

к.ф.-м.н., доц. Макаренко Л.Г.,
асистент, Лисенко А.О.,
студент, Кириченко К.Т.,
Національний авіаційний університет України, м.Київ

ДОСЛІДЖЕННЯ ДЕЯКИХ ПРОБЛЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ КРИЗИ ТА ШЛЯХІВ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Досліджено деякі проблеми менеджменту в умовах кризи та шляхи їх вирішення з урахуванням стратегічних перспектив діяльності компанії, зокрема розглянуті стратегії довгострокових відносин з власниками, інвесторами, кредиторами, клієнтами, кінцевими споживачами, постачальниками та персоналом, без яких неможливі успіхи компанії як в теперішньому часі, так і в стратегічній перспективі.

Постановка проблеми. Будь-яка організація, починаючи з моменту свого виникнення, стикається з цілим рядом проблем, які можуть спровокувати гостру кризу, що супроводжується різким погіршенням показників діяльності: ліквідності, платоспроможності, рентабельності, обіговості оборотних коштів, фінансової стійкості. Кризи можуть виникнути на будь-якому з етапів життєвого циклу організації. В умовах глобальної економічної кризи збільшується ймовірність виникнення кризових ситуацій для багатьох компаній. Оперативними заходами щодо виходу з економічної кризи можуть бути скорочення витрат, закриття підрозділів, скорочення персоналу, зменшення об'ємів виробництва і збуту, активні маркетингові дослідження, підвищення цін на продукцію, виявлення та використання внутрішніх резервів, модернізація, встановлення поточних збитків, залучення фахівців, отримання кредитів, зміцнення дисципліни і т.д. Здійснення оперативних заходів щодо виходу з економічної кризи у відриві від стратегічних цілей може короткочасно поліпшити фінансове становище компанії, але не усуне глибинні причини кризових явищ.

Аналіз досліджень і публікацій. Аналізу проблем, пов'язаних з глобальною економічною кризою, приділяється постійна увага [4, 5]. Варто

окремо виділити дослідження і публікації, які визнають, що стратегічний менеджмент покликаний зберігати цілісність підприємства в умовах кризи і його особливі функції ніхто інший не зможе реалізувати [1-5].

Невирішена раніше частина проблеми. Існує ряд проблем, пов'язаних з діяльністю компаній в умовах кризи. Вагома проблема – це ефективне та продуктивне використання усіх можливостей, які відкриваються для реалізації ефективного стратегічного управління в умовах кризи. Стратегічні і оперативні заходи в умовах кризи взаємопов'язані і займатися одним, у відриві від іншого, - неможливо. Оперативні заходи повинні здійснюватися в рамках обраних стратегій.

Цілі даної статті: дослідження проблем менеджменту в умовах кризи та шляхів їх вирішення з урахуванням стратегічних перспектив діяльності компаній.

Виклад основного матеріалу. Кризовий стан компанії вимагає від менеджерів проведення низки нетрадиційних заходів, використання в управлінні методів і підходів, які значно відрізняються від управління в звичних, стабільних, умовах. Розглянемо основні напрямки проблем менеджменту в умовах кризи та можливості їх вирішення.

Один з основних напрямків – це відносини з власниками та інвесторами. Власники та інвестори зацікавлені в отриманні доходів від своїх інвестицій в компанію, в показниках приросту капіталу. Компанії зацікавлені в інвесторах та акціонерах, оскільки для росту, розвитку необхідний капітал. Власники та інвестори приймають на себе ризик в обмін на наданий капітал чи кредит. В стабільних економічних умовах існує динамічна рівновага між потребами власників та інвесторів, з одного боку, та потребами організації, з іншого. Фінансова ефективність компанії не завжди готова задовольнити потреби власників, але рівновага підтримується довірою, впевненістю в майбутньому відшкодуванню інвестицій. В умовах глобальної кризи рівновага між потребами власників та потребами компанії стає хиткою, втрачається віра в майбутнє. Ситуація загострюється необхідністю отримання кредитів, оскільки може бракувати готівкових коштів для поточної діяльності, а компанія не може отримати кредит в умовах кризи банківської системи. Це, в сукупності з обов'язком повернення кредитів, різко перешкоджає роботі системи збуту готової продукції, особливо такої, яка коштує дорого. Наприклад, автомобільна

індустрія, як і її клієнти, живуть в кредит, а коли доступ до автокредитування чи оренди обмежені, продажі суттєво падають.

Менеджмент може реагувати на ці проблеми, використовуючи одну чи декілька з наступних стратегій, які є основними засобами управління відносинами з власниками та інвесторами:

- обмежений ріст, якщо ринок збуту знизив чи втратив темпи росту і при цьому потрібно враховувати тільки інфляційні процеси;
- злиття і придбання, що забезпечить отримання додаткових ресурсів і додаткової частки ринку збуту і, що важливо для власників, збільшення вартості компанії;
- оптимізація витрат, яка може відбуватися шляхом зниження операційних витрат, або шляхом поступового скорочення персоналу;
- вилучення активів пов'язане з процесами реорганізації, продажем основних фондів або окремих підприємств;
- капітальні інвестиції можуть залучатися як в розвиток нових напрямків діяльності, так і в удосконалення існуючих, або в купівлю нового обладнання, інфраструктури чи нерухомості;
- оптимальна вартість капіталу – фінансування стратегій за оптимальною вартістю, використовуючи власний капітал чи позики.

