

Магістр 1 року навчання
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

СУТНІСТЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Анотація. Розглянуто поняття антикризового управління, наведено основні принципи та напрями антикризового управління на підприємстві. Обґрунтовано найпоширеніші та найактуальніші інструменти антикризових заходів, що використовуються на сучасних підприємствах.

Аннотация. Рассмотрено понятие антикризисного управления, приведены основные принципы и направления антикризисного управления на предприятии. Обоснованы наиболее распространенные и актуальные инструменты антикризисных мероприятий, которые используются на современных предприятиях.

Annotation. The concept of anti-crisis management is considered, the basic principles and trends of anti-crisis management at an enterprise are given. The most widespread and actual instruments of anti-crisis measures which are used at modern enterprises are justified.

Ключові слова: криза, кризова ситуація, антикризове управління підприємством, антикризові заходи.

Антикризове управління є надзвичайно актуальним у сучасних умовах економіки України і є невід'ємним елементом системи управління підприємства, становить систему заходів спрямованих на запобігання кризових явищ, а у випадку їх настання – розробку заходів на вихід підприємства з кризи.

Методики антикризового управління сформовані та проаналізовані в працях таких зарубіжних вчених, як: Г. Бірман, Р. Брелі, Дж. Фіннері, С. Шмідт, Р. Хіт. Серед вітчизняних дослідників різноманітні теоретико-методологічні та прикладні аспекти антикризового управління є предметом розгляду у роботах таких науковців: Шершньової З. Є., Василенка В. О., Айвазяна В. А., Ткаченка А. М., Терещенка О. О., Штангрета А. М. та ін. [1 – 6].

Зазначені автори розглядають проблему кризи й кризову ситуацію по-різному. Наприклад, одні розглядають антикризове управління з погляду існуючих проблем фінансового характеру на рівні підприємства із виникненням негативної ланцюгової реакції в інших підприємствах [3]. Інші розглядають проблеми, які пов'язані не тільки з кризою якогось окремого підприємства, але й із несприятливими фінансовими умовами в економіці країни в цілому [7].

Метою даної роботи є визначення сутності антикризового управління на підприємстві, а також обґрунтування доцільності впровадження найбільш ефективних антикризових заходів із мінімальними витратами.

Антикризове управління підприємством – це тип управління, спрямований на виявлення ознак кризових явищ та створення відповідних передумов для їх своєчасного запобігання, послаблення, подолання з метою забезпечення життєдіяльності суб'єкта підприємницької діяльності, недопущення ситуації його банкрутства [1].

Передусім необхідно виділити 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 [2].

Основними напрямками антикризового управління на рівні господарюючого суб'єкта вважаються постійний моніторинг фінансово-економічного стану підприємства, розробка нової управлінської, фінансової й маркетингової стратегій, скорочення постійних і змінних витрат, підвищення продуктивності праці, залучення коштів засновників, посилення мотивації персоналу [8]. Уніфікованих методик підготовки до можливих глобальних кризових явищ, а також розвитку підприємства в цей період без істотних втрат не існує, але є досвід, набутий у попередніх кризах.

Деякі науковці підкреслюють стимулюючу роль кризової ситуації в сприйнятті інформації людиною, яка приймає рішення [5]. Тому головне завдання управління полягає в оперативному виробленні таких рішень, які дозволили б досягти бажаного результату при мінімальних додаткових коштах і при мінімальних негативних наслідках. Це можливо на основі підготовки спеціальної системи менеджменту кризових ситуацій.

Відповідно до цього підходу менеджмент кризових ситуацій повинен включати такі етапи [6, с. 5]:

1. Діагностику, яка спрямована на оцінку параметрів кризової ситуації.
2. Розробку концепції подолання кризи, яка спрямована на вироблення стратегічних і оперативних заходів.
3. Реалізацію цієї концепції для усунення кризи та її наслідків.
4. Вихід на намічені цілі нормального функціонування організації.

У свою чергу, кожен з цих етапів включає більш детальні завдання.

Діагностика включає в себе розпізнавання відхилень параметрів ситуації від нормальної, раннє виявлення симптомів кризової ситуації на початку, можливості збитків і рівня дефіциту часу для виходу з кризової ситуації; визначення й оцінку факторів, які впливають на розвиток кризової ситуації, встановлення їх взаємозв'язку і взаємозалежності. Результати роботи на етапі діагностики оформляються у вигляді аналітичних оцінок, прогнозів, рекомендацій [1; 7].

Розробка концепції подолання кризи включає в себе:

Комплексний аналіз та оцінку стану підприємства.

Реструктуризацію підприємства.

Розробку стратегії по остаточній стабілізації, подоланні наслідків кризи, переходу до зростання або ліквідації підприємства [2].

