

УДК 65.011.1

Рубан В. М., фінансовий директор (ПП «Аркадія», м. Харків)

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД – МЕТОД ЗАХИСТУ ПРИ АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Стаття присвячена проблемі управління підприємством в умовах кризи. Запропоновано здійснювати формування генеральної стратегії на основі системного підходу до управління підприємством.

Статья посвящена проблеме управления предприятием в условиях кризиса. Предложено осуществлять формирование генеральной стратегии на основании системного подхода к управлению предприятием.

Article is devoted to a problem of operation of business in the conditions of crisis. It is offered to carry out formation of general strategy on the basis of the system approach to operation of business.

Вступ. Згідно з останніми прогнозами аналітиків України вітчизняній економіці цього року доведеться зіткнутися з суттєвими ризиками, серед яких: посилення фіскального тиску на бізнес, зменшення інвестицій в економіку, скорочення кредитування. У сучасних умовах більшість підприємств України ризикують наблизитися до кризового стану, або перебувають у ньому. Особливо вразливими є підприємства з недосконалим, не адаптованим до швидких змін зовнішнього середовища підходом до управління.

У цій ситуації особливо актуальною для всіх господарюючих суб'єктів є проблема визначення найбільш ефективного підходу до управління в умовах глобальної економічної кризи, направленою на беззбиткову господарську діяльність.

Аналіз останніх досліджень. Теоретичним, методологічним і практичним аспектам антикризового управління та управління підприємством у нестабільних економічних системах присвячені праці таких учених, як І.Т. Балабанов, С.Г. Беляєв, А.П. Градов, А.Г. Грязнова, П. Друкер, В.А. Забродський, М.П. Іванов, Т.С. Клебанова, В.Г. Кошкін, Б.І. Кузін, Л.О. Лігоненко, Є.С. Мінаєв, Д. Морріс, В.П. Панагушин, В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, Б.А. Райзенберг, М.В. Слабиков, О.С. Соколцін, Є.А. Уткін, М. Хаммер, Д. Чампі та ін.

Серед досліджень вітчизняних вчених проблеми антикризового управління висвітлені в роботах В.П. Александрової, О.М. Алімова, О.І. Амоші,

Г. Ансоффа, І.О. Бланка, В.М. Геєця, Л.В. Дікань, А.А. Пересади, О.М. Петрова, А.М. Поддєрьогіна, Г.О. П'ятаченка, О.А. Слюсаренко, О.О. Терещенка, Р.А. Фатхутдінова, А.М. Федорищевої, В. Федоровського, В.М. Федосова, Г.О. Швиданенко, В.Я. Шевчука, А.Д. Чернявського, М.Г. Чумаченка.

В той же час, сучасні дослідження сутності антикризового управління, його методів, засобів оздоровлення підприємств недостатньо висвітлили переваги застосування інноваційного системного підходу при антикризовому управлінні підприємством.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування особливостей системного підходу до управління підприємством, а також виявлення переваг системного підходу до управління господарською діяльністю підприємства в умовах кризи.

Методика дослідження. Для вияву переваг системного підходу нами досліджено сутність поняття «криза», «антикризове управління», виокремлено особливості антикризового управління, що безпосередньо та опосередковано пов'язані з підходом до управління, а також окреслена сутність самого системного управління на основі досліджень зарубіжних та вітчизняних науковців.

Результати досліджень. Функціонування будь-якої системи, зокрема і економічної, багато в чому залежить від управління. Щоб управління в сучасних умовах постійної нестачі фінансових ресурсів, пошуку джерел фінансування, форм і методів раціонального використання обмежених за обсягом ресурсів було ефективним, воно повинне ґрунтуватися на наукових підходах: системному, логічному, комплексному, глобальному, інтеграційному, відтворювально-еволюційному, структурному, директивному, ситуаційному [1, С. 58-94].

Усі названі підходи можуть бути застосовані при формуванні генеральної стратегії підприємства. Однак саме системний підхід є головним у створенні методологічної бази стратегічного управління підприємством в цілому, а особливо в умовах кризи.

Для обґрунтування нашого твердження звернемося до Терещенко О.О., що розкриває зміст фінансової кризи як фази розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини, що виникають на цьому підприємстві. Фінансова криза ідентифікується як загроза неплатоспроможності та банкрутства підприємства, діяльність у неприбутковій зоні або відсутність у цього підприємства потенціалу для успішного функціонування [2].

