

УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

В статті розглянуто сутність та процес антикризового управління підприємством, методи та форми його здійснення. Викладені напрямки діяльності підприємства в рамках антикризової програми та механізми здійснення антикризового управління. Зроблений висновок щодо ефективності здійснення антикризового менеджменту.

Ключові слова: антикризове управління, антикризова програма управління підприємством, фінансове і організаційне управління, управління персоналом, маркетингова та інвестиційна політика.

В статье рассмотрена сущность и процесс анти кризисного управления предприятием, методы его осуществления. Изложены направления деятельности предприятия в рамках антикризисной программы и механизмы осуществления антикризисного управления. Сделаны выводы об эффективности осуществления антикризисного менеджмента.

Ключевые слова: антикризисное управление, антикризисная программа управления предприятием, финансовое и организационное управление, управление персоналом, маркетинговая и инвестиционная политика.

In this article considers the nature and process of anti-crisis management, methods and forms of its implementation. Laid out directions for activity of enterprise in the scope of anti-crisis program and mechanisms for implementation of anti-crisis management. Made conclusion about effectiveness of anti-crisis management.

Key words: anti-crisis management, anti-crisis management program, financial and organizational management, personnel management, marketing and investment policy.

Постановка проблеми. В сучасних умовах підприємствам дуже складно планувати і здійснювати свою діяльність у довгостроковій перспективі. Тому особливої актуальності, в умовах спаду економічного зростання, набув процес розробки та використання ефективних методів і форм здійснення антикризового управління підприємством. Негативний вплив тенденцій світової економіки на підприємства викликав потребу в проведенні аналізу ефективності процесу управління підприємством, а саме антикризового управління підприємством і вибору найбільш ефективних форм його здійснення.

Багато дослідників говорять про кризу як нормальну стадію розвитку підприємства та одночасно зазначають її катастрофічне значення для кожного окремого підприємства. Саме в зв'язку з циклічним розвитком економіки, підприємства часто стикаються з кризовими явищами, які згубно впливають на підприємство, а отже дослідження питань антикризового управління підприємством є досить актуальним. Існує необхідність поглиблення знань щодо конкретних антикризових заходів, які в залежності

від кризової ситуації можуть бути достатньо різноманітними, та обґрунтуванні вибору доцільного комплексу заходів по мінімізації наслідків впливу кризових явищ. Сучасність досліджень в сфері антикризового управління зумовлюється також нагальністю проблеми визначення системи заходів попередження кризових явищ та можливості їх уникнення в майбутньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зарубіжний досвід показує, що питанню антикризового управління підприємством (а саме розробці стратегії управління підприємством у кризових умовах) приділяється значна увага, про що свідчать ґрунтовні розробки теорії антикризового менеджменту Е.І. Альтмана, Т.С. Петерса, Ш.Л. Брауна, Д.Дж. Майерса, І. Ансоффа, Р. Акоффа, Т. Таффлера, Р. Зузака, І. Адісеса, Д. Чампа, Ст. Фінка, М. Хаммера, та ін. Деякі питання та окремі аспекти антикризового управління були викладені в працях науковців Росії та інших країн СНД: Самсонова Н. Ф., Арнольда В.І., Балабанова І.Т., Баришнікова Н.Б., Беляєва С.Г., Біра С., Богданова А.А., Бляхмана Л.С., Градова А.П., Грязнової А.Г., Іванова Г.П., Клебанова Т.С., Короткова Є.М., Кошкіна В.І., Крижанівського В.В., Кузіна Б.І., Мінаєва Є.С., Панагушина В.П., Пономаренка В.С., Пушкара О.І., Уткін Е.А., Короткова Є.М. та інших. Автори зосереджують увагу на питаннях функціонування підприємства при настанні кризових ситуацій та при появі загрози визнання його банкрутом; не приділено достатньо уваги процесу попередження як складової частини системи антикризового управління на підприємстві. Українські дослідження питання антикризового управління підприємством представлені роботами таких авторів як Беленький П., Бланк І.О., Богиня Д., Бойко Є., Брюховецька М.Є., Булєєв І.П., Герасимчук М., Іванов М.П., Василенко В.А., Лігоненко Л.О., Пашута М., Ситник Л.С., Терещенко О.О., Туніков В.А., Афонін А.С., Тюріна Н.М., Федулова Л.І., Чернявський А.Д., Пасічник В.Г., Колісник М. К., Овсак О. П. та ін.

Василенко В. О. в своїх працях розглянув сутність і особливості кризових явищ і стійкість підприємств до цих негативних явищ, розвиток організації в антикризових ситуаціях та роль антикризового менеджменту в процесі управління підприємством в умовах кризи. Саме питанню управління в кризовій ситуації автор приділяє особливого значення та детально описує це питання.