Кризову ситуацію можливо успішно подалати тоді, коли буде проводитися глибокий причинний аналіз ситуації; послідовно впроваджуватися заходи з удосконалення культури управління фірмою на оперативному і стратегічному рівнях; персонал буде задіяний в управлінні кризою на всіх етапах для забезпечення співпраці і зацікавленості; раціонально використовуватимуться страхові фонди подолання кризової ситуації.

Розглядаючи різноманітні інструменти антикризових заходів, які використовують сьогодні сучасні підприємства, найпоширенішими та найактуальнішими можна назвати [6]:

1. Скорочення витрат – дієвий інструмент, яким підприємство може скористатися для стабілізації фінансового становища. 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. Вертикальна інтеграція передбачає більш тісну роботу з ключовими постачальниками сировини й матеріалів, 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. Перегляд організаційної структури на предмет виключення зайвих рівнів управління.

6. Оптимізація технологічних процесів.

7. Оптимізація оподаткування.

8. Жорсткість кадрової політики.

Але все ж таки основною умовою виходу підприємства з кризи є забезпечення позитивного чистого грошового потоку. На практиці можливості істотного збільшення об'єму власних фінансових ресурсів, в умовах кризового розвитку, обмежені. Тому основним напрямом забезпечення досягнення точки фінансової рівноваги підприємством в кризових умовах є скорочення об'єму споживання фінансових ресурсів. Перелік заходів з покращення фінансового становища є індивідуальним для кожного з підприємств та залежить від сфери, в якій ведеться бізнес, груп продукції, кон'юнктури ринку, регіональної інфраструктури, системи управління, структури витрат на виробництво і управління, техніко-технологічних особливостей та інших факторів.

Отже, щоб всі перераховані заходи менеджменту у кризових ситуаціях були впроваджені в дію і при цьому були отримані необхідні результати в стислі строки і з мінімальними ресурсами доцільно [8]:

1. Покращити якість інформації, адже забезпечення своєчасною, повною інформацією на всіх етапах прийняття рішень успішно сприяє подоланню кризової ситуації.

2. Підвищити здатність швидкої реакції завдяки передбаченню кризової ситуації. Раптовість кризи і негативність її наслідків вимагають від управлінців термінового аналізу інформації. Будь-які виявлення симптомів кризової ситуації повинні бути негайно розглянуті і своєчасно враховані.

3. Здійснювати стратегічне планування. В умовах динамічно змінюваного середовища воно є найважливішим чинником стійкості й розвитку підприємства. Ефективність стратегії визначається відповідними внутрішніми параметрами підприємства, його становищем на ринку й, у цілому, у зовнішньому середовищі. Виділяючи слабкі місця, слід спрямовувати всі сили на їхнє усунення.

4. Формувати бюджет компанії. Планування витрат і передавання повноважень із управління витратами менеджерам підрозділів дозволить значно знизити витрати компанії.

5. Підвищити якість групових рішень, організувати обговорення проблем з урахуванням різних точок зору, щоб знизити ймовірність диктату лідера.

6. Проводити профілактику кризових ситуацій за такими напрямками: фінансово-господарська діяльність; культура управління фірмою; моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, а також підбір доцільних критеріїв для прийняття рішень.

Подолання кризового стану – це керований процес. Успіх управління залежить від своєчасного розпізнавання кризи та застосування дієвих методів її усунення. Серед тієї низки проблем, які змушені розв'язувати сучасні українські підприємства чільне місце посідає антикризове управління. Саме тому перераховані інструменти антикризових заходів є обов'язковими у випадку попередження кризової ситуації та при її настанні.

Наук. керіvn. Яковенко К. В

Література: 1. Антикризове управління в бізнесі : учбово-методичний посібник / укл. В. О. Желябін. – Запоріжжя : ЗДІА, 2004. – 220 с. 2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : [навч. посібн.] / В. О. Василенко – [2-ге вид., виправл. і доп.]. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с. 3. Айвазян З. А. Антикризисное управление : сущность стабилизационной программы / З. А. Айвазян, В. В. Кириченко // Эксперт. – 2001. – № 8. 4. Ткаченко А. М. Концептуальні підходи до антикризового управління в сучасних умовах господарювання : [монографія] / А. М. Ткаченко, О. В. Коваленко, О. П. Слєць. – Запоріжжя : Вид. Запорізької Державної інженерної академії, 2010. – 356 с. 5. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : [монографія] / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2004. – С. 125–126. 6. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством : навч. посібн. / А. М. Штангрет, О. І. Копилук. – К. : Знання, 2007. – 335 с. 7. Антикризове управління підприємством : навч. посібн. / З. Є. Шершньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетьманцева ; за заг. ред. З. Є. Шершньової. – К. : КНЕУ, 2007. – 680 с. 8. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : [навч. посібн.] / Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 377 с.

