

УДК 658.16

Н. М. ТЮРИНА¹, Н. С. КАРВАЦКА¹, Т. В. НАЗАРЧУК¹, К. О. БАЦУРА²Хмельницький національний університет¹
Київський національний університет ім. Тараса Шевченка²ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
ОРГАНІЗАЦІЄЮ

В статті досліджено технології та інструменти антикризового управління організацією. Визначено специфіку антикризового маркетингу; особливості диверсифікації, реструктуризації, реорганізації, реінжинірингу як активних методів реагування на зовнішні загрози. Досліджено інвестиційно-інноваційні стратегії фінансового оздоровлення неплатоспроможного підприємства та можливі джерела їх фінансування; технології антикризового управління персоналом організації. Проаналізовано доцільність використання контролінгу в антикризовому управлінні та виконання стрес-тестування як інструменту моніторингу підприємств на предмет готовності протистояти кризовим явищам. Визначено зміст антикризової програми як комплексу заходів попередження, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків.

Ключові слова: антикризове управління, фінансове оздоровлення, технології, інструменти.

N. M. TYURINA¹, N. S. KARVATSKA¹, T. V. NAZARCHUK¹, K. O. BATSURA²Khmelnitskyi National University¹
Taras Shevchenko Kyiv National University²

TECHNOLOGIES AND TOOLS OF CRISIS MANAGEMENT OF ORGANIZATION

Key technologies and tools of crisis management organization was discussed in the article. Marketing strategies were grouped by stages of crisis management and developed recommendations on the feasibility of using these strategies at all stages. Procedures restructuring, reorganization and reengineering were investigated and identified the possibility of implementing in a crisis situation. Innovation and investment policy of the company discussed in detail the features and their applications in the context of limited financial resources were identified. Crisis Human Resources Management was defined priority in crisis management, the structure of the individual components of the administration system was formed, the anti-crisis activities of the team and its main objective - the development of anti-crisis program were defined, recommendations to its structure and the formation outlined. To improve the coordination of business processes and the effectiveness of management decisions on the strategic and operational problems in the crisis was proposed use the tools of operational and strategic controlling.

Keywords: crisis management, financial recovery, technologies, tools.

Вступ. Сучасний стан економіки України характеризується глибокою системною кризою. В процесі реформування вітчизняної економіки в значній мірі підвищується актуальність проблем антикризового управління. Це стосується як управління економікою країни в цілому, так і окремими підприємствами. Управління в умовах кризи – це особливий вид управління, який спрямований або на подолання уже існуючої кризи, або на її попередження. Жорстка конкуренція внутрішнього і зовнішнього середовищ створює такі умови, за яких менеджери суб'єктів господарювання вимушені приймати швидкі управлінські рішення, не завжди достатньо обґрунтовані та часто підвищеного ризику, що призводить до помилок в управлінні, негативних наслідків у діяльності та, як наслідок, до кризи. Особливістю антикризового управління є те, що воно суттєво відрізняється від традиційних методів управління, має свою специфіку, потребує спеціальних знань. Порівняння цих двох видів управління показало істотні відмінності, що стосуються умов діяльності та середовища управління; цілей діяльності та організації ресурсів для їх досягнення; методів рішення управлінських проблем; характеру управлінської інформації; підходів до формування організаційних структур управління; системи мотивації, стилю управління тощо. Як зазначають автори роботи [1], головна проблема вітчизняного бізнесу у сфері антикризового управління – це звичка дивитися на проблему однобоко, під тією точкою зору, до якої звикли і яка простіша. Завдання підвищення прибутку підприємства, наприклад, в більшості випадків вирішується шляхом підвищення ціни на готову продукцію. Просто, зрозуміло, швидко. У інших випадках вибір стосується скорочення витрат, причому найбільш простих і зрозумілих: заробітна плата, скорочення маркетингових витрат тощо. Саме тому автори статті вважають доцільним виконання систематизації знань, що стосуються технологій та інструментів антикризового управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Серед наукових праць, в яких досліджуються проблеми антикризового управління в цілому, окремі його інструменти та аспекти зокрема, необхідно виділити дослідження таких зарубіжних вчених, як Е. Альтмана, В. Вінцента, Л. Брантона, І. Дональда, В. Бівера. З питань антикризового управління підприємствами, банкрутства, санації і фінансової реструктуризації та їх впливу на сучасний розвиток підприємств української економіки надруковано цілу низку науково-теоретичних досліджень вітчизняних вчених-економістів, а саме І.П. Булеєва, Н.Е. Брюховецької, А.С. Гальчинського, В.М. Геєця, Л.О. Лігоненко, Л.С. Ситник, О.О. Терещенко, А.М. Чернявського. Існуючі теоретичні розробки та підходи до вирішення цієї проблеми охоплюють лише окремі аспекти антикризового управління підприємствами, залишається актуальною потреба в комплексному дослідженні технологій та інструментів антикризового управління організацією.

