

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТА ЙОГО РОЛЬ У РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

к. е. н., доцент М. О. Акулюшина

А. С. Тимошенкова

Одеський національний політехнічний університет

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються економічною та політичною нестабільністю в Україні, багато підприємств потерпають від погіршення результатів своєї діяльності.

Налагодити сталі господарські зв'язки в економічних системах дуже складно, тому все більшої ваги набуває запровадження на підприємствах антикризового управління.

Антикризове управління являє собою цілеспрямовану систему управління, яка має комплексний, системний характер і має на меті виведення об'єкта управління з кризи. При цьому здійснюється розробка і реалізація спеціальних заходів на підприємстві, що мають стратегічний характер і дозволяють усунути тимчасові перешкоди і покращити загальний стан об'єкта управління.

Питання антикризового управління на підприємствах стає дуже актуальними. Насамперед необхідно визначитися з сутністю поняття антикризового управління, що відображено в публікаціях таких вчених, як Бурій С. А., Василенко В. О., Гринько Т. В., Довгань Д. А., Євсейчев А. І., Жариков В. В., Пилипчук В. В. та інших [1–8].

Розглядаючи вплив криз на підприємства, потрібно враховувати, що кризові ситуації мають не тільки негативний і руйнівний характер, але й несуть у собі потенціал змін. Тому що кризова ситуація характеризується різким переломом у діяльності підприємства, наслідки якого можна виміряти, і сумнівами щодо структурних складових, які змушують керівництво переглядати власне бачення організації.

Незважаючи на значний вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємств, вони мають можливість регулювати негативні процеси та вживати запобіжні заходи, які знаходяться в зоні дії самого підприємства, а також заходи щодо виходу з кризового стану.

Залежно від реального фінансового стану підприємства обумовлюється й мета та інструментарій антикризового управління.

Якщо підприємство нині функціонує порівняно успішно, то метою антикризового управління є недопущення фінансової кризи шляхом профілактичних заходів. Якщо підприємство опинилося у фінансовій кризі, мета антикризового управління – подолання фінансової кризи (фінансове оздоровлення підприємства.)

До найбільш поширених заходів профілактики кризи на підприємстві можна віднести: стратегічне планування діяльності підприємства, належний розподіл ресурсів на всіх рівнях управління, використання ефективної системи контролю, залучення зовнішніх консультантів при недостатній компетентності керівництва з різних питань, аналіз конкурентоспроможності, маркетинговий аналіз ринку, фінансовий аналіз, аналіз ефективності системи мотивації персоналу, прогнозування ризиків та прийняття заходів щодо їх зниження [1].

Одним із дієвих елементів системи виходу підприємства із кризи є контролінг [2]. Контролінг має бути спрямований на функціональну підтримку антикризового менеджменту. Засоби контролінгу дозволяють виявити всі основні проблеми, що виникають у процесі реалізації антикризової стратегії підприємства, а також усувати відхилення від стратегічної лінії шляхом розробки та вибору альтернативних заходів. До основних переваг застосування контролінгу можна віднести: підвищення прибутковості та гнучкості підприємства в короткостроковому і довгостроковому періодах, перші результати відразу бачить керівник, простота моделей. До недоліків – недосконалість існуючих методів аналізу, ускладнення у порівнянні з традиційними методиками, загроза статусу груп (бухгалтерії, планового відділу тощо) та осіб (начальників відповідних відділів), необхідність додаткового навчання, повний ефект спостерігається не швидко, тільки після впровадження на всьому підприємстві в цілому.

Наступним інструментом антикризового управління є реструктуризація підприємств, яка застосовується коли вже криза неминуха [3–5]. Реструктуризація спрямовується переважно на подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості. Підприємству варто використовувати даний метод тоді, коли існуюча система управління неспроможна забезпечити ефективне управління розвитком усіх напрямків діяльності одночасно.

Також необхідно розглянути санацію, як ключового інструменту антикризового управління. Метою санації є поліпшення структури капіталу; конкурентоспроможності; платоспроможності; відновлення, досягнення прибутковості; відновлення та збереження ліквідності; покриття поточних збитків; скорочення заборгованості; формування фінансових ресурсів [6–7].

Ще одним досить дієвим інструментом антикризового управління є диверсифікація. Перевагами диверсифікації як засобу зовнішнього зростання є те, що це може бути хорошим виходом з галузі, що знаходиться на спаді; це стратегія, що орієнтована на прибуток; вона допомагає знижувати залежність від одного продукту чи ринку; при її використанні можливо виникнення ефекту масштабу та синергії; може значно посилити ринкову владу підприємства стосовно покупців, підвищити кредитоспроможність підприємства; може допомогти розподілити можливий ризик. Недоліки диверсифікації як засобу зовнішнього зростання наступні: ця стратегія більше підходить великим підприємствам; це стратегія високого ризику, що забезпечує віддачу в довгостроковому плані; вимагає значних резервів грошових коштів; може виникнути тенденція перенесення недоліків з наявного підприємства на нове [8].

