

УДК 330.133.2:005

В. А. Черкасов,
аспірант, Луганський національний аграрний університет

СУТНІСТЬ, ЗМІСТ ТА ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВ

V. Cherkasov,
a graduate student, Lugansk National Agricultural University

THE NATURE, CONTENT AND FEATURES OF CRISIS MANAGEMENT BUSINESS FLOWS ENTERPRISES

У статті наведено результати узагальнюючого дослідження сутності, змісту та особливостей антикризового управління бізнес-потоками підприємств у сучасних умовах. Визначено структуру і зміст елементів системи антикризового управління.

The results of summarizing research of essence, maintenance and features of crisis-management of business-streams enterprises in modern terms are resulted in the article. A structure and maintenance of elements of the system of crisis-management is certain.

Ключові слова: підприємство, антикризове управління, бізнес-потоки, розвиток.
Key words: enterprise, crisis-management, business-streams, development.

ВСТУП

Розвиток кризових явищ у сучасній економіці України характеризується загостренням. Знижуються темпи економічного розвитку, зростає безробіття, відбувається зменшення державних соціальних гарантій та видатків. У цих умовах важливим стає формування методичних основ подолання кризового стану в окремих господарських структурах. Це пояснюється тим, що вирішення існуючих проблем значною мірою залежить від стану господарських систем, з яких і складається національна економіка. Виходячи з цього, питання антикризового управління підприємствами набуває все більшої актуальності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання теорії та практики антикризового управління підприємствами є об'єктом численних досліджень, викладених у працях Е. Короткова [1], В. Крижанівського, В. Лапенкова [2], Г. Іванова [3], А. Градова, Б. Кузина [4], С. Беляєва, В. Кошкіна [5] та ін. Авторами достатньо багато уваги приділено питанням організації та управління господарсько діяльністю підприємств в умовах економічної кризи. Виходячи з багатогранності та складності проце-

су антикризового управління бізнес-потоками підприємств, наявності багатьох аспектів, на які акцентується увага авторами, важливим етапом теоретичного дослідження питань антикризового управління підприємствами є узагальнення результатів існуючих досліджень з метою визначення існуючих переважаючих поглядів на досліджуваний об'єкт.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є наведення результатів узагальнюючого дослідження сутності, змісту та особливостей антикризового управління підприємствами у сучасних умовах

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Обґрунтування концепції антикризового управління бізнес-потоками підприємств вимагає здійснити формулювання ключових понять у цій галузі. До кола ключових понять, що потребують визначення доцільно віднести таке явище, як криза, а також такі процеси, як антикризове управління та управління бізнес-потоками.

Базуючись на результатах вищепроведеного аналізу, слід зробити висновок, що криза на підприємстві є ситуацією, що пов'язана із настанням несприятливих наслідків у вигляді при-

пинення його існування, отримання збитків усіма зацікавленими сторонами та демонтажем усієї господарсько-комерційної системи з її зв'язками із зовнішнім середовищем. Настання кризової ситуації обумовлюється відповідними недоліками та прорахунками у роботі менеджменту підприємства, який несвоєчасно виявив невідповідності та деструктивні обставини, а також не здійснив своєчасних корегуючих та попереджувальних заходів.

Антикризове управління є відповідною реакцією на загрозу настання кризи та її наслідків у вигляді дестабілізації господарюючої бізнес-системи. Означений процес характеризується складністю та потребує концептуального визначення його складових та ключових характеристик. У науковій літературі означеному питанню було приділено певну увагу, що визначило наявність низки поглядів на сутність та зміст антикризового управління.

