

УДК 338.24

Нізалов Д.В.

## Антикризове управління: вибір методів

Тема антикризового управління дуже часто розглядається на сторінках газет та наукових журналів. Терміни “санація”, “реструктуризація”, “банкрутство” знайомі майже кожному, хто більш-менш причетний до бізнесу та економіки. Проте чітких визначень цих та інших термінів антикризового менеджменту ще досі не сформовано. Часто певним термінам надають досить широкого діапазону значень, а деякі процеси отримують у різних авторів різні назви. Так, наприклад, до санації підприємств зараховують не тільки заходи з фінансового оздоровлення підприємств, але й зміну структури та системи управління. Інший метод, реструктуризація, визначається в діапазоні від “способу зняття протиріч між вимогами ринку та ...поведінкою підприємства” [2] до “розділення” одного великого підприємства на кілька малих.

Наприкінці 90-х рр. процеси антикризового управління на українських підприємствах значно пошвидко вийшли. Це можна пояснити двома причинами. По-перше, в Україні майже закінчилася приватизація. По-друге, з 1996 р. почали діяти програми запобігання банкрутства та підвищення ефективності діяльності державних підприємств. Зокрема, у 1996 р. було створено Міжвідомчу комісію з питань реструктуризації та сформовано перелік підприємств, що підлягають реструктуризації [5]. На жаль, результати реалізації цих програм виявилися далекими від очікувань. Так, у суднобудівній галузі з більш ніж 40 підприємств, що попали до цього переліку, реальна реструктуризація відбулася лише на 3-5 заводах. Враховуючи отримані результати, виникає питання: чи взагалі потрібна була така державна програма, чи вірно були визначені її підходи.

Актуальність питань антикризового управління для вітчизняних підприємств вимагає не тільки формування чіткої термінології, але й методології, за допомогою якої можна визначити, які саме методи з арсеналу антикризового управління будуть потрібні конкретному підприємству.

Для цього розглянемо, по-перше, що саме входить до згаданого “арсеналу”.

Практикою реформування підприємств сформовано одинадцять основних методів антикризового управління (табл. 1).

Таблиця 1. Методи антикризового управління

Тактичні методи	Стратегічні методи
1. Санація	1. Ліквідація
2. Даунсайзинг	2. Створення нових підприємств
3. Банкрутство	3. Регуляризація
	4. Модернізація
	5. Злиття
	6. Діверсифікація
	7. Реструктуризація*
	8. Реінжиніринг

Якщо такі методи, як банкрутство, ліквідація, створення нових підприємств та модернізація не викликають питань щодо своєї сутності, інші методи потребують роз’яснень.

Для більшості підприємств, що опинилися у кризовому становищі, першим методом, що стає у нагоді, є *санація*. Цей метод об’єднує сукупність заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, спрямованих на швидке покращення фінансових показників підприємства за рахунок зміни структури активів та пасивів підприємства. До санаційних заходів слід віднести консервацію, оренду та розпродаж основних засобів, що не використовуються підприємством, заміну короткострокових боргових зобов’язань на довгострокові, передачу об’єктів соціальної сфери до муніципальної власності тощо.

Результати санації в більшості випадків мають тимчасовий характер, якщо їх не закріплено структурними реформами. Проте не можна відкидати важливу роль попереднього фінансового оздоровлення для збільшення ефективності реструктуризації та інших методів реформування.

Ще одним методом “невідкладної” допомоги, що дає можливість швидко покращити показники діяльності підприємства, є *даунсайзинг* – зменшення виробничих потужностей та чисельності виробничого та управлінського персоналу підприємства відповідно до реального попиту та ринкових можливостей. Використання цього методу призводить до значного скорочення постійних витрат, зменшення собівартості продукції.

Застосування наступних методів спрямовано на покращення якісних характеристик діяльності підприємств.

Першими з таких методів є *злиття та диверсифікація*. Ці методи полягають в об’єднанні у межах однієї організації різних стадій виробництва та розподілу, різних видів діяльності. Застосування

цих методів стає доцільним тоді, коли така інтеграція призводить до суттєвої економії на масштабі чи до значного зменшення транзакційних витрат.

Впровадження сучасних підходів до управління підприємством як метод антикризового менеджменту отримав назву *регуляризація*. До таких підходів належать: формування системи стратегічного планування та управлінського обліку, створення комплексної системи фінансового контролю та планування, автоматизованої системи обліку, повноцінних маркетингових служб тощо. За допомогою цього методу підприємства формують системи управління, що спроможні вирішувати великий обсяг складних задач, пов'язаних із роботою в ринкових умовах, виходом на міжнародні ринки. Нові системи управління дозволяють спрямовувати ресурси підприємств на подальший стабільний розвиток.

На початку 90-х рр. з'явився та останнім часом набув значного розповсюдження метод, що має назву *реінжиніринг*. Він полягає у перепроєктуванні бізнес-процесів підприємства. За рахунок скорочення зайвих ланок та операцій в бізнес-процесах, зайвих витрат часу та інших ресурсів, реінжиніринг дозволяє досягти різкого, стрибкоподібного підвищення показників ефективності діяльності, таких як продуктивність праці, час обслуговування чи виготовлення продукції, собівартість тощо [3].

Одним з найбільш складних методів є *реструктуризація* підприємств. Незважаючи на це, останнім часом вона набула значного розповсюдження. Цей метод пов'язується зі змінами організаційної структури та системи управління підприємством та його капіталом з метою економічного та, у більшості випадків, організаційного відокремлення та оздоровлення бізнес-процесів (видів, напрямків діяльності). Під час реструктуризації бізнес-процеси переводяться на принципи самофінансування та самоуправління, отримують певний ступінь господарської незалежності. Підприємства використовують цей метод тоді, коли існуюча система управління неспроможна забезпечити ефективне управління діяльністю та розвитком усіх напрямків діяльності одночасно.