Кожна стратегія не виключає інші. Так, наприклад, стратегія злиття та поглинання може прийматися разом зі стратегією скорочення витрат та стратегією вилучення активів. Стратегія обмеженого росту може супроводжуватися вимогами капітальних інвестицій.

Компанії потрібні стратегії, щоб можна було чітко визначити кроки компанії в бурхливому середовищі економічної кризи та повідомити ці кроки власникам та інвесторам.

Окрім стратегій, власників та інвесторів цікавить ще реальний стан проблем та ризиків, пов'язаних з бізнесом компанії в умовах кризи. З цією метою перед менеджментом постає проблема управління ризиками, вирішення якої пов'язане з ідентифікацією, оцінками ризиків та їх зменшенням.

Досить поширеною причиною фінансових невдач в компаніях є невірний вибір основних критеріїв ефективної діяльності. Так, наприклад, одні компанії можуть орієнтуватися на валові доходи або зростання об'ємів виробництва, інші на завоювання або монополізацію ринку. Дані категорії, безумовно, є важливими цілями розвитку, але не повинні вважатися головними.

Найбільшої уваги в компанії заслуговують наступні два основні показники (результату) діяльності: розмір грошового прибутку і рівень рентабельності всього капіталу. Ці показники повинні визначатися, виходячи з руху грошових потоків в компанії.

Саме тому основним об'єктом реформування в умовах кризової ситуації повинні виступати критерії ефективності і оптимальності, які визначаються відносно всіх господарських операцій.

Умови загальної економічної кризи позначаються на відносинах компаній з клієнтами. Клієнтами компанії в даній роботі вважаються кінцеві споживачі і посередники, такі як роздрібні торговці, оптові торговці, брокери, агенти, комерсанти, дилери та дистриб'ютори. В період кризи клієнти можуть тимчасово втрачати фінансові можливості купувати продукцію фірми чи користуватися її послугами, а, з іншого боку, компанія може втратити можливість виробляти продукцію того рівня якості, яка б задовольняла кінцевого споживача.

Одне залишається незмінним: прибутки будь-якої компанії, в будь-яких економічних умовах діяльності, залежать від її кінцевих споживачів. Стратегії, спрямовані на задоволення потреб компанії в прибутках, з одночасним задоволенням потреб споживачів, в умовах кризи, поділяються на три основні частини: завоювати нових, потенційно вигідних клієнтів, забезпечити утримання існуючих вигідних клієнтів та повернути бувших вигідних клієнтів, які залишили компанію раніше.

Для менеджменту компанії, в умовах кризи, важливо правильно визначити стратегію утримання клієнта, реалізація якої знаходиться під впливом наступних процесів:

- процес управління ціноутворенням, конкурентноздатність ціни;
- процес задоволення попиту залежить від якості продукції, послуг своєчасної доставки, дружнього сервісу;
- процес розробки нового продукту з використанням інновацій з удосконалення продукції чи послуг.

Для сучасного покупця ціна товару важлива не менше, ніж його якість. Компанія, яка прагне запропонувати конкурентноздатну ціну, повинна жорстко контролювати свої витрати. Зробити це можна, оптимізуючи внутрішні процеси компанії, знаходячи можливість створення додаткової вартості з якнайменшими витратами. Зниженню витрат можуть сприяти заходи з економії матеріальних

витрат, якщо вони проводяться із застосуванням принципу «однієї парасольки», суть якого — управляти сумарними витратами всієї компанії, а не проводити економію по окремих підрозділах.

Об'єм продажів в кризовій ситуації можна збільшити за рахунок раціонального розміщення місць продажу товару, що полегшує покупцям можливості його придбання.

Критеріями стратегій, пов'язаних з клієнтами можуть виступати наступні показники: кількість клієнтів, тенденції рівня продажу виробленої продукції, тенденції обсягів продажу в новому чи відновленому бізнесі.

Зміна попиту на продукцію, зумовлена змінами купівельної спроможності споживачів в умовах глобальної кризи, вимагає зміни не тільки збутової політики, а й переобладнання виробництва, додаткових маркетингових досліджень. Задоволення потреб кінцевих споживачів вимагає від менеджменту компанії планування робіт та управління компанією в умовах кризи, тобто вирішення питань забезпечення ресурсами, виробничими потужностями, управління персоналом.

Питання забезпечення ресурсами в умовах кризи може стати одним з визначальних. Наприклад, різке зростанням цін на енергоресурси суттєво впливає на рентабельність компаній. Для компаній найбільш бажані такі відносини з постачальниками, які б забезпечували швидкість та надійність доставки необхідних ресурсів, їх високу якість, помірні ціни, фактичну відсутність перешкод для ведення бізнесу. В умовах кризи для постачальників важлива своєчасна оплата поставок, довготривалі угоди, в яких зазначені фіксовані обсяги поставок, а це може призвести до суперечностей і непорозумінь. Тому, в умовах кризи, особливого значення набувають узгодження правил спільної діяльності компанії та постачальників, визначення рамок цієї діяльності і механізмів забезпечення укладених угод.