Аналіз трактувань поняття антикризового управління дозволяє визначити низку положень, що не були враховані у попередніх дослідженнях сутності та змісту процесів антикризового управління підприємствами. В аналізованих трактуваннях не визначається головне питання, відносно того чи є антикризове управління системою заходів, що має тимчасовий характер, та згортається за результатами стабілізації стану підприємства, чи це є систематичною діяльністю, спрямованою на своєчасне попередження кризових явищ та їх оперативне усунення у випадку їх виникнення. На наш погляд, цілком очевидним є те, що криза у функціонуванні підприємства є явищем небажаним та таким, що потребує оперативного усунення, при цьому систематична криза у зовнішньому середовищі (на рівні країни, регіону чи галузі) не є чинником постійного застосування антикризового інструментарію. Підприємство, метою якого є отримання прибутку, а не боротьба із обставинами має бути об'єктом системного менеджменту, а не перманентного антикризового управління, що і визначає тимчасовий характер означеної групи функцій і завдань. Таким чином, антикризове управління є свого роду проектом, який має термінові, ресурсні та кадрові обмеження, а також головне — мету, що полягає у стабілізації процесів функціонування підприємства та приведення його у стан, коли воно у штатному режимі здійснює ритмічну операційну діяльність, що дозволяє йому генерувати додану вартість та забезпечувати розширене відтворення авансованих коштів.

Іншим важливим аспектом визначення сутності та змісту антикризового управління є

його суб'єкти. Враховуючи те, що несприятливі наслідки виникли у результаті певних відхилень, які є надзвичайними та такими, що не піддаються стабілізації з боку менеджменту підприємства, залучення потребують спеціалісти та фахівці, які спеціалізуються на роботі надзвичайних та складних економічних умовах та професійно здійснюють подолання кризових наслідків. Це пояснюється тим, що нелогічною є ситуація, коли суб'єкт управління, який допустив прорахунки та привів до настання кризового становища, у подальшому здійснює управлінські функції. Зрозумілим є те, що залучення кризового менеджера (чи їх групи) ззовні є об'єктивною вимогою, яка визначає можливості виходу з кризи. В даному випадку, на наш погляд, не слід змішувати управлінські ролі антикризового менеджера, керівника санації та арбітражного керуючого (голову ліквідаційної комісії). Антикризовий менеджер працює над подоланням кризи та забезпеченням подальшого розвитку, діє повністю в інтересах власників та є тимчасовим керівником, що має за мету змінити несприятливі тенденції у роботі підприємства. В той же час, арбітражний керуючий діє в інтересах кредиторів, трудового колективу, держави та в останню чергу — власників.

До кола невирішених питань у частині визначення сутності антикризового управління також входить формулювання його специфічних цілей та завдань, а також інструментарію, що відрізняє його від реалізації функцій менеджменту у штатному режимі. Вирішення завдань із подолання кризової ситуації на підприємстві ґрунтується на запровадженні суттєвих змін та прийнятті стратегічних рішень. Підприємство у кризовому стані потребує якщо не докорінних, то значних перетворень. У цьому випадку здійснюється реалізація стратегій концентрації або диверсифікації, що в залежності від ситуації полягає у відмові від окремих стратегічних зон господарювання або у навпаки виходу на нетрадиційні ринки для підприємства. Таким чином, здійснюється перебудова організаційної та виробничої структури підприємства, реінжиніринг усіх його процесів. Саме тут і виникає питання аналізу бізнес-потоків господарюючого суб'єкту, що пов'язаний із визначенням старої бізнес схеми, руху ресурсів та інформаційних потоків, джерел формування доданої вартості. Результати такого роду аналізу є основою для виявлення джерел кризового стану та напрямів його подальшого подолання.

Таким чином, антикризове управління є системою функцій, завдань та інструментів, які