Виклад основного матеріалу. Криза в економіці країни або на окремо взятому підприємстві – це наслідок помилок його менеджменту. Лі Яккока зазначає: «...якщо справи в компанії йдуть погано, цьому є лише три причини. Перша – це погане керівництво, друга – це погане керівництво, третя – це погане керівництво».

Як показують дослідження теоретичних напрацювань науковців, що займаються проблемами антикризового управління, до основних складових, що визначають його технології та інструменти, можна віднести маркетингове антикризове управління; інноваційно-інвестиційне антикризове управління; антикризове управління персоналом тощо. Технології антикризового управління можуть бути використанні для розробки антикризової програми, а елементи антикризового управління – реалізовані на підприємстві шляхом впровадження інструментів стратегічного та оперативного контролінгу. Розглянемо детальніше ці процеси.

Важливою умовою ефективного функціонування внутрішнього фінансово-економічного механізму підприємства в період кризи є збереження швидкості обороту обігових коштів, оскільки саме це з часом допомагає покращувати значення показників рентабельності. Прискорення оборотності рятує підприємство, коли неможливо терміново збільшити значення таких показників, як ціна або обсяг реалізації, і при цьому, під тиском зовнішнього середовища, знижується рентабельність операційної діяльності. Швидкість такого обороту має забезпечувати антикризовий маркетинг.

Антикризовий маркетинг є комплексною системою організації виробництва й збуту товарів, що орієнтована на задоволення потреб конкретних споживачів і одержання прибутку на основі вивчення та прогнозування ринку. Іншими словами це діяльність, що перетворює потреби покупців в доходи організації, коли вона спроможна давати споживачу на ринку те, що йому потрібно, за допустимою ціною, в потрібній кількості та якості, в потрібний час й в потрібному місці. За таких умов створюються передумови для фінансової стабілізації організації та повернення її в нормально функціонуючий суб'єкт господарювання. Саме тому, в умовах погіршення економічного стану організації, функція маркетингу стає пріоритетною у її діяльності.

Ключовою функцією антикризового маркетингу є моніторинг зовнішнього середовища організації для ідентифікації сигналів, що свідчать про загрозу погіршення стану організації на ринку, втрату конкурентоспроможності, зниження платоспроможності й керованості (чи навпаки, про можливості позитивних змін, що з'являються в окремих сферах діяльності). Побудова і організація виконання функцій маркетингу залежить від розмірів організації, специфіки виробництва, різноманіття продукції (або послуг), що нею виробляється, її споживчих якостей, особливостей ринків, на яких оперує організація та інших факторів. Головним в антикризовому управлінні, що використовують маркетингові менеджери, має бути обґрунтований вибір маркетингових стратегій, відповідність їх поставленим цілям та реальним можливостям організації (ресурсного, інноваційного, кадрового потенціалу). Широко має використовуватись активний і пасивний маркетинг, проведення різноманітних форумів, опитування широких верств населення, особисте спілкування з потенційними клієнтами.

На рисунку 1 згруповані маркетингові стратегії за стадіями (етапами) антикризового управління.

Передкризове управління
«Позиційний захист» - полягає у захисті ринкової частки, завойованих ринків збуту «Фланговий захист» - передбачає оборону «слабких місць» «Мобільний захист» - передбачає вихід на інші товарні та територіальні ринки збуту (стратегія розвитку ринку, стратегія диференціації)
Кризове управління
Стратегія «відступу» - характеризується послабленням активності Стратегії <i>диверсифікації</i> (концентрична, горизонтальна) Малобюджетні стратегії за комплексом маркетингу
Післякризове управління
Стратегія <i>розвитку ринку</i> – передбачає збут існуючого товару новим покупцям на нових ринках Стратегія <i>розвитку товару</i> – впровадження нового або модифікованого товару існуючим споживачам на наявних сегментах ринку Стратегія <i>глибокого проникнення на ринок</i> – спрямована на розширення збуту існуючого товару існуючим споживачам на наявному ринку

Рис. 1. Маркетингові стратегії за стадією (етапом) антикризового управління

У передкризовій стадії розвитку менеджменту перевага має надаватись дослідженню факторів, що запобігають кризовим ситуаціям, розробці стратегічних бізнес-планів з маркетингу, програмно-цільовим і корпоративним структурам, мотивації кінцевих результатів, контролю факторів ризику. Все це разом дозволяє швидше і оперативніше реагувати на зміну ситуації на ринку, уникати можливих втрат та негативних наслідків.

Завданнями маркетингу, в умовах фінансової нестабільності організації, є: забезпечення регулярності, швидкості та якості поставок; одержання повторних замовлень; пошук довгострокових контрактів; використання активних каналів збуту; спроможність задоволення потреб різних груп споживачів. Тобто для організації, що знаходиться в кризовому стані, під час вирішення проблем на початковому етапі краще використовувати оперативний маркетинг, оскільки позитивний результат необхідно одержати в короткостроковому періоді часу.

