

РОЗРОБКА ПРОЦЕСУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АВІАПІДПРИЄМСТВОМ

У статті розглянуто сутність та процес антикризового управління авіапідприємством, сформульована послідовність дій щодо антикризового управління та описані етапи програми. Ключові слова: антикризове управління, авіапідприємства, програма та заходи.

В статье рассмотрены сущность и процесс антикризисного управления авиапредприятием, сформулирована последовательность действий по антикризисному управлению и описаны этапы программы. Ключевые слова: антикризисное управление, авиапредприятия, программа и мероприятия.

The article reviews the nature and process of crisis management airline is formulated on the steps of crisis management and describes the stages of the program. Keywords: crisis management, airlines, program and activities.

Постановка проблеми. Кризи зайняли своє певне місце в житті суспільства. Їм властива неминучість і різноманітність. В останній чверті ХХ ст. людство вступило в затяжну смугу глибоких криз. Вони з'явилися слідом за тривалим періодом швидкого економічного росту і підняття рівня життя людей в більшості країн світу. Такий висновок підводить до того, що необхідно шукати нові підходи щодо визначення факторів, які зумовлюють кризові ситуації, шляхів і методів їх передбачення і подолання, шукати нові підходи та методи управління авіапідприємством в умовах кризи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема антикризового управління є об'єктом дослідження багатьох науковців, а саме Бланк І.А. [1], Кошкіна В.І. [2], Лігоненко Л.О. [3], Чоботар Ю.М. [4], Шершньова З.Є. [5], Василенко В.О. [6] та інші.

Невирішена раніше частина загальної проблематики. Розробка механізмів антикризового управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища є актуальним науковим завданням, що вимагає ретельного і глибокого дослідження. Багато наукових робіт присвячено дослідженню цієї теми, проте необхідно зробити уточнення стосовно такого виду діяльності як антикризове управління авіаційним підприємством.

Формування цілей статті. Метою даної статті є розробка процесу антикризового управління підприємством в авіаційній галузі.

Викладення основного матеріалу. Економічні результати діяльності будь-якої фірми зазнають коливань і залежать від багатьох факторів. Це призводить до того, що більшість фірм проходять стадії підйому і спаду, а багато з них опиняються в кризовій ситуації і наближаються або стають банкрутами. Причиною кризового становища авіапідприємств України є не тільки низький платоспроможний попит більшої частини населення, а й не адекватний ринковим вимогам стан управління фінансово-господарською діяльністю підприємств (суб'єктів господарювання).

Світова практика свідчить про те, що криза підприємств – це процес, якого деякі компанії не можуть уникнути, і на ринку виграють сильніші. Наприклад, в Японії кожний місяць близько трьох тисяч різних підприємств припиняють свою діяльність.

Реакцією фірми на кризовий стан є застосування розробленої моделі антикризового управління авіапідприємством.

Спираючись на багаторічні дослідження, ми знаємо, що антикризове управління підприємством – це комплексна система

управління підприємством, що відрізняється стратегічним характером, направлена на усунення можливих і наявних проблем в його діяльності шляхом розроблення і реалізації спеціальної програми з використанням всього потенціалу сучасного менеджменту.

У сучасній літературі відсутня єдність поглядів на процес антикризового управління.

Але на думку багатьох провідних фахівців [2, 3] антикризове управління авіапідприємством має здійснюватись поетапно та передбачати послідовність дій.

Виходячи з цих досліджень можна схематично сформуванати послідовність дій щодо антикризового управління (рис.1)



Рис.1. Послідовність процесу антикризового управління авіапідприємством

Беручи за основу дослідження вчених [1, 4] ми здійснюємо перший етап роботи на якому, шляхом використання спеціальних прийомів і методів дослідження, необхідно:

- здійснити комплексний аналіз результатів господарсько-фінансової діяльності підприємства, вивчити динаміку найважливіших показників діяльності (обсяг виробництва, доходів, витрат, прибутку, активів та капіталу, а також рентабельності, ліквідності, оборотності, фінансової стійкості підприємства);

- визначити обсяг, структуру і час погашення зовнішніх фінансових зобов'язань;

- визначити основні причини виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства;

- оцінити масштаб і можливі наслідки подальшого поглиблення кризових явищ і термін виникнення ситуації банкрутства;

- оцінити внутрішні можливості підприємства щодо локалізації та переборення кризових явищ.

Результати проведеної діагностики дають можливість визначити глибину кризи, яка охопила підприємство, а отже, дозволяють визначити на другому етапі мету та завдання антикризового управління. Залежно від глибини кризи такими завданнями можуть бути:

- виведення авіапідприємства зі стану юридичного банкрутства;

- недопущення виникнення ситуації банкрутства;

- локалізація кризових явищ;

- фінансова стабілізація;

- запобігання повторенню кризи.

На цьому етапі роботи необхідно також визначити суб'єкт, який бере на себе відповідальність за розробку і реалізацію антикризових процедур, встановити його повноваження стосовно розробки та впровадження антикризової програми.

Спираючись на досвід країн світу з розвинутою ринковою економікою для виконання цієї роботи використовують позаштатних професіоналів – фахівців з питань неспроможності або антикризових керуючих (досвідчених менеджерів консалтингових фірм, вчених провідних кафедр університетів).