Колісник М. К. приділяє значну увагу таким питанням як: сутність фінансової санкції підприємств та порядок її проведення; антикризове управління підприємством; контролінг та його роль у фінансовій санкції підприємств; санаційний аудит; форми, правила та умови фінансової санкції підприємств, фінансові джерела санкції підприємств; санкція балансу підприємств; економіко-правові аспекти санкції та банкрутства підприємства; механізм санкції, банкрутства та ліквідації банківських установ. Овсак О. П. розглядає два важливих питання: основи антикризового управління ресурсами та управління змінами кризового підприємства.

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Аналіз досліджень зарубіжних і вітчизняних авторів показує, що відсутні системні наукові дослідження проблем антикризового управління підприємством. Наявні публікації українських дослідників мало уваги приділяють проблемі розроблення системи конкретних заходів попередження кризових явищ на підприємстві. Є потреба в формулюванні якісно нових теоретичних і практичних засад антикризового управління підприємством та узагальнення інструментарію його здійснення. На даний час існує потреба у комплексному дослідженні теоретичних, методологічних та прикладних основ і особливостей побудови системи антикризового управління на українських підприємствах із урахуванням специфіки розвитку української економіки; при цьому необхідно використовувати наявні розробки в галузі антикризового управління як теоретичного, так і практичного характеру.

Мета статті. Метою статті є дослідження питань антикризового управління підприємством та визначення основних напрямків антикризового управління підприємством на основі антикризової програми; розгляд проблем ефективності антикризового управління підприємством та механізмів підвищення ефективності управлінської діяльності в умовах кризи.

Вклад основного матеріалу. Антикризове управління - спеціальним чином організована система управління, яка має комплексний, системний характер, націлена на найбільш оперативне виявлення проблем підприємства та створення відповідних передумов для їх своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності суб'єкта підприємницької діяльності, недопущення виникнення ситуації його банкрутства, запобігання виникненню кризи в майбутньому [2, с. 301]. Антикризове управління спрямоване на вирішення задач, що забезпечують інтенсивний розвиток підприємства у майбутньому шляхом мобілізації та інтенсивного використання всіх наявних ресурсів у підприємства.

Основним завданням антикризового управління на підприємстві є розробка антикризової програми управління підприємством. На жаль, керівники українських підприємств недостатньо уваги приділяють антикризовому менеджменту, але саме ефективна програма антикризового управління підприємством допоможе подолати наслідки кризових явищ.

Антикризове управління на українських підприємствах повинно базуватися на використанні усього потенціалу засобів і методів сучасного менеджменту з урахуванням ресурсних і часових обмежень антикризового процесу.

Сутність антикризового управління виражається в наступних положеннях:

- кризи можна передбачати, очікувати і викликати;
- кризи у визначеній мірі можна прискорювати, випереджати, відсувати;
- до кризи можна і необхідно готуватися;
- кризи можна пом'якшувати;

- управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва;
- кризові процеси можуть бути до визначеної межі керованими;
- управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їхні наслідки [1, с. 23].

На українських підприємствах є потреба в розвитку концепції стабільного менеджменту (завданням якого є стабілізація ситуації, недопущення подальшого поглиблення кризи, завчасне попередження кризових явищ і оперативне впровадження стабілізаційних заходів), який і буде основою антикризового управління підприємством.

Необхідним перетворенням на українських підприємствах в процесі подолання наслідків кризових явищ в рамках антикризового управління є підвищення гнучкості: системи управління, технологій виробництва, організаційного розвитку підприємства, персоналу та підвищення гнучкості виробничого потенціалу. Гнучка система управління підприємством є досить ефективною, вона краще і швидше пристосовується до змін внутрішнього та зовнішнього середовища та загроз, які можуть виникнути в процесі діяльності підприємства (соціального, економічного та політичного характеру); в цих умовах підприємство збереже свою стійкість і конкурентоспроможність.

Ефективність антикризового управління на підприємстві можна підвищити шляхом розробки комплексної антикризової програми. При розробленні та реалізації антикризової програми керівництво підприємств повинно спиратися на власні сили та можливості або залучати стороннього інвестора (санатора), здійснювати контроль над процесом її реалізації; розробляти та впроваджувати систему запобігання кризовим явищам у майбутньому.

