспроможності є наслідком відповідності стратегії управління підприємством до ринкового середовища. Формування ефективної стратегії антикризового управління підприємством необхідно не тільки для виходу із кризової ситуації, а й для призупинення кризи та його подолання.

Антикризове управління підприємством, по своїй суті мікроекономічна категорія, яка характеризує фінансово-господарські процеси на рівні підприємства й спрямоване на застосування заходів задля оздоровлення фінансового стану. Порушення на мікрорівні можуть створювати економічні, фінансові й соціальні проблеми на макрорівні. Тому, за умови формування та використання напрямів стратегії антикризового управління здійснюється подолання негативних наслідків у фінансовому становищі підприємства й вирішується проблема попередження банкрутства.

Сьогодні велика кількість підприємств перебуває у важкому фінансовому стані, тому запобігання кризових явищ та розробка заходів щодо виходу підприємства з кризи стали однією з найважливіших проблем управління [2, 4]. Формування стратегії антикризового управління передбачає використання системи методів попередньої діагностики фінансового стану, що спрямовано на впровадження можливого захисту від банкрутства [3, с. 31]. Система антикризового управління повинна забезпечувати постійний моніторинг кризових явищ, здійснювати планування, організацію та реалізацію антикризових заходів задля збереження фінансового стану та відновлення його функціонування [6, с. 103]. Більшість науковців схиляється до думки, що антикризове управління спрямовано на недопущення появи кризової ситуації на підприємстві. Крім того, існує ствердження, що антикризове управління починає реалізуватись на етапі настання кризи, що призводить до ліквідації підприємства або впровадження заходів щодо його фінансового оздоровлення.

На розробку стратегії виходу із кризової ситуації (прийняття відповідних управлінських рішень) в антикризовому управлінні впливають чинники такі, як: 1) категорія проблеми; 2) умови виконання управлінських рішень; 3) достатність вихідної (первинної) інформації; 4) достовірність інформації; 5) масштаб проблеми; 6) технічне оснащення. В антикризовому управлінні вирішальне значення має сама стратегія управління, де головна увага приділяється проблемам виходу з кризи, безпосередньо пов'язаних з усуненням причин, що сприяють виникненню кризи.