У після кризовому управлінні пріоритет має надаватись стратегіям, що спрямовані на відновлення виробництва та докризової системи менеджменту. З цією метою необхідне налагоджене зберігання та формування нової інформації про ринок, його дослідження, розробка та пропозиція товарів і послуг, а також про організацію їх збуту.

Надзвичайно важливим в успішній антикризовій маркетинговій діяльності є вибір вірної політики ціноутворення на продукцію або послуги. Встановлення ціни на продукцію залежить від багатьох чинників, що пов'язані зі станом організації, ринковою кон'юктурою та цілями, які є пріоритетними в цей період. Основними положеннями, на яких має базуватись процес ціноутворення в кризових умовах господарювання організації, є такі: встановлення мінімально можливих цін на продукцію для забезпечення виживання організації, але які мають повністю покривати витрати на її виготовлення і збут та включати мінімальний прибуток; враховувати зміни попиту залежно від зміни ціни; враховувати ціни на продукцію конкурентів та її обсяг на ринку; використовувати стратегії зниження ціни основної продукції, підвищуючи ціну на запасні частини або обслуговування товару, тим самим забезпечуючи рентабельність виробництва.

В умовах кризи необхідно використовувати і диверсифікацію як активний метод, що реагує на зовнішні загрози. Впровадження стратегій диверсифікації дозволить підприємствам створювати принципово нові товари та послуги на базі використання прогресивних технологій, розвивати нові напрямки підприємництва, підвищувати якісні характеристики продукції, що виробляється, активізувати свою політику на ринку, що в сукупності буде спрямоване на оздоровлення підприємства, забезпечення його стабільності й розвитку [2].

Надзвичайно важливим в антикризовому управлінні підприємством є уміле та обґрунтоване використання процедур реструктуризації, реорганізації та реінжинірингу.

Реструктуризація має спрямовуватись переважно на подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості. Підприємству варто використовувати даний метод тоді, коли існуюча система управління неспроможна забезпечити ефективне управління розвитком усіх напрямків діяльності одночасно.

Реструктуризаційна модель, на думку авторів, має включати такі напрямки: внутрішній розвиток, дискретний ресурсний обмін, міжорганізаційні альянси, приватизацію підприємств. Реструктуризаційна схема може включати такі етапи з альтернативними напрямками зміни структури [3]:

- вибір стратегії розвитку (структура виробничої програми, структура ринків збуту);
- вибір тактики (структура доходів та витрат);
- внутрішні організаційні зміни (організаційна структура, структура персоналу, виробнича структура, інформаційна структура);
- купівля-продаж структурних підрозділів (структура активів);
- зміна структури капіталу (структура залученого капіталу, структура капіталу);
- об'єднання з іншими структурами, кожне з яких повинно призводити до росту вартості суб'єкта господарювання та до зростання його інвестиційної привабливості.

Вибір тієї чи іншої альтернативи проведення кожного етапу реструктуризації доцільно виконувати на підставі побудови «дерева рішень» та ймовірнісної оцінки успішності завершення етапу. Критерієм оптимізації може виступати приріст вартості суб'єктів господарювання. Світовий досвід підтверджує також необхідність реформування спочатку системи управління підприємством, наприклад, система організаційних заходів щодо її реформування може складатись з трьох блоків: структурні зміни, системні зміни, реформа корпоративної культури на основі впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності. Це може бути виконано за допомогою реорганізації, тобто комплексу заходів, спрямованих на повну або часткову заміну власників корпоративних прав підприємства, зміну організаційно-правової форми організації бізнесу, ліквідацію окремих (збиткових) структурних підрозділів або створення на базі одного підприємства кількох, наслідком чого є передача або прийняття його майна, коштів, прав та обов'язків правонаступником.

Використання реінжинірингу в кризових умовах має бути обмеженим. Зважаючи на те, реінжиніринг передбачає фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотного результату. Цей інструмент краще використовувати в антикризовому управлінні тоді, коли є потреба здійснити серйозний прорив. Часткові поліпшення вимагають зваженого підходу; істотні ж – досягаються тільки шляхом рішучого відсікання усього старого і заміни його на нове й прогресивне, що і забезпечує реінжиніринг.

Однією з найважливіших в антикризовому управлінні є продумана та виважена інноваційно-інвестиційна політика, так як в умовах кризи підприємства досить часто обмежені у фінансових ресурсах. Інноваційна політика організації є формою стратегічного управління, яка визначає цілі та умови здійснення

інноваційної діяльності підприємства, спрямованої на забезпечення його конкурентоспроможності та оптимальне використання наявного виробничого потенціалу. Розробка інвестиційно-інноваційної стратегії фінансового оздоровлення неплатоспроможного підприємства буде стосуватись трьох основних напрямів прийняття рішень, а саме [4]:

- ефективної виробничої діяльності, що базується на оптимальному використанні виробничих ресурсів;
- ефективного фінансування, що передбачає вибір та обережне використання джерел фінансування;
- ефективного інвестування, що базується на розрахунку та оцінці інвестиційних рішень.