З метою ефективної роботи з постачальниками в умовах кризи компаніям необхідно розвивати та укріплювати наступні можливості:

- вміння вести переговори з постачальниками;
- ефективне управління матеріально-технічними запасами;
- використання систем спільного планування;
- вирішення конфліктів інтересів, які виникають в процесі спільної діяльності;
- порівняльний аналіз показників ефективності та результативності

закупівельної діяльності.

Таким чином, відносини компанії з постачальниками ресурсів, в умовах кризи, повинні бути під постійним контролем. Ці відносини вимагають управління, організації та інтеграції спільної діяльності.

Персонал компанії – це основа її діяльності та успіху, особливо в умовах кризи. Компанії часто стикаються з дефіцитом працівників зі спеціальними навичками, необхідними в їх бізнесі. Але персонал – це значна частина експлуатаційних витрат компанії, та частина, якою, частіше всього, нехтують. Персонал має до організації певні вимоги, до основних з яких належать наступні: оплата праці, повага до своєї праці, справедливе та достойне відношення, наявність перспектив. Компанія, по відношенню до персоналу, висуває свої вимоги – це кваліфікаційна база, продуктивність, гнучкість, лояльність, досвід, дисципліна, дотримання організаційної культури. В умовах економічної кризи не потрібно нехтувати цими взаємними вимогами компанії та персоналу, оскільки, в протилежному випадку, економічна криза буде обтяжена додатковою соціальною напругою, яка спричиняє численні конфлікти з деструктивними наслідками. Завдання компанії в умовах кризи — скоротити витрати. Слід зазначити, що на більшості українських підприємств спостерігається надмірність персоналу. В умовах кризи скорочення його чисельності стає необхідністю, інакше результати можуть бути плачевними. Дії менеджера повинні бути в цьому випадку зваженими і раціональними.

До цільових стратегій, орієнтованих на побудову взаємовигідних стосунків компанії з працівниками в умовах кризи можна віднести наступні:

- збільшення гнучкості робочої сили
- залучати на винаймати найкращі кадри
- утримувати нинішніх ключових працівників;
- укріплювати необхідну культуру.

Стратегія збереження цінних працівників, в умовах кризи, в деяких видах діяльності може вважатися основною. Для реалізації цієї стратегії необхідно управляти процесом роботи з трудовими ресурсами. Внутрішні можливості компанії можуть зосереджуватися на політиці винагород та системі визнання заслуг, можливості отримання підвищення по службі, розвитку особистості, підтримці внутрішньої культури компанії.

В умовах кризи компанія має виробити стратегію, спрямовану на соціальний захист людей, тому важливим є те, щоб кожний підрозділ і

співробітник чітко розумів, як його повсякденна діяльність впливає на досягнення цілей компанії. Разом з тим, економія на заробітній платні, при її умілому проведенні, може стати дієвим чинником антикризового управління. Проблему зниження заробітної платні необхідно вирішувати, уникнувши страйків та інших проявів незадоволеності трудового колективу. Наприклад, всім працівникам зменшується заробітна платня, але з умовою її регулярної виплати, якщо зобов'язання керівництва не розходяться з ділом, трудовий колектив може беззастережно прийняти нові правила.

Ситуація, що склалася внаслідок перебігу глобальної кризи, а саме: падіння обсягів виробництва, зростання цін на енергоносії, загроза втрати ринків у довгостроковій перспективі внаслідок неефективності та високих витрат у виробництві та інших негативних чинників, - вимагає від керівників компаній і підприємств проведення комплексних заходів щодо істотного підвищення своєї ефективності і впровадження нових методів і підходів до управління та організації виробництва. Частина цих заходів потребує, без сумніву, значних капіталовкладень, проте, існує багато можливостей, які пов'язані з удосконаленням існуючих процесів управління, і які не потребують залучення істотних коштів, але дають значний результат і можуть сприяти виявленню прихованих резервів.

Висновки. Компанія має успіх тільки в тому випадку, якщо знаходиться в стані послідовного і неухильного розвитку, тому повноцінне управління в умовах кризи повинне охоплювати стратегії довгострокових відносин з власниками, інвесторами, кредиторами, клієнтами, кінцевими споживачами, постачальниками та персоналом, без яких неможливі успіхи компанії як в теперішньому часі, так і в стратегічній перспективі.

Список літератури

1. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. – М.: Дело, 2008. – 586 с.
2. О'Коннор Дж., Макдермотт И. Искусство системного мышления. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 256 с.
3. Практика корпоративного управління в Україні / Кітела І., Кіняєв О. – К.: Міжнародна фінансова корпорація, 2005. – 87 с.
4. Фомин Я.А. Диагностика кризисного состояния предприятия. — М.:

"ЮНИТИ", 2003. — 348 с.

5. Сенчагов В. Мировой финансовый кризис и пути преодоления его последствий//Проблемы теории и практики управления. – 2008. -№12 – С. 3-10.