

ПРОБЛЕМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

В статті досліджено поняття «ефективність підприємства в умовах кризи», «антикризові заходи» та «антикризове управління». Розроблена та реалізована програма заходів щодо подолання кризи на підприємстві, розроблено послідовність дій для розвитку ефективності підприємства в умовах нестабільності та в стані кризи. Ключові слова: ефективність, криза, підприємство.

В статье исследовано понятие «эффективность предприятия в условиях кризиса», «антикризисные меры» и «антикризисные управления». Составлена и реализована программа условий для выхода из кризиса на предприятии, составлена последовательность действий для развития эффективности предприятия в условиях нестабильности и кризиса. ключевые слова: эффективность, кризис, предприятие.

The concepts of « company's efficiency in conditions of crisis», «anti-crisis measures» and «anti-crisis management» were brought in the article. The program of measures about overcoming of enterprise's crisis was developed and realized, the steps of actions for development of company's efficiency were operated in circumstances of instability and condition of crisis. Key words: efficiency, crisis, enterprise.

Актуальність теми. Сучасне становище України характеризується масштабними процесами соціально-економічного розвитку, які поєднують у собі суперечливі процеси формування динамічних і конкурентоспроможних ринкових структур, економічних відносин і інтересів, що може привести до глибокої системної кризи. Її елементи впливають на всі ланки суспільного життя, мають соціальні наслідки і сприяють розвитку підприємства, малого, середнього й великого бізнесу.

Виходячи з цього, особливої актуальності набуває вивчення можливостей ефективного управління підприємством в умовах кризи, визначення її глибини, дослідження причин її розвитку і контролю розподілу різних грошових коштів. Тому виникає потреба в таких дослідженнях, які спрямовані на розробку системного підходу до управління підприємством і підтримки необхідного організаційно-економічного статусу та втручання держави або невтручання її для подолання негативного становища підприємства.

Актуально розробляти різні методики щодо підвищення ефективності, збереження капіталу, висококваліфікований штат, розробити різні теоретичні та практичні рекомендації, правила, закони щодо підвищення наукового обґрунтування управлінських рішень для підвищення ефективності, які б приймалися в умовах кризи підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Криза, як елемент теорії економічних циклів та економічної кон'юнктури досліджувалась вченими Дж.М. Кейнсом, Н.Д. Кондратьєвим,

К. Марксом, Й. Шумпетером, М. Фрідменом, їх послідовниками та опонентами. Сучасні організаційно-економічні процеси діяльності підприємства в умовах кризи розглянуто в роботах таких авторів як В.С.Адамов, І.О. Александров, Л.О. Лігоненко, Л.О. Омелянович, В.І. Родіонова, В.С. Синавина, А.М. Поддєрьогін, А.Д. Чернявський та інші. Закордонні автори (Д. Девид, Р. Диглас, Р. Зербе, Р. Колб, Ф. Кейн, С. Майер, Р. Хадчинсон, Р. Хелферд і інші) більше уваги приділяють питанням стратегії управління фінансово стійким підприємством.

Ринкові реформи в Україні загострили проблему оздоровлення банкрутів через систему оперативного втручання у господарський процес, який розглядається з позиції санації підприємства. Загальні питання санації вивчаються вітчизняними та закордонними школами (Сучасна теорія регулювання, Чикагська школа та інші) і авторами Л.В. Балабанова, М. Вебер, О.О. Віханський, Ф. Майо, А. Мескон, О.О. Терещенко, А.Файоль.

Невирішені раніше частини загальної проблеми

Для кращого розуміння шляхів та методів виходу підприємств малого та середнього бізнесу із кризи необхідно:

- надати критичну оцінку наукових підходів до визначення суті кризового стану підприємства;
- визначити особливості управління підприємством в умовах кризи;
- виявити джерела фінансових загроз в розвитку підприємства;
- дослідити стратегічну поведінку потенціалу підприємства в кризовій стадії розвитку;
- виявити чинники які заважають підвищенню ефективності підприємства в умовах кризи

Викладення основного матеріалу

Поняття "підвищення ефективності підприємства в умовах кризи" виникло порівняно недавно і являє собою процес застосування форм, методів і процедур, спрямованих на соціально-економічне оздоровлення фінансово-господарської діяльності підприємця, підприємства, галузі, створення й розвиток умов для виходу з кризового стану економіки регіону або країни в цілому .