Ефективна виробнича діяльність передбачає детальний аналіз ринкової ситуації і допустимого обсягу продажу, ціни реалізації товару, величини постійних та змінних витрат. Ефективне фінансування ґрунтується на аналізі структури власного капіталу і дивідендів залученого капіталу, позичкового капіталу, вартості обслуговування довгострокової заборгованості та прибутку від виробничої діяльності й можливості капіталізації прибутку. Ефективне інвестування базується на аналізі інвестиційної бази, оцінці нових інвестицій і можливих вилучень вкладень. Для підприємств, що знаходяться у важкому фінансовому стані, інвестиційні рішення мають оцінюватись за такими критеріями: максимізація прибутку з врахуванням ризиків, що пов'язані з виконанням інвестицій, майбутня структура активів й пасивів.

Вибір шляхів найбільш ефективної реалізації інноваційно-інвестиційної стратегії має бути тісно пов'язаний з формуванням напрямків її ресурсного забезпечення. Систему ресурсного забезпечення цієї стратегії краще формувати за кількома напрямками. Один із них – створення достатніх для реалізації стратегії інвестиційних ресурсів. Цей напрямок пов'язаний із пошуком нових джерел фінансування, визначенням нових фінансових інструментів, що дозволяють вирішувати ключові фінансові проблеми підприємства (прибутковість, платоспроможність, стійкість). Інші напрямки в системі ресурсного забезпечення інноваційно-інвестиційної стратегії мають бути пов'язані з питаннями матеріально-технічного постачання, інформаційного забезпечення, врахуванням особливостей психологічного сприйняття інновацій тощо.

Джерелами фінансування інноваційно-інвестиційного процесу в процесі виконання антикризового управління можуть бути:

- власні фінансові засоби (прибуток, амортизаційні відрахування, суми, виплачувані страховими органами у вигляді відшкодування збитку тощо);
- продаж основних фондів, земельних ділянок й інших видів активів;
- залучені засоби від продажу акцій, засоби, виділені фінансово-промисловими групами на безоплатній основі, благодійні й інші внески;
- асигнування з державного бюджету, бюджетів регіонів і місцевих бюджетів;
- іноземні інвестиції, надані у формі фінансової чи іншої участі в статутному капіталі спільних підприємств, а також у формі прямих вкладень (у грошовій формі) міжнародних організацій і фінансових інститутів, держав, підприємств різних форм власності та приватних осіб;
- різні форми позикових засобів, у тому числі кредити, надані державою на зворотній основі, кредити іноземних інвесторів, облігаційні позики, векселі, кредити банків та інших інституціональних інвесторів.

Щоб розробляти та реалізувати на кризових підприємствах ефективну маркетингову та інноваційно-інвестиційну політику, необхідно проводити належне антикризове управління персоналом, що передбачає формування, на відповідних принципах, системи антикризового управління персоналом; раціональну кадрову політику в умовах системної кризи; формування антикризової команди та визначення основних напрямів діяльності; антистресову підготовку персоналу.

Управління персоналом успішного підприємства значно відрізняється від управління персоналом підприємства, що знаходиться в кризових умовах. Антикризове управління персоналом допускає поряд із традиційною організацією роботи з персоналом (планування, добір, підбір, розміщення тощо), ще й сукупність факторів соціально-психологічного, морального характеру – демократичний стиль управління, турботливе відношення до людини, врахування її індивідуальних особливостей та інше.

Значні зміни, наявність кризової ситуації в соціальній, економічній, політичній, духовній сферах сучасності одночасно як розширюють можливості, так і створюють серйозні обмеження для кожної людини, стабільності її існування і росту. Гнучке управління персоналом у таких умовах покликане врахувати цілий спектр питань адаптації працівника до зовнішніх й внутрішніх умов функціонування і розвитку організації. Особлива увага повинна приділятися аналізу мотиваційних установок, умінню їх формувати і спрямовувати діяльність персоналу відповідно до швидко мінливих завдань, що стоять і з'являються в організації. Сюди також варто віднести проблеми взаємодії керівників організації з профспілками і службами зайнятості, забезпечення безпеки персоналу, розробку принципово нових підходів до пріоритету цінностей.

Структура окремих складових системи антикризового управління персоналом організації, що розроблена авторами з використанням [4] наведена на рис. 2. В ній відображені типи кадрової політики, фази мобілізації кадрового потенціалу та методи подолання опору змінам, що доцільно використовувати для управління персоналом в кризових умовах господарювання.