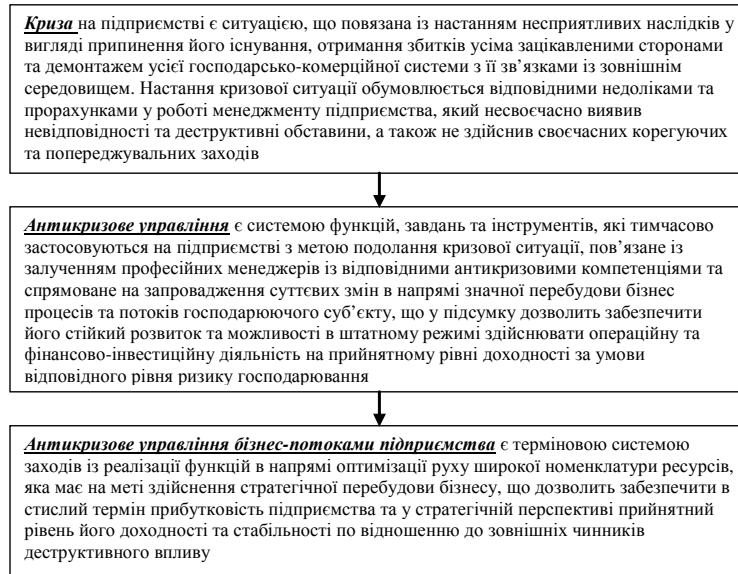


Рис. 1. Логіка та послідовність формулювання основних понять в галузі антикризового управління бізнес-потокami підприємств

тимчасово застосовуються на підприємстві з метою подолання кризової ситуації, пов'язане із залученням професійних менеджерів із відповідними антикризовими компетенціями та спрямоване на запровадження суттєвих змін у напрямі значної перебудови бізнес процесів та потоків господарюючого суб'єкту, що у підсумку дозволить забезпечити його стійкий розвиток та можливості в штатному режимі здійснювати операційну та фінансово-інвестиційну діяльність на прийнятному рівні доходності за умови відповідного рівня ризику господарювання.

Виходячи із вищенаведеного визначення антикризового управління підприємством, можливо визначити, що його центральним об'єктом є бізнес-поток підприємства, які потребують застосування специфічного інструментарію. Таким чином, вирішення потребує питання обґрунтування сутності поняття бізнес-поток, як основного об'єкту перебудови під час реалізації функцій антикризового управління.

Вважаємо, що бізнес потік у межах виробничо-господарської структури слід визначити як стійку, цілеспрямовану сукупність ресурсів, що є об'єктом перетворення на шляху формування ланцюгу доданої вартості, при цьому означене перетворення є систематизованим та структурованим, коли кожен потік має джерело та пункт призначення, які відповідно є входами та виходами бізнес-процесів господарюючої системи. Керуючись ідеологією процесноорієнтованого управління, що зосереджується на впорядкуванні системи бізнес-процесів, кожен з бізнес-потоків має власника,

який є посадовцем, відповідальним за рух потоку, його формування та досягнення пункту призначення (наступного бізнес-процесу). Означений посадовець має в розпорядженні ресурси, персонал, організаційну інфраструктуру, інформаційно-технічне забезпечення, здійснює управління процесом руху бізнес-поток, а також його ефективне просування в межах бізнес-процесу, який перебуває у його зоні відповідальності.

Кожен бізнес-потік є одночасно ресурсом для певного бізнес-процесу на підприємстві та у той же час є результатом реалізації іншого бізнес-процесу. Таким чином, здійснюється конвеєрне просування фінансів, інформації, матеріальних ресурсів тощо всередині організації та за її межі. В результаті розбалансування означеної системи виникає кризисна ситуація на підприємстві та саме її перебудова є об'єктом діяльності антикризового менеджера. Просування бізнес-потоків між бізнес-процесами та в середині них є об'єктом регламентації, яка здійснюється шляхом прийняття відповідного локального акту, що формалізується у технічному записі, що регламентує послідовність операцій, відповідальність, шляхи та можливості взаємодії окремих виконавців та порядок прийняття рішень у типових ситуаціях.

Таким чином, антикризове управління бізнес потоками підприємства є терміновою системою заходів із реалізації функцій в напрямі оптимізації руху широкої номенклатури ресурсів, яка має на меті здійснення стратегічної перебудови бізнесу, що дозволить забезпе-

чити в стислий термін прибутковість підприємства та у стратегічній перспективі прийнятний рівень його доходності та стабільності по відношенню до зовнішніх чинників деструктивного впливу.