Антикризова програма діяльності підприємства – це система комплексних заходів по виходу підприємства з кризи, яка передбачає пом'якшення, попередження чи подолання негативних тенденцій розвитку підприємства. Для ефективного вирішення завдань антикризового менеджменту на підприємствах програма антикризового управління повинна складатися з заходів, розроблених в рамках наступних напрямків: маркетингова політика, управління персоналом, фінансове управління, інвестиційна політика та організаційне управління і операційний менеджмент. Реалізація антикризової програми потребує узгодження та координації дій всіх перерахованих вище напрямів. Ефективне і одночасне впровадження заходів в рамках таких напрямків як маркетингова політика, управління персоналом, фінансове управління, інвестиційна політика та організаційне управління і операційний менеджмент дозволить вивести підприємство зі стану кризи та забезпечить його фінансове оздоровлення.

Основні напрямки антикризової програми.

Фінансове управління

Основною метою є швидке поновлення платоспроможності й відновлення достатнього рівня фінансової стабільності підприємства. Діагностика фінансового стану та оцінка перспектив розвитку бізнесу - одна з найважливіших процедур фінансового оздоровлення підприємства. Фінансовий аналіз, який проводиться економістами підприємства, повинен оцінити внутрішню структуру підприємства, чисті грошові потоки, передбачити «слабкі місця», виявити ступінь залежності діяльності підприємства від зовнішніх та внутрішніх чинників [4, с. 421-424]. На українських підприємствах необхідним є детальне вивчення доцільності зміни стратегії підприємства, можливості переходу на випуск нової продукції, виходу на нові ринки збуту та використання нових каналів збуту продукції (чи створення власної мережі дистрибуції). Є потреба в аналізі і подальшому удосконаленні внутрішніх і зовнішніх зв'язків підприємства та дослідженні системи товарних, фінансових, організаційних та інших зв'язків підприємства.

Фінансову стабілізацію на українських підприємствах під час загострення кризових ситуацій необхідно здійснювати за такими етапами:

- усунення неплатоспроможності підприємства;
- відновлення фінансової стабільності підприємства;
- зміна фінансової стратегії з метою прискорення економічного зростання підприємства.

Фінансова стабілізація на підприємстві здійснюється за допомогою наступних механізмів: 1) оперативний механізм фінансової стабільності, заснований на принципі «відсікання зайвого», являє собою захисну реакцію підприємства на несприятливий фінансовий розвиток і позбавлений наступальних управлінських рішень; 2) тактичний механізм фінансової стабільності з використанням окремих захисних заходів, у цілому являє собою наступальну тактику, спрямовану на перелом несприятливих тенденцій фінансового розвитку, ґрунтується на використанні моделей фінансової рівноваги в довгостроковому періоді; 3) стратегічний механізм фінансової стабілізації являє собою винятково наступальну стратегію фінансового розвитку, що ставить за мету прискорення загального економічного розвитку підприємства, використовує моделі прискореного економічного росту підприємства [3, с. 40-46].

Маркетингова політика

Не менш важливим елементом антикризової програми підприємства є маркетингова стратегія, яка передбачає глибокий аналіз ринку, прогнозування його подальшого розвитку, визначення власної позиції на ринку цінової й асортиментної політики, оцінку комерційного ризику, пов'язаного зі зміною ринкової ситуації, підготовку висококваліфікованих спеціалістів з маркетингу. Маркетингова програма включає заходи, які необхідно виконати організації для стабілізації ситуації на ринку і з виходу з

кризи неплатоспроможності, некерованості, неконкурентоспроможності. Маркетингові антикризові програми можуть бути частиною стратегічного і тактичного плану організації виходу з кризи чи антикризового бізнес-плану [1, с. 216]. Основними в антикризовому маркетингу українського підприємства мають бути стратегії просування товарів на нові ринки, завоювання нових сегментів ринку, зміцнення становища на старих ринках, диверсифікованості Ключовою стратегією в рамках маркетингової політики на українських підприємствах повинна бути продуктово-маркетингова стратегія, яка сприяє розробці приватних стратегій організації.

Інвестиційна політика і управління інвестиціями

Важливе місце в розробці антикризової програми займає інвестиційна політика як складова стратегічного планування. Вона включає такі основні напрями:

- управління ризиком;
- програмно-цільове управління і складання капітальних бюджетів;
- стратегічний аналіз;
- стратегічне управління, яке охоплює три сфери прийняття рішень: інвестиції, фінансування, виробничу діяльність [4, с. 421-424].

Ефективність виробничої діяльності підприємств може бути забезпечена тільки за умов оптимального використання виробничих ресурсів, ефективної інвестиційної і фінансової політики. В рамках інвестиційної політики на українських підприємствах необхідно провести оцінку привабливості підприємства і оцінку інвестиційних проектів, які в майбутньому можуть принести підприємству прибуток. На базі отриманих розрахунків розробити антикризову інвестиційну політику (програму) підприємства.