Антикризовий керуючий повинен володіти такими рідкісними якостями, як високий професіоналізм, досвід практичної роботи, ініціативність, творчий підхід, бізнес-інтуїція, висока відповідальність за доручену й підхід, бізнес-інтуїція, висока відповідальність за доручену справу, вміння працювати в команді, бути лідером фахівців, високі морально-етичні якості, відповідальність за використання конфіденційної інформації тощо.

Оцінюючи ресурсний потенціал авіапідприємства в процесі антикризового управління, необхідно звернути увагу на такі його характеристики, як:

- достатність ресурсів для вирішення поставлених завдань, комплексність ресурсного потенціалу, тобто наявність усіх видів необхідних ресурсів;

- гнучкість і адаптованість ресурсного потенціалу, що визначає спроможність підприємства до інновації;
- перспективність ресурсного потенціалу або наявність життєздатного ядра.

Часові обмеження антикризових процедур визначаються інтенсивністю поширення кризових явищ.

Таким чином ресурсний потенціал також є лімітуючим обмеженням антикризового процесу.

Наступним, третім, етапом є розробка антикризової програми авіапідприємства, яка являє собою детальний план заходів, що мають бути вжиті, послідовність, ресурси, і відповідальність за їх виконання. Її зміст обумовлюється результатами проведеної діагностики, його часовими та ресурсними обмеженнями.

Залежно від фази кризи, жорсткості часових та ресурсних обмежень в антикризовій програмі авіапідприємства має бути знайдене оптимальне поєднання оперативних, тактичних і стратегічних рішень [6].

Як вказують джерела [3, 5], то найважливішою управлінською функцією на етапі безпосереднього проведення запланованих заходів є організація контролю за перебігом виконання розробленої антикризової програми для своєчасного вжиття заходів щодо модернізації корегування раніше розробленої політики (процедур, заходів) у зв'язку з не прогнозованими збудженнями у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Система контролю має забезпечувати, по-перше, відстеження динаміки зовнішніх проявів кризових явищ, причин і факторів розвитку кризи, інтегральних показників кризового стану; по-друге, оцінку результатів вжитих антикризових заходів (за їх характером, термінами, наслідками реалізації).

Залежно від ступеня досягнення поставлених цілей можливі такі управлінські дії:

- продовження реалізації розробленої антикризової програми при досягненні поставлених цілей і завдань, необхідній результативності вжитих заходів;
- модернізація й корегування антикризової програми при недотриманні її окремих параметрів (терміни реалізації, досягнутий ефект, необхідні ресурси тощо) або несподіваних збуреннях у зовнішньому середовищі підприємства;
- кардинальний перегляд розробленої програми та внесення відповідних корективів.

Метою заключного етапу процесу антикризового управління є створення або модернізація основних елементів системи протидії банкрутства на рівні підприємства, розробка та реалізація профілактичних заходів щодо запобігання повторення кризи в майбутньому. Мають бути внесені зміни в майбутньому. Мають бути внесені відповідні зміни в основні функціональні стратегії та політику авіапідприємства: управління господарським ризиком, грошовими оборотами та запасами, формування та використання прибутку, закупівлі матеріальних ресурсів, управління дебіторською заборгованістю,

залучення кредитних ресурсів, інвестиційну та іншу політики, пов'язані з генеруванням або витрачанням грошових коштів. Зміни, що вносяться, мають врахувати передові технології авіаційної галузі, засоби та інструменти управління економічними процесами, забезпечити високоефективну і сталу роботу авіапідприємства в майбутньому.

Контроль виконання антикризової програми авіапідприємства передбачає дотримання трьох основних функцій (етапів) контрольного процесу, з особливостями, що їм притаманні:

- визначення стандартів;

- визначення досягнутих результатів та їх порівняння з встановленими стандартами;

- обґрунтування необхідних дій та заходів управлінського впливу.

Стандарти оперативного контролю можуть встановлюватися не тільки на рівні усього підприємства, але й на рівні його функціональних підрозділів.

Періодичність проведення контролю визначається стадією розвитку кризових явищ та гостротою часових обмежень антикризового процесу. При контролі виконання антикризової програми, враховуючи можливі негативні наслідки невиконання цільових показників для життєдіяльності підприємства, мають бути обґрунтовані допустимі межі зміни кожного контрольного показника.

Висновок. Розробка антикризової програми авіапідприємства, яка являє собою детальний план заходів, що мають бути вжиті. Послідовність, ресурси і відповідальність за їх виконання являється основою моделі антикризового управління авіапідприємством. Її зміст обумовлюється результатами проведеної діагностики. Представлена послідовність процесу має практичну направленість і може бути використана в діяльності авіапідприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента [Текст] – К., 2000
2. Кошкин В.И. и др. Антикризисное управление [Текст] – М., 1999
3. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством [Текст] – К., 2001
4. Чоботар Ю.М. Антикризисная программа предприятия [Текст] – М., 1997.
5. Шершньова З.С., Оборська С.В. Антикризове управління підприємством: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. [Текст] — К.: КНЕУ, 2004. — 196 с.
6. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством [Текст] - К.: ЦУЛ, 2003.- 504 с.