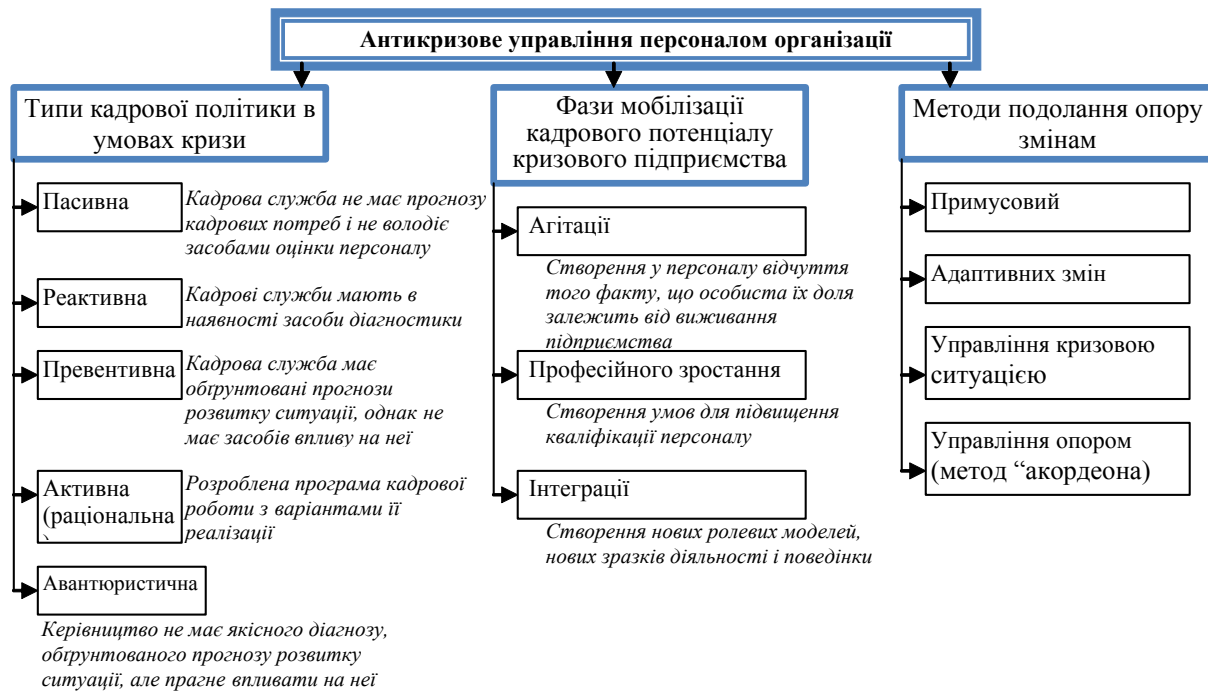


Рис. 2. Структура окремих складових системи антикризового управління персоналом організації

Для реалізації ефективного антикризового управління персоналом на підприємстві може бути створена тимчасова спеціальна антикризова група з працівників цього підприємства, яку доцільно виділити в окрему структурну одиницю або надати їй статус консультативного органу при апараті управління організацією. Структура цієї групи може бути різною; один із варіантів може бути такий: керівник антикризової групи, юрисконсульт, бухгалтер, аналітик, фахівець з оцінки бізнесу і нерухомості, фахівець з фінансів, фахівець з маркетингу, фахівець з управління персоналом, психолог, фахівець з економічної безпеки. Критеріями добору членів антикризової групи є: висока професійність, стійкість до стресів, досвід практичної роботи, характер освіти, соціально-психологічна спрямованість особистості тощо. Після виходу підприємства з кризи антикризова група може бути розформована.

Стратегічним завданням управління персоналом в умовах кризи є психологічна та антистресова підготовка, комунікабельність і готовність працювати спільно в неординарних, критичних умовах, пов'язаних із підвищеними нервовими, фізичними навантаженнями, коли авторитет, гроші, сила і закон можуть втратити те значення, що вони мали в звичайних умовах. У кризовій ситуації відбувається перерозподіл функцій керівництва з контрольних обов'язків на координаційні, котрі, якщо змушують обставини, набувають форми твердого адміністрування. Управління тут вимагає рішучих змін, коли всі кроки в потрібному напрямку розписані буквально по днях і годинах.

Після розробки та впровадження раціональної кадрової політики підприємства, що працює в умовах кризи, необхідно визначити основні напрямки діяльності антикризової команди, яка є спеціально створеною групою професійних фахівців для роботи над проектом по виведенню підприємства з кризи та рішення неординарних, а часто екстремальних задач. З загальних антикризових заходів можна відзначити такі: скорочення штату; заморожування усіх венчурних проектів; скорочення представницьких витрат; різке скорочення демократичних процедур в управлінні, колегіальних рішень, нарад, погоджень; перехід на швидкі, "єдині" механізми прийняття рішень.