Управління персоналом

Управління персоналом являє собою сукупність цілеспрямованих дій керівного складу організації і структурних підрозділів з управління підлеглими, спрямованих на досягнення поставлених загальних і специфічних цілей організації.

Підвищити ефективність діяльності підприємства можливо шляхом ефективного управління персоналом, що буде сприяти росту конкурентоспроможності виробленої підприємством продукції. Ефективність системи антикризового управління персоналом на вітчизняних підприємствах повинна базуватися на ефективному використанні принципів управління персоналом (у повній сукупності загальних, базисних, специфічних і приватних принципів управління персоналом).

Процес управління персоналом повинен базуватися на принципах формування якісного кадрового потенціалу, його оптимізації, орієнтації на професійне ядро, подолання опору до змін з боку персоналу.

Організаційне управління і операційний менеджмент

Вихід підприємства з кризи передбачає розробку стратегії організаційних заходів. Для цього необхідно проаналізувати складові організаційної структури підприємства, а саме:

- рівень спеціалізації, концентрації, кооперації, централізації виробництва;
- управлінські процеси, склад управлінських ланок та їх взаємодію, ступінь централізації управління;
- рівень господарської самостійності підприємства, його підрозділів і філіалів;
- рівень використання економічних, організаційних і соціально-психологічних методів управління та інші.

Основою підвищення конкурентоспроможності української продукції, підтримки інновацій є створення прогресивної структури виробництва і впровадження нових технологій [4, с. 421-424].

На українських підприємствах необхідно проводити аналіз, який передбачає комплексну оцінку підприємства, що виявить потребу в технологічному переозброєнні підприємства для ефективного подолання і виходу з кризи. Також комплексний аналіз підприємства допоможе виявити вплив всіх зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність підприємства і вжити необхідних дій для успішного подолання наслідків кризових явищ.

В умовах кризи для підвищення і збереження існуючого конкурентного положення на ринку українським підприємствам необхідно створити прогресивну структуру виробництва, шляхом впровадження новітніх технологій і організаційних змін структури виробництва. В зв'язку з цим на українських підприємствах необхідно проводити аналіз, який передбачає оцінку організації розробки і впровадження інновацій, науково-технічної і технологічної політики на виробництві. Необхідно приділити значну увагу ефективності організаційно-виробничого менеджменту, на який буде покладена задача ефективної операційної роботи підприємства.

Керівництво українських підприємств повинно переглянути ефективність виконання функцій антикризового управління, а саме: цілевизначення, планування, організація, мотивація і контроль; підвищення ефективності виконання функцій призведе до максимальної мінімізації наслідків кризи і підвищення ефективності прийняття управлінських рішень.

Ефективність антикризового управління на українських підприємствах можна підвищити шляхом комплексного використання таких механізмів антикризового управління як санація і реструктуризація підприємства.

Вагоме місце відводиться петчингу як інструменту стратегічного антикризового управління підприємством.

В рамках петчингу, який являє собою стратегічний процес, керівники українських підприємств повинні постійно здійснювати перетворення господарських одиниць, враховуючи сучасні тенденції і динаміку розвитку чи занепаду ринкової кон'юнктури, що забезпечить високі ринкові позиції підприємства і підвищить прибутковість підприємства.

Висновки. Кризові явища краще передбачити, ніж ліквідувати, так як ліквідувати їх майже не можливо. Тому успіх діяльності підприємства залежить від завчасної підготовки антикризового управління до майбутніх загроз. Завчасна підготовка програми антикризових заходів допоможе значно мінімізувати негативний вплив кризових явищ на підприємство і дозволить йому бути успішним і конкурентноздатним в умовах кризи. Створення потрібних резервів (ресурсних, фінансових, матеріальних) допоможе діяти підприємствам в умовах кризи більш ефективніше. Необхідним є подальше дослідження конкурентоспроможності, адаптації, гнучкості виробництва і персоналу в умовах кризи, а також системи антикризових стратегій.

Література

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємствам [текст] / В. О. Василенко - Київ: ЦУЛ, 2003. – 504с.
2. Гірняк О.М. Менеджмент [текст] / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський - Львів: Магнолія плюс, 2004. - 352 с.
3. Колісник М. К. Фінансова санкція і антикризове управління підприємством [текст] / М. К. Колісник, П. Г. Ільчук, П. І. Відлий - К.: Кондор, 2007. – 272 с.
4. Тарасенко Н. В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства [текст] / Н. В. Тарасенко - К.: Алерта, 2003. - 485 с.