Антикризове управління підприємством - це особлива система, що відрізняється комплексним і стратегічним характером та має здатність повністю усувати тимчасові утруднення, зафіксовані в роботі підприємства. Передусім виділимо основні принципи, на яких ґрунтується система антикризового управління – це рання діагностика кризових явищ у фінансовій діяльності підприємства, терміновість реагування на різні кризові явища, адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його фінансовому добробуту, а також повна реалізація внутрішнього потенціалу для виходу з кризи.

Основними напрямками антикризового управління та підвищення ефективності вважаються постійний моніторинг фінансово-економічного стану підприємства, розробка нової управлінської, фінансової й

маркетингової стратегії, скорочення постійних і змінних витрат, підвищення продуктивності праці, залучення коштів засновників, посилення мотивації персоналу.

Із наведеного видно, що поняття антикризового управління підприємства в умовах кризи дуже широке. Воно включає й глобальні проблеми сьогодення, і проблеми росту підприємства, і періодично виникаючі поточні проблеми, спричинені порушеннями стратегії і тактики тощо.

Уніфікованих методик підготовки до можливих глобальних кризових явищ, а також розвитку підприємства в цей період без істотних утрат не існує. Але є дещо безцінне – досвід, придбаний у попередніх кризах. Розглядаючи різні антикризові заходи, до яких удаються сьогодні сучасні підприємства, найпоширенішими та найактуальнішими можна назвати:

1. Скорочення витрат – дієвий інструмент, яким підприємство може скористатися для стабілізації фінансового становища. Очевидно, що для того, щоб підвищити рентабельність продажів і надалі збільшити приплив коштів, необхідно знизити витрати. У рамках цього використовується нормування всіх статей витрат і твердий контроль виконання встановлених нормативів. Такий підхід принесе відчутні результати, дозволяючи утримати витрати компанії на заданому рівні.

2. Горизонтальна й вертикальна інтеграція. Горизонтальна інтеграція передбачає пошук можливостей здійснення закупівель разом із іншим покупцем. Збільшення обсягів закупівлі дозволить отримати знижки. Вертикальна інтеграція передбачає більш тісну роботу з ключовими постачальниками сировини й матеріалів, а також проведення моніторингу цін на сировину, виходу на ринок нових потенційних постачальників як альтернативу більш дорогим матеріалам.

3. Аналіз можливостей передачі на аутсорсинг дорогих процесів. Слід виділити, що вигідно робити самостійно і що дешевше закуповувати в інших виробників.

4. Жорсткість контролю всіх видів альтернативних витрат. Використання платного Інтернету в особистих цілях, телефонні дзвінки по міжміському зв'язку, використання оргтехніки – це ще не всі витрати, яких можна уникнути.

5. Оптимізація технологічних процесів.

6. Жорсткість кадрової політики.

7. Перегляд організаційної структури на предмет виключення зайвих рівнів управління.

Подібні заходи слід проводити постійно, в рамках комплексного дослідження, з метою створення резервів для розвитку й розширення виробництва, що дасть можливість в умовах кризи почувати себе більш упевнено.

Управління підприємством в умовах кризи має трохи інший вигляд, ніж в стабільних умовах. Його особливістю є та обставина, що опиратися

треба лише на власні ресурси. Дуже важко поєднати економічний розвиток і стійкість підприємства в умовах кризи. Але складно – не означає неможливо. І саме спеціальний антикризовий фонд зробить підприємство більш стійким у сформованих умовах кризи.

Для підприємства, що бажає розвиватися навіть у несприятливих умовах, можна виділити таку послідовність дій:

1. Стратегічне планування в умовах кризи відіграє першорядну роль. В умовах динамічно змінюваного середовища воно є найважливішим чинником стійкості й розвитку підприємства. Ефективність стратегії визначається відповідними внутрішніми параметрами підприємства, його положенням на ринку й, у цілому, у зовнішньому середовищі. Виділяючи слабкі місця, слід спрямовувати всі сили на їхнє усунення.

Якщо підприємство має стійку внутрішню структуру й об'ємні запаси, але зовнішнє середовище занадто нестабільне, найбільш ефективними будуть дії з пом'якшення зовнішніх загроз на ринку шляхом диверсифікації (освоєння нових товарів і ринків) й інтеграції бізнесу.