Найважливішим завданням антикризової команди має бути розробка, впровадження та виконання антикризової програми підприємства, що забезпечить вихід його з кризової ситуації. Лігоненко Л.О. у роботі [5] дає визначення антикризової програми, як «спеціальним чином підготовлений внутрішній документ, у якому систематизовано викладається перелік основних заходів, що планується здійснити в межах підприємства, його структурних підрозділів та функціональних служб для досягнення поставленої мети – виведення підприємства з кризового стану». Цільова антикризова програма має бути призначена для вирішення певного переліку проблем та бути інструментом реалізації цілей розвитку підприємства й забезпечення його існування у довгостроковій перспективі. Антикризову програму краще розробляти в цілому по підприємству, але, за потреби, можуть розроблятися антикризові підпрограми для окремих підрозділів та функціональних служб підприємства.

Розробка та впровадження програми має важливе значення, оскільки дозволяє в комплексі вирішити низку складних завдань, що відносяться до різних функціональних сфер: збуту продукції, фінансів, персоналу, операційної системи, системи управління тощо. Це має бути координуючий, адресний документ, котрий являє собою сукупність економічно та науково обґрунтованих заходів, що зорієнтовані на

запобігання, подолання кризових явищ різного типу, взаємопов'язаних за термінами, місцями виконання, а також забезпечені необхідними ресурсами. В основу цільової антикризової програми має бути покладено відповідний антикризовий «стратегічний набір», що орієнтований на розробку та балансування стратегій диверсифікації джерел постачання, фінансової реструктуризації та коригування «портфелю», подолання локальних криз в окремих функціональних сферах підприємства. Для забезпечення виконання антикризової стратегії необхідно розробляти систему функціональних стратегій, у яких конкретизується загальний зміст керованого виходу підприємства з кризи та ліквідації її наслідків. Значимість окремих функціональних стратегій залежатиме від причин кризи. Безпосередній зміст антикризової програми – це має бути комплекс послідовно здійснюваних заходів попередження, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків. Одним із варіантів структури антикризової програми може бути такий: підсумки результатів аналізу та діагности діяльності підприємства; формування основних завдань та існуючих обмежень; формулювання першочергових антикризових заходів; визначення та розвиток пріоритетних областей розвитку; визначення взаємозв'язку між напрямками (проектами); вибір методів управління програмою. Розробка антикризової програми передбачає проведення великого обсягу дослідницько-аналітичної і планової роботи, а також організаційно-економічного та соціального забезпечення.

Передувати розробленню антикризової програм може проведення стрес-тестування, що розглядається нами як моніторинг підприємства на предмет готовності протистояти ним кризовим явищам. Стрес-тестування є інструментом перспективного аналізу фінансової системи підприємства, оскільки його завдання – оцінити наслідки можливих макроекономічних подій, імовірність яких точно не відома і тому вони не можуть бути враховані при моделюванні ситуацій.

Фахівці МВФ визначають стрес-тестування як «метод оцінки чутливості підприємства до суттєвих змін макроекономічних показників або до виняткових, але можливих подій». Незважаючи на те, що метод був розроблений ще в 1990-х роках, єдиного підходу до побудови моделі тестування немає. Існуючі на сьогодні методи, які широко застосовуються на практиці, поділяють на три основні групи [6]:

1) Тести чутливості – застосовуються переважно для оцінки значних зрушень у фінансових змінних та їх впливу на вартість портфелів, ліквідність, відсоткові ставки тощо без конкретизації причин таких зрушень.

2) Тести сценаріїв – використовуються переважно для стратегічної оцінки комплексних явищ та показників. З цією метою ризик-менеджери визначають головні чинники, котрі впливають на якість та динаміку портфеля, а потім розробляють сценарії, в яких зазначені фактори в різних комбінаціях піддають стресовим оцінкам.

3) Тести екстремальних величин (сценарії максимальних втрат або максимального шоку) – базуються на оцінці реалізації найгіршого варіанта розгортання подій чи комбінації факторів ризику, внаслідок чого підприємство може понести максимальні збитки.

Таке тестування може бути дуже корисним для забезпечення умов розроблення об'єктивної та реальної антикризової програми, що може бути практично реалізована на підприємстві.

В процесі розробки антикризової програми особливого значення набуває також проблема підвищення координованості бізнес-процесів підприємства та ефективності прийняття управлінських рішень для вирішення стратегічних та оперативних задач. Саме провадження контролінгу на підприємстві дозволяє кардинально поліпшити обґрунтованість управлінських рішень та підвищити якість антикризового управління підприємством. В умовах фінансової нестабільності, гострої конкуренції, зниження ефективності діяльності застосування контролінгу як цілісної системи може стати реальною конкурентною перевагою підприємства.