Фінансова криза – це розбалансованість системи «підприємство» та обмеженість впливу його керуючої ланки через фінансові відносини на відновлення стійкої рівноваги.

З позиції фінансового менеджменту кризовий стан підприємства полягає в його неспроможності здійснювати фінансове забезпечення поточної виробничої діяльності.

До прямих проявів фінансової кризи належить: збиткова діяльність; показники неплатоспроможності; падіння кредитоспроможності підприємства, труднощі з погашенням кредитів і позик, втрата кредитного рейтингу (довіри кредиторів); нестача (а то й відсутність) готівки, власних оборотних коштів, коштів на розрахунковому рахунку; хронічний дефіцит ліквідних активів, труднощі в оплаті товарів; нездатність здійснювати обов'язкові платежі до бюджету і у необоротні фонди; наявність простроченої кредиторської заборгованості; падіння виручки від реалізації та обсягів прибутку; незадовільна структура бухгалтерського балансу та ін.

Непрямі прояви фінансової кризи на підприємстві наступні: низька рентабельність продукції; низький рівень коефіцієнтів фінансової стійкості; затримки з поданням фінансової звітності; наявність великої простроченої дебіторської заборгованості; різкі коливання показників і зміни в структурі балансу, а також звіту про фінансові результати; припинення виплат дивідендів; нестача основних засобів та ін.

Антикризове управління – це управління, яке спрямовано на передбачення небезпеки 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 позитивних результатів – запланованих чи випадкових – за допомогою ефективної організації, що досягається шляхом використання існуючих ресурсів, на основі раціонального використання та управління виконавцями і комунікаціями [3, С.23]. Головною метою антикризового управління є забезпечення стійкого становища підприємства на ринку і стабільності фінансових ресурсів господарства при будь-яких економічних, політичних і соціальних змінах у країні.

За Г. Юном структуроване визначення антикризового управління передбачає:

- попередню діагностику причин виникнення кризової ситуації;
- аналіз зовнішнього середовища та потенціалу конкурентних переваг для вибору стратегії розвитку підприємства;
- бізнес-планування підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення;
- розробку процедур фінансового оздоровлення та системи контролю за їх реалізацією;
- процедури антикризового управління та контролю за їх проведенням» [4, С. 59-60].

Особливості антикризового управління:

- у його основі лежить процес постійних і послідовних нововведень у всіх ланках й областях дій підприємства;
- миттєва реакція на різкі зміни зовнішнього середовища на основі попередньо досконало розробленого набору альтернативних варіантів управлінських рішень, що визначають різноманітні дії відносно ситуації;
- швидке реагування на виникнення кризової ситуації;
- компенсаційні та відновні заходи для пом'якшення і усунення наслідків кризової ситуації;
- проведення стабілізаційних заходів;
- створення спеціальної інформаційно-комунікативної мережі зв'язків, що охоплює інформаційні потоки від учасників процесу та органів регіонального самоврядування [5,6].

Не можемо не погодитись з думкою В. Василенко, що у механізмі антикризового управління пріоритети повинні віддаватися [3]:

- мотивуванню, орієнтованому на антикризові заходи;
- економії ресурсів;
- запобіганню помилок;
- обережності;
- налаштованості на оптимізм і впевненість, соціально-психологічну стабільність діяльності;
- ініціативності у вирішенні проблем і пошуку кращих варіантів розвитку;
- корпоративності, взаємоприйнятності, пошуку і підтримці інновацій.

Сутність антикризового управління полягає в розробці та реалізації найбільш раціонального новаторського варіанту виходу підприємства з кризового стану. [4, С.74]

Системний підхід – це методологія дослідження об'єктів як систем. Система включає дві складові:

- 1) зовнішнє оточення, що включає вхід, вихід системи, зв'язок з зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок;
- 2) внутрішня структура – сукупність взаємопов'язаних компонентів, що забезпечують процес впливу суб'єкта управління на об'єкт, переробку входу в вихід і досягнення цілей системи [2, С.134].

Важливо підкреслити, що формування й реалізація генеральної стратегії підприємства з позицій системного підходу має базуватись на взаємозв'язку всіх видів стратегій: операційної (виробничої), фінансової, соціальної, маркетингової. Нерозривно пов'язаною з генеральною стратегією виступає фінансова стратегія. Під фінансовою стратегією слід розуміти формування системи довгострокових цілей фінансово - господарської діяльності і вибір найефективніших шляхів їх досягнення, зважаючи на тенденції розвитку фінансового ринку. Фінансова стратегія визначає найоптимальніші варіанти формування, розподілу та використання фінансових ресурсів на підприємстві. При формуванні стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства основна увага

акцентується на підвищенні рівня добробуту власників капіталу (підприємства) та максимізації його ринкової вартості. Система стратегічних цілей повинна забезпечити формування належних обсягів фінансових ресурсів та рентабельне використання власного капіталу; оптимізацію структури активів і капіталу; допустимий рівень фінансового ризику у процесі реалізації майбутньої фінансової діяльності підприємства тощо.