Всі розглянуті методи слід розділити на дві групи, залежно від результатів, які має підприємство в разі їх застосування (див. табл. 1).

Перша група – тактичні методи. До них відносяться санація, даунсайзинг та банкрутство. Застосування цих методів спрямовано на швидке покращення фінансових показників підприємства, тобто подолання наслідків кризи. Проте у більшості

випадків цих методів недостатньо для усунення причин кризового стану – неефективної системи управління.

Другу групу умовно можна назвати групою стратегічних методів. Результати їхнього застосування підприємство відчуває, як правило, не одразу, проте їх використання змінює сутність бізнесу, змінює його якісні характеристики, такі, як конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість, клієнтоорієнтованість, інноваційність.

Існування такої значної кількості методів пов'язано, принаймні, з двома причинами: наявністю декількох підходів до антикризового управління підприємством та різною природою та причиною самих кризових явищ.

Залежно від причин виникнення, М.Алексеев [1] виділяє три основні види кризових ситуацій:

Кризи, що пов'язані з невідповідністю стратегії фірми умовам зовнішнього оточення.

Кризи, що пов'язані з невідповідністю реальних цілей фірми обраній стратегії.

Кризи, що пов'язані з невідповідністю існуючої організації обраній стратегії.

Відповідно до того, що є причиною кризи, підприємству слід вибирати метод, який краще за інші допоможе усунути ці причини. Так, наприклад, для ліквідації кризи, що пов'язана з невідповідністю існуючої організації новій стратегії, компанії використовують реінжиніринг, реструктуризацію, регуляризацію або ліквідацію підприємства (табл. 2).

На відміну від стратегічних методів, використання тактичних залежить від глибини кризи та підходів до антикризового менеджменту. А.П.Градов виділяє три основні підходи [4]: активний, реактивний та плановий (прогнозний).

Різниця між ними полягає у тому, як і коли підприємство реагує на кризові явища.

**Активний підхід** використовують відносно невеликі фірми, що швидко розвиваються. Вони досить швидко виявляють відхилення показників діяльності фірми від нормальних параметрів, аналізують причини та швидко вживають заходів для подолання причин та наслідків кризи.

Використання **реактивного підходу**, головним чином, притаманне великим підприємствам, що мають тривалу історію успішної діяльності. Такі фірми зазвичай довго не визнають сигналів про формування кризових явищ, не гнучко реагують на їх прояви, починають вживати антикризових заходів з значним запізненням, коли криза набуває значного масштабу.

**Прогнозний підхід** частіш за все

\* У цій роботі під терміном “реструктуризація” мається на увазі виключно реструктуризація підприємств.


Таблиця 2. Сфера застосування методів антикризового управління


Причини кризи	Підходи до антикризового менеджменту		
	Планове	Активне	Реактивне
1. “стратегія – зовнішні умови”		Санація Даунсайзинг	Санація Даунсайзинг Банкрутство
	Ліквідація Створення нових підприємств Модернізація Злиття Деверсифікація	Ліквідація Створення нових підприємств Модернізація Злиття Деверсифікація	Ліквідація Створення нових підприємств Модернізація Злиття Деверсифікація
2. “стратегія – цілі”		Санація Даунсайзинг	Санація Даунсайзинг Банкрутство
	Регуляризація Реструктуризація підприємств	Регуляризація Реструктуризація підприємств	Регуляризація Реструктуризація підприємств
3. “стратегія – організація”		Санація Даунсайзинг	Санація Даунсайзинг Банкрутство
	Ліквідація Регуляризація Реструктуризація підприємств Рейнжиніринг	Ліквідація Регуляризація Реструктуризація підприємств Рейнжиніринг	Ліквідація Регуляризація Реструктуризація підприємств Рейнжиніринг

використовується компаніями, що активно розвиваються та мають сучасні системи управління. Цей підхід полягає у постійному аналізі характеристик внутрішнього та зовнішнього середовища та прогнозуванні можливості виникнення кризових явищ. На підставі таких прогнозів фірми заздалегідь вживають заходів для запобігання кризи, таким чином зменшуючи збитки.

Зрозуміло, що при прогнозному підході частіш за все немає необхідності вживати тактичних заходів. Тоді як при реактивному основна увага керівників концентрується саме на них.

Розглядаючи методи антикризового менеджменту в координатах “підхід до антикризового менеджменту”/“причини кризи”, сферу використання цих методів можна визначити за допомогою таблиці (див. табл. 2).

 - тактичні методи

 - стратегічні методи

Таким чином, вибір тактичних методів залежить від глибини кризи, а стратегічних – від причин кризи.

Для визначення виду та глибини кризи необхідно серйозну увагу приділяти діагностичному аналізу стану підприємств. Тільки маючи результати такого аналізу, можна переходити до вибору методів подолання кризи. Помилки у такому стратегічно важливому виборі зазвичай дорого коштують підприємствам.

Саме тому не можна давати загальних рецептів оздоровлення, проводити “масові” антикризові заходи.

## Література

1. Алексеев Н. Управление предприятием в кризисной ситуации (опыт работы) // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 6. – С. 72-77.
2. Голобков С. Если отступать некуда // Капитал. – 1997. – № 7. – С. 16-18.
3. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Рейнжиниринг бизнеса. – М., 1997. – 333 с.
4. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. А.П.Градова. – СПб., 1996. – 510 с.
5. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.07.1996 р. № 415 “Про затвердження переліку підприємств, що підлягають реструктуризації”.

*Стаття надійшла до редакції 22.06.2000 р.*