Основою контролінгу як концепції антикризового управління підприємством є вихід його із зони збиткової діяльності та забезпечення успішного функціонування за рахунок:

- переорієнтації на ефективну роботу підприємства в довгостроковій перспективі;
- структуризації процесу управління та виділення циклів управління для забезпечення ітеративності процесів планування, контролю виконання планів та прийняття коригуючих рішень;
- створення інформаційної системи, що буде адекватною задачам цільового управління підприємством;
- підтримки різноманітних функцій виконавців операцій;
- формування організаційної структури, орієнтованої на сприяння досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства;
- координації дій всіх підрозділів підприємства для досягнення його цілей;
- забезпечення необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень шляхом інтеграції процесів збору, обробки, підготовки, аналізу, інтерпретації інформації;
- надання інформації для управління трудовими і фінансовими ресурсами;
- забезпечення виживання підприємства на рівнях стратегічного і тактичного управління;
- сприяння оптимізації залежності "виручка – витрати – прибуток".

Оскільки сучасна теорія управління виділяє стратегічні та оперативні цілі діяльності підприємства, відповідно оперативний та стратегічний контролінг є взаємодоповнюючими та взаємозалежними системами.

Узагальнюючі характеристики стратегічного та оперативного контролінгу наведені в таблиці 1, складеній на основі аналізу досліджень, представлених у вітчизняних та зарубіжних працях [4, 7–9].

Таблиця 1

Характеристика оперативного та стратегічного контролінгу за ознаками

Ознаки, що характеризуються	Види контролінгу та характеристика ознак	
	Стратегічний	Оперативний
Цілі	Забезпечення виживання, проведення антикризової політики, недопущення виникнення банкрутства, спрямованість на потенціал успіху	Забезпечення прибутковості і ліквідності підприємства
Рівень управління підприємством	Рівень вищого керівництва	Основний акцент робиться на середній ланці управління
Орієнтація системи управління	Зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства	Економічна ефективність, рентабельність діяльності та ліквідність підприємства
Вид проблем, які вирішуються	Більшість проблем є неструктурованими	Більшість проблем є добре структурованими
Рівень невизначеності	Високий	Відносно низький
Ступінь деталізації планів	Невисока	Висока
Міра охоплення процесів системою планування і контролю	Концентрація на окремих важливих напрямках	Система планування і контролю охоплює та інтегрує всі функціональні сфери діяльності підприємства
Контрольовані показники	Вартість підприємства Конкурентоздатність Ефективність інвестиційних проектів	Прибуток Показники ліквідності Показники рентабельності
Часовий горизонт аналізу показників	Показники управління повинні бути динамічними та перспективними, співставними за стратегічний період	Аналізуються дані впродовж одного року
Деталізація аналізу	Аналіз проводиться за основними показниками в цілому по підприємству	Здійснюється аналіз великої сукупності показників, які містять дані по підприємству в цілому та по окремих його підрозділах
Основні задачі, що розв'язуються	<ul style="list-style-type: none"> - Участь у формуванні кількісних та якісних цілей підприємства - Методологічна та інформаційна підтримка процесу стратегічного планування - Визначення критичних зовнішніх та внутрішніх умов, що лежать в основі стратегічних планів - Визначення „вузьких” та „слабких” місць в межах стратегічного управління - Визначення основних контрольних показників у відповідності до встановлених стратегічних цілей - Порівняння планових та фактичних значень стратегічних контрольних показників з метою виявлення та ліквідації причин відхилень - Аналіз показників економічної ефективності, особливо в межах інноваційно-інвестиційної діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> - Методологічна та інформаційна підтримка процесів оперативного планування та розробки бюджетів - Визначення „вузьких” та „слабких” місць в межах оперативного управління - Визначення сукупності підконтрольних показників відповідно до встановлених оперативних цілей - Порівняння планових та фактичних значень оперативних контрольних показників з метою виявлення причин та наслідків відхилень - Аналіз впливу відхилень на виконання оперативних планів - Створення систем інформації для прийняття поточних управлінських рішень - Розробка оперативних заходів щодо ліквідації негативних відхилень від плану

За допомогою інструментів оперативного контролінгу менеджери антикризової групи одержують можливість приймати більш обґрунтовані рішення для досягнення встановлених антикризовою програмою цілей діяльності підприємства. До них відносяться АВС-аналіз; аналіз відхилень фактичних результатів від планових; аналіз обсягів замовлень; оптимізація обсягів замовлень при закупівлі; модель „витрати – обсяг – прибуток” (аналіз точки беззбитковості; метод розрахунку сум покриття (метод поділу витрат на постійні та змінні); аналіз виникаючих на підприємстві „вузьких місць”; методи розрахунку інвестицій; розрахунок виробничого результату у короткостроковому періоді; оптимізація розмірів партій продукції; комісійна винагорода торгових представників з урахуванням сум покриття; гуртки якості; аналіз знижок; аналіз областей збуту; функціонально-вартісний аналіз; бюджетування; бенчмаркінг; XYZ-аналіз; експертні опитування та ін.