О.С. Курочкін наголошує на таких блоках (ланках) системи управління як орган управління (блок цілебудови), блок формування програми управління, блок збирання інформації та контролю за виконанням прийнятих рішень та об'єкт управління. Управління розглядається не як сума процесів перетворення інформації у кожній ланці системи, а як єдиний круговий процес [7].

М.М. Максимцов і М.А. Комаров визначають наступні властивості системи управління:

- значна кількість елементів;
- наявність декількох, у тому числі суперечливих цілей;
- декілька рівнів і способів їх досягнення;
- між елементами циркулює не тільки енергія і речовина, але й сигнали (інформація);
- наявність обмежених ресурсів (предмет, засіб праці; люди; інформація);
- розбіжність інтересів груп суб'єктів;
- наявність елементів, які функціонують в умовах невизначеності [8].

Ключовими перевагами системного підходу до управління в умовах антикризового управління є:

- об'єкт досліджується як одне ціле з врахуванням внутрішніх взаємозв'язків між окремими елементами і зовнішніх зв'язків з іншими елементами та об'єктами, що також надає можливість аналізувати фінансові потоки для скорочення витрат по окремим статтям у реальному часі при урахуванні всіх внутрішніх та зовнішніх факторів впливу;
- мінімізація витрат на утримання управлінського апарату як наслідок часткової децентралізації управління та надання підрозділам підприємства більш широких повноважень та можливості впливу на прийняття рішень;
- саморегулювання системи в умовах ринку – постійний рух до рівноваги, яка досягається лише епізодично і в певних межах. На думку вітчизняного науковця Василенко В.А., «система управління додає підприємству здібність до пристосування і навчання, тобто риси саморегульованої гомеостатичної системи»[3];
- системний підхід дає можливість спрямування на слабо структуровані проблеми та пошук оптимального варіанта їх вирішення;
- системний підхід не допускає, щоб приватні інтереси якого-небудь одного елемента організації пошкодили загальному успіху;

- системний підхід передбачає дослідження якомога більшої кількості зв'язків між елементами системи та об'єктами зовнішнього середовища для виявлення та аналізу найістотніших з них;
- системний підхід надає можливості швидкого і комплексного реагування на зміни умов діяльності підприємства.

Висновки. Антикризове управління істотно відрізняється від традиційного управління підприємствами, має свою специфіку, що пов'язана з суттєвими змінами в умовах діяльності підприємства, а також з непередбачуваністю ситуації та новими управлінськими проблемами. 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». Застосування системного підходу до управління підприємством в умовах кризи, зважаючи на його переваги в умовах нестабільних економічних систем, на нашу думку дозволить забезпечити найбільш ефективне управління діяльністю підприємства.

1. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности «Менеджмент» [Текст] / В. И. Кнорринг. – 2-е изд., изм. и доп. – М. : Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРА М), 2001. – 528 с.
2. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посібник / О. О. Терещенко // Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 6, т. 3. – К. : КНЕУ, 2000. – 412 с.
3. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник / В. О. Василенко. – 2-е вид., виправл. і доп. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с.
4. Юн Г. Б. Методология антикризисного управления: учеб.-практич. Пособие / Г. Б. Юн. – М. : Дело, 2004. – 432 с.
5. Теория и практика антикризисного управления : учебник для вузов / [Г. З. Базаров, С. Г. Беляев, Л. П. Белых и др.]; под ред. С. Г. Беляева и В. И. Кошкина. – М. : Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 469 с.
6. Уткин Э. А. Антикризисное управление / Э. А. Уткин. – М. : Ассоциация авторов и издателей «Тандем», Изд-во ЭКМОС, 1997. – 400 с.
7. Курочкін О. С. Управління підприємством (процесний аспект) / О. С. Курочкін. – К. : МАУП, 1998. – 144 с.
8. Менеджмент / под ред. М. М. Максимцова, М. А. Комарова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, Единство, 2002. – 359 с.

Рецензент: к.е.н., доцент Іванченко А. М. (НУБГП)