У випадку, якщо підприємство має більше слабких сторін, ніж сильних, доцільним є або концентрація на дуже вузькому сегменті ринку, або вихід із ринку.

2. Управління компанією в умовах кризи обумовлене швидким реагуванням і здатністю прогнозувати ситуацію, швидко знаходячи ті проблеми, які необхідно вирішити. Положення справ у всіх підрозділах компанії відразу неможливо відстежити за допомогою звичайного телефону або комп'ютера. Потрібен інший інструмент – це дані про стан справ у кожному підрозділі, зведені в загальну схему й розміщені в певній послідовності. Відбиття роботи кожного підрозділу за результативністю дозволить прогнозувати ситуацію й визначити точну послідовність кроків, які при правильному виконанні усунуть проблемні місця в підрозділах і поліпшать їхню роботу. Також на рівнях підрозділів слід створювати подібну схему для моніторингу ефективності роботи кожного працівника. Це дозволить виявити несумлінних співробітників, які створюють видимість роботи, а не виробляють реальні продукти.

3. Швидкість передачі інформації, розпоряджень впливає на швидкість реагування й впровадження змін на підприємстві. Удосконалення систем комунікацій дозволить скоротити втрати робочого часу й збільшить ефективність роботи працівників підприємства. Система, при якій обмін посланнями й завданнями відбувається письмово, виключає перекручування інформації й несе підвищення рівня відповідальності за неточне або несвоєчасне виконання.

4. Формування бюджету компанії. Планування витрат і передавання повноважень із управління витратами менеджером підрозділів дозволить значно знизити витрати компанії. Досвід закордонних підприємств дозволяє оптимізувати витрати й доходи в такий спосіб: планування здійснюється щотижня менеджерами компанії; спочатку визначається дохід, який

планується одержати; виділяються джерела одержання доходу; менеджер кожного підрозділу аргументує доцільність вкладення з погляду очікуваного доходу. Створений накопичувальний фонд із коштів, отриманих підрозділом за попередні періоди, що залишився після розподілу по основних фондах основного прибутку, фінансує подальшу роботу підрозділу. Таким чином, витрати компанії не перевищують доходів.

5. Скорочення витрат на оплату праці виступає альтернативою скороченням. Слід розробити бонусні схеми для персоналу компанії й мотивувати його на зниження витрат. Це приведе до оздоровлення колективу й підвищить активність і продуктивність співробітників, що залишилися.

6. Упровадити нові форми розрахунків із контрагентами (векселі, бартер).

7. Розробити антикризові асортименти продукції, що дозволяє не тільки ефективно функціонувати в умовах зниження попиту, але й дає можливість збільшити частку компанії на ринку. Варто задуматися над чітким ранжируванням свого товару для конкретних споживчих груп і, виділивши товари, що приносять найбільший прибуток, переглянути асортименти й цінову політику компанії.

8. Скоротити витрати на рекламу.

Висновки

Отож, криза має дві сторони: першу – небезпечну й руйнівну, а другу – спрямовану на поліпшення й зміни, коли стають явними допущені помилки й постає неминуча необхідність їх виправлення. Від прийнятих у цей момент рішень і виконуваних дій залежить, чи виживе підприємство й з якими результатами воно вийде з економічного безладдя. Спроби перечекаати кризу, відклавши плани з розвитку підприємства й виправдовуючи бездіяльність несприятливими умовами – це прямиий шлях до банкрутства. Емоційно прийняте рішення про закриття або замороження бізнесу в більшості випадків приведе до захоплення частки ринку конкурентами, що мають стратегічне бачення. Тому слід зрозуміти, що фінансова криза – найкращий час для розвитку підприємництва, захоплення або розширення частки ринку, який уже звільнили слабкі учасники.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление [текст] / И. Ансофф : [пер. с англ.]. – М. : Экономика, 2005.
2. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента [текст] / К.Боумэн: [пер. с англ.]. – М. : ЮНИТИ, 2007.
3. Виханский О. С. Стратегическое управление [текст] / О.С.Вихан-ский. – М. : ГАРДАРИКИ, 2008.
4. Економіка підприємства [текст] /За ред. проф. С. Ф. Покропівного 2004.