Стратегічні інструменти контролінгу можна використовувати для виявлення і покращення майбутніх шансів та ризиків підприємства, тобто для пошуку, розширення та збереження потенціалу успіху. Інструментами стратегічного контролінгу, що можуть бути використані в антикризовому управлінні, є: крива досвіду; аналіз конкуренції; портфельний аналіз; аналіз потенціалу; крива життєвого циклу продукту; аналіз сильних та слабких сторін підприємства; стратегічні розриви; логістика; власне виробництво – поставка зі сторони; розробка сценаріїв та інші.

Висновки. Таким чином, автори статті розглянули основні технології та інструменти антикризового управління організацією. Увагу було приділено маркетинговому антикризовому управлінню, згруповані маркетингові стратегії за стадіями антикризового управління та розроблені рекомендації щодо доцільності їх використання на всіх етапах. Розглянуто процедури реструктуризації, реорганізації та реінжинірингу й

можливість їх впровадження в кризовій ситуації. Детально розглянуто інноваційно-інвестиційну політику підприємства та визначені особливості її формування в умовах обмеженості фінансових ресурсів. Пріоритетним в антикризовому управлінні було визначено антикризове управління персоналом, сформована структура окремих складових цього управління, визначено напрями діяльності антикризової команди та її основне завдання – розробку антикризової програми, окреслено рекомендації до її формування та структури. Для підвищення координованості бізнес-процесів підприємства та ефективності прийняття управлінських рішень щодо вирішення стратегічних та оперативних завдань в умовах кризи запропоновано використовувати інструменти оперативного та стратегічного контролінгу.

Література

1. Чалапко Л.Д. Внутрішній економічний механізм підприємства в системі антикризового управління / Л.Д. Чалапко, С.І. Чимшит, М.Б. Пагулич // Економіка і регіон / ПолтНТУ. – 2011. – № 4 (31).
2. Камнева А.В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві / А.В. Камнева // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2014. – № 4(28). – С. 15–27.
3. Тюріна Н.М. Економічні та організаційні аспекти формування антикризового управління на промислових підприємствах / Н.М. Тюріна, Т.В. Назарчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – № 3. Т. 2. – С. 130–135.
4. Тюріна Н.М. Антикризове управління : навч. посіб. / Н.М. Тюріна, Н.С. Карвацка, І.В. Грабовська. – К. : «Центр учбової літератури», 2012. – 448 с.
5. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством : підручник / Л.О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 824 с.
6. Баландіна В.П. Стрес-тестування як інструмент оцінювання фінансової стійкості підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://intkonf.org/balandina-vp-stres-testuvannya-yak-instrument-otsinyuvannya-finansovoyi-stiykosti-pidpriemstva/>
7. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Хан Д. ; пер. с нем. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
8. Reichmann T. Controlling mit Kennzahlen. 2 Aufl. Muenchen: Vahlen Verlag, 1990. 384 s.
9. Weber J. Einführung in das Controlling. 7 Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1998. 410 s.

References

1. Chalapko L.D., Chymshyt S.I., Pahulych. M.B. Vnutrishnii ekonomichnyi mekhanizm pidpriemstva v systemi antykrizovoho upravlinnia. Ekonomika i rehion. PoltNTU. № 4 (31). 2011.
2. Kamnieva A.V. Doslidzhennia isnuichykh instrumentiv ta modelei antykrizovoho upravlinnia na pidpriemstvi. Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi: problemy teorii ta praktyky, 2014, № 4(28). S. 15–27.
3. Tyurina N.M., Nazarchuk T.V. Ekonomichni ta orhanizatsiini aspekty formuvannia antykrizovoho upravlinnia na promyslovykh pidpriemstvakh. Herald of Khmelnytskyi National University. Economical sciences, Vol. 2, Issue 3, 2011, s.130–135.
4. Tyurina N.M., Karvatska N.S., Hrabovska I.V. Antykrizove upravlinnia: navch. posib. K. «Tsentr uchbovoi literatury», 2012. 448 s.
5. Lihonenko L.O. Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom: Pidruchnyk. K.: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 2005. 824 s.
6. Balandina V.P. Stres-testuvannya yak instrument otsinyuvannya finansovoi stiikosti pidpriemstva. URL: <http://intkonf.org/balandina-vp-stres-testuvannya-yak-instrument-otsinyuvannya-finansovoyi-stiykosti-pidpriemstva/>
7. Khan D. Planirovaniye y kontrol: kontseptsyia kontrolynha: Per. s nem. M.: Fynansy y statystyka, 1997. 800 s.
8. Reichmann T. Controlling mit Kennzahlen. 2 Aufl. Muenchen: Vahlen Verlag, 1990. 384 s.
9. Weber J. Einführung in das Controlling. 7 Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1998. 410 s.

Надійшла 07.04.2015; рецензент: д. е. н. Лук'янова В. В.