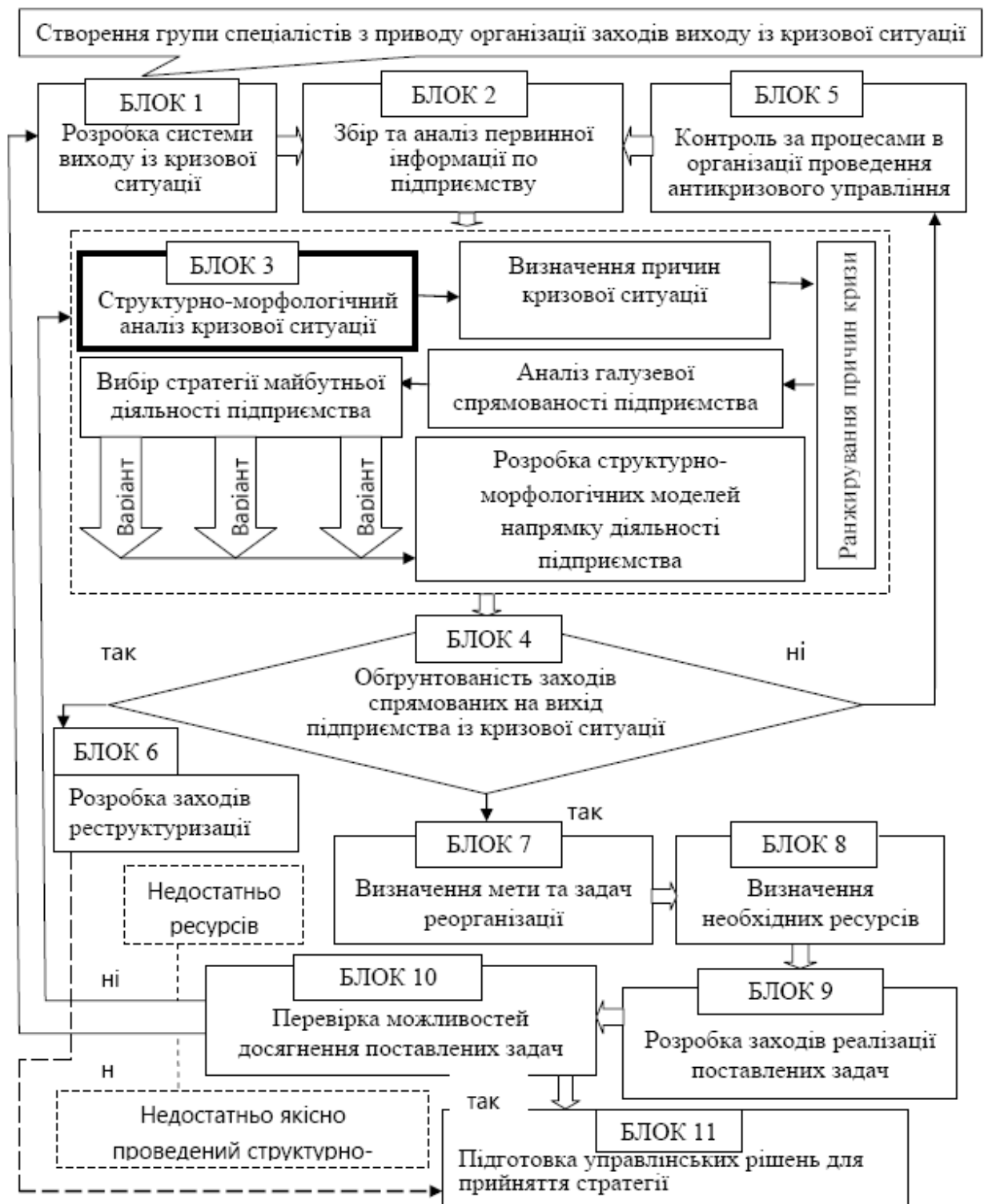


Рис. 1. Схема послідовності розробки стратегії управлінських рішень в антикризовому управлінні підприємством
(узагальнено і розроблено автором)

Для того, що визначити стратегію діяльності підприємства необхідно провести структурно-морфологічний аналіз кризової ситуації (рис. 1), який складається з деяких етапів. Після визначення причин кризи і розміщення із у ранжируваному ряді із встановленням значущих (важливих) до менш важливих здійснюють вибір стратегії майбутньої діяльності підприємства. На цьому етапі доцільно виділити три варіанти стратегії майбутньої діяльності підприємства. Перший варіант (варіант 1 на рис. 1) – приймається рішення, що непотрібно проводити ніяких змін у напрямку діяльності підприємства. Другий варіант (варіант 2 на рис. 1) – приймається рішення, що у діяльність підприємства вводяться нові елементи (наприклад, нова технологія). Перехід до нового напрямку діяльності дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку. Третій варіант (варіант 3 на рис. 1) – приймається рішення, що діяльність

підприємства змінюється повністю й в кінцевому результаті одержується новий продукт (продукція). Це означає, що принципіальний новий напрямок дозволить підприємству вийти із кризової ситуації і стати конкурентоспроможним на ринку.

Між блоками схеми послідовності розробки стратегії управлінських рішень в антикризовому управлінні підприємством встановлюються характерні взаємодії. Трансформаційні процеси підприємства, визначені специфічними умовами й можливістю призупинення кризи, що обумовлюється синергічним впливом факторів економічного розвитку підприємства.

Проблема вибору стратегії антикризового управління підприємством одночасно розглядається з теоретичної, методичної та практичної сторони. У теоретичному плані встановлюються й обговорюються питання щодо вибору стратегії антикризового управління підприємством можна тільки за умови, що, антикризовий менеджмент є стратегічним, тому що він покликаний вирішувати довгострокові завдання. Ця умова задовольняється тим, що антикризове управління є стратегічним хоча б тому, що заходи з антикризового управління повинні мати довготривалий ефект. Крім того, в більшості випадків антикризове управління застосовується щодо підприємств, криза на яких зайшла далеко, і з цієї причини антикризове управління має вирішити стратегічні завдання: сформулювати нове стратегічне бачення і нову місію підприємства; встановити нові цілі підприємства; розробити і здійснити стратегію з досягнення нових цілей.