У науковій літературі існує певна дискусія стосовно питання чинників виникнення кризових ситуацій, що спричиняють потребу застосування антикризових процедур, перебудови бізнес процесів підприємств, а також перегляду джерел та напрямів застосування їх бізнес-потоків. До кола означених чинників слід віднести такі:

— недостатній рівень координації всередині організації між власниками окремих процесів та потоків, як наслідок, визначає деструктивних вплив конфліктних ситуацій та неузгодженості дій посадовців;

— нераціональне використання окремих ресурсів, великі втрати на шляху формування ланцюгу доданої вартості, що у підсумку призводять до збитків та настання дефіциту ресурсів на підприємстві.

Враховуючи логіку вищевикладених міркувань, ієрархію та послідовність формулювання авторських визначень, зокрема понять кризи, антикризового управління та антикризового управління бізнес-потоків підприємства, можливо представити у наступному вигляді (рис. 1).

Зміст антикризового управління бізнес-потоків підприємства розкривається через джерела виникнення ризиків, що у підсумку призводять до виникнення кризових ситуацій. Ризики, властиві господарській діяльності підприємств, формуються передусім у зовнішньому середовищі, що обумовлюється в першу чергу їх об'єктивним характером. Підприємства не мають можливості ефективно впливати на суб'єктів зовнішнього середовища та відповідно мають лише враховувати та прогнозувати настання окремих несприятливих ситуацій. До кола такого роду середовищ, де формуються суб'єкти зовнішнього впливу слід віднести державний сектор, регіональне середовище та галузеве середовище. Саме на макро-, мезо- та мікрорівнях економіки формується більшість неконтрольованих підприємствами ризиків, що у більшій мірі стосується підприємств які функціонують на ринках, близьких до вільноконкурентних.

ВИСНОВОК

Результати дослідження сутності, змісту та особливостей антикризового управління бізнес-потоків підприємств у сучасних умо-

вах є теоретичним підґрунтям здійснення подальших досліджень, які слід спрямувати на встановлення методичних основ здійснення антикризового управління підприємствами, зокрема, визначення його цілей, завдань, принципів, методів та функцій.

Література:

1. Антикризисное управление: учебник / под ред. Э.М. Короткова. — М.: ИНФРА — М, 2000. — 432 с.
2. Крыжановский В.Г. Антикризисное управление: учеб. пособие для технических вузов / В.Г. Крыжановский, В.И. Лапенков, В.И. Лютер и др.; под ред. Э.С. Минаева и В.П. Панагушина. — М.: "издательство ПРИОР", 1998 — 432 с.
3. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению / Под ред. Г.П. Иванова. — М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1995. — 420 с.
4. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. А.П. Градова, Б.И. Кузина. — СПб.: "Специальная литература", 1996. — 512 с.
5. Теория и практика антикризисного управления: учебник / Под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. — М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. — 469 с.

References:

1. Korotkova, E.M. (2000), Antykryzysnoe upravlenye: uchebnyk [Antykryzysnoe Management], YNFRA, Moskva, Rossyia.
2. Kryzhanovskiy, V.H. Lapenkov, V.Y. and Liuter, V.Y. (1998), Antykryzysnoe upravlenye: ucheb. posobyе dlia tekhnicheskyykh vuzov [Antykryzysnoe Management: Textbook. certainly appreciate for tekhnicheskyyh Universities], yzdatel'stvo PRYOR", Moskva, Rossyia.
3. Yvanova, H.P. (1995), Antykryzysnoe upravlenye: ot bankrotstva k fynansovomu ozdovleniyu [Antykryzysnoe Management: from bankruptcy Category Finance ozdovleniyu], Zakon y pravo, YuNYTY, Moskva, Rossyia.
4. Hradova, A.P. (1996), Stratehiya y taktyka antykryzysnoho upravleniya fyrmoy [Strategy and tactics antykryzysnoho management fyrmoy], "Spetsyal'naia lytratura", Sankt-Peterburh, Rossyia.
5. Beliaeva, S.H. and Koshkina, V.Y. (1996), Teoriya y praktyka antykryzysnoho upravleniya: uchebnyk [Theory and practice management antykryzysnoho], Zakon y pravo, YuNYTY, Moskva, Rossyia.

Стаття надійшла до редакції 12.09.2014 р.