Проблема вибору антикризової стратегії є методичною тому, що вона має сенс, якщо стратегії в управлінні володіють характерними рисами, або набором характерних рис, які дозволяють виділяти типові стратегії, тобто намітити їх типологію.

Дана проблема, безсумнівно, є практичною, оскільки розроблена типологія антикризових стратегій є значною підмогою в роботі антикризових керуючих, яким не треба для кожного підприємства заново конструювати унікальну стратегію, а можна зробити вибір на користь якоїсь однієї моделі, а потім адаптувати її до умов конкретного підприємства і його конкретного кризового стану.

Висновок. В системі вибору стратегії антикризового управління підприємством, окрім теоретичного, методичного та практичного забезпечення управлінських рішень, особливу увагу необхідно приділяти питанням удосконалення методичного забезпечення діагностування фінансово-економічних показників (розрахунок коефіцієнтів ліквідності і наявності власних коштів, коефіцієнтів збалансованості структури оборотних активів, ліквідності капіталів залежно від кризової ситуації і ступеня її впливу задля підвищення об'єктивності результатів виникнення кризової ситуації й вибору інструментів впливу на них.

Література.

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.
2. Гордєєв В. І. Формування антикризового управління на підприємстві [Електронний ресурс] / В. І. Гордєєв // Ефективна економіка - № 3 . – 2012. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1032>
3. Гринчуцький В. І. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання / В. І. Гринчуцький, Л. А. Ляхович // Інноваційна економіка . - № 3 (22). – 2011. – С. 28-33.
4. Кузнецов Є. С. Суть антикризового управління та принципи його здійснення [Електронний ресурс] / Є. С. Кузнецов // Ефективна економіка - № 10 . – 2012. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>
5. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 377 с.
6. Маховка В. М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством / В. М. Маховка // Інноваційна економіка. - № 1 (39). – 2013. – С. 102-105.
7. Терещенко О.О. Управління фінансовою санацією підприємств: підручник / О. О. Терещенко – К.: КНЕУ, 2006. – 552 с.
8. Чухно А. Сучасна фінансово-економічна криза: природа, шляхи і методи її подолання / А. Чухно // Економіка України. – 2010. - № 1. – С. 4-18.

References.

1. Vasylenko V. O. Antykryzove upravlinnia pidprijemstvom: navch. posibnyk / V. O. Vasylenko. – K. : TsUL, 2003. – 504 s.
2. Hordieiev V. I. Formuvannia antykryzovoho upravlinnia na pidprijemstvi [Elektronne resurs] / V. I. Hordieiev // Efektyvna ekonomika - № 3 . – 2012. Rezhym dostupu: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1032>
3. Hrynychuts'kyj V. I. Antykryzove finansove upravlinnia pidprijemstvom v suchasnykh umovakh hospodariuvannia / V. I. Hrynychuts'kyj, L. A. Liakhovych // Innovatsijna ekonomika . - № 3 (22). – 2011. – S. 28-33.
4. Kuznietsov Ye. S. Sut' antykryzovoho upravlinnia ta pryntsyipy joho zdijsnennia [Elektronne resurs] / Ye. S. Kuznietsov // Efektyvna ekonomika - № 10. – 2012. Rezhym dostupu: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>

5. Lihonenko L. O. Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: navch. posib. / L. O. Lihonenko, M. V. Tarasiuk, O. O. Khilenko. – K. : Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 2005. – 377 s.
6. Makhovka V. M. Metodolohshiiia formuvannia systemy antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom / V. M. Makhovka // Innovatsijna ekonomika. - № 1 (39). – 2013. – S. 102-105.
7. Tereschenko O.O. Upravlinnia finansovoiu sanatsiieiu pidpriemstv: pidruchnyk / O. O. Tereschenko – K.: KNEU, 2006. – 552 s.
8. Chukhno A. Suchasna finansovo-ekonomichna kryza: pryroda, shliakhy i metody ii podolannia / A. Chukhno // Ekonomika Ukrainy. – 2010. - № 1. – S. 4-18.

Стаття надійшла до редакції 10.11.2015 р.