В умовах загального прискорення науково-технічного прогресу та глобалізації ринку, гострої конкуренції, що супроводжується скороченням термінів дії конкурентних переваг і необхідністю розподілення ринку на сектори та ніші, саме інноваційна діяльність стає ключовим чинником успіху. А стратегічне управління нововведеннями – найважливішим завданням антикризової політики підприємства, виконання якого багато в чому залежить від якості інноваційних рішень, можливості знаходити рішення, які організаційно й економічно зможуть забезпечити досягнення поставленої мети зі створення конкурентоспроможної продукції.

Антикризова маркетингова політика повинна включати такі напрями: цінове регулювання, залучення нових споживачів та активізацію політики утримання існуючих, оптимізацію витрат на збут та просування продукції, укладення стратегічних союзів, визначення оптимального обсягу виробництва, коригування асортиментної політики, перегляд методів і витрат на маркетингові дослідження, маркетинговий аудит.

У ході дослідження прийшли до висновку, що наявність значної кількості методів та невисоку їх ефективність можна пояснити наступним:

- відсутністю фахівців з антикризового управління;
- вибір інструмента антикризового фінансового управління залежить від поставленої мети та фінансового стану досліджуваного об'єкта;
- наявністю декількох підходів до антикризового управління підприємством і різною природою та причиною самих кризових явищ;
- антикризове управління, здебільшого, використовують в умовах глибокої кризи, а тому деякі його інструменти виявляються недієвими;
- деякі з методів впливають на обмежене число елементів організації, інші ж передбачають еволюційний характер перетворень.

Так, в умовах посилення конкуренції переважним стає проведення комплексних радикальних змін. Коли ж не стоїть питання про радикальне підвищення результативності компанії взагалі та її адаптивності зокрема, то застосовуються профілактичні заходи. Перспективою подальших розробок у даному напрямку може бути вирішення проблем, пов'язаних з оцінкою ефективності управління в умовах кризи.

Література:

1. Пестун, І. В. Маркетингове інформаційне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень у фармації [Текст] / І. В. Пестун, З. М. Мнушко, В. В. Преснякова // Фармацевтичний журн. – 2007. – № 1. – С. 9–14.
2. Терещенко, О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві [Текст] : монографія / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2004. – 268 с.
3. Лігоненко, Л. О. Реструктуризація підприємства як інструмент антикризового управління та економічного зростання суб'єктів підприємства [Текст] / Л. О. Лігоненко. – К. : 1999. – Вип. 3. – 145 с.
4. Бланк, И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием [Текст] / И. А. Бланк. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2006. – 672 с.

5. Грязнова, А. Г. Антикризисный менеджмент [Текст] / А.Г. Грязнова. – М. : Тандем; ЭКМОС, 1999. – 368 с.
6. Клебанова, Т. С. Банкротство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління [Текст] / Т. С. Клебанова, О. М. Бондар, О. В. Мозенков. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2003. – 272 с.
7. Конспект лекцій з дисципліни "Антикризове управління" російською мовою для іноземних студентів спеціальності 8.18010018 «Адміністративний менеджмент» денної форми навчання. / Н.С. Артамонова, М.О. Акулюшина // Одеса, ОНПУ – ЕВ : КЛІ05563 № 2054 – РС – 2014.
8. Онисько, С. М. Фінансова санація і банкрутство підприємств [Текст] : підручник / С. М. Онисько. – 2-ге вид., виправлене і доповнене. – Львів : "Магнолія 2006", 2008. – 268 с.

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СИСТЕМА ЗАХОДІВ ДЛЯ ПІДТРИМАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

ст. викладач В.С. Швагірева

В.Д. Горбаченко

Одеський національний політехнічний університет

Сучасний стан економіки України дуже нестабільний та не прогнозує мий. Ніхто не може точно визначити, які зміни відбудуться через рік. Чого очікувати, на що сподіватися. Саме в таких умовах актуальним стає впровадження антикризового менеджменту. Адже підприємець повинен бути готовий до змін. Та для того, щоб бути готовим повинно мати так звані сценарій дій у різних випадках. Антикризовий менеджмент допоможе підприємству підготуватися до найгіршого з можливих майбутніх варіантів положення на ринку.

Проблема становища підприємства в умовах кризи стає найбільш популярної в другому тисячолітті, тому багато сучасників науковців-вчених, які займаються нею. Серед них Короткова Є.М., Василенко В.О., Гайворонська Ю.Є., Кривов'язюк І.В., Лігоненко Л.О., Мельник Ю.М., Лазарчук О.В., Шварц І.В., Скібицький О.М., Терещенко О.О та багато інших.

Метою даної роботи є виявлення антикризових заходів для підтримання конкурентоспроможності підприємств за допомогою наукових матеріалів.

Перш ніж почати розглядати антикризові заходи слід зазначити поняття економічної кризи. Економічний словник дає таку трактовку: економічна криза (грец. krisis – поворотний пункт) – різке погіршення економічного стану країни, що виявляється в значному спаді виробництва, порушенні виробничих зв'язків, що склалися, банкрутстві підприємств, зростанні безробіття, і у результаті – в зниженні життєвого рівня, добробуту населення [3]. Як ми бачимо, криза – це тяжкий стресовий стан як для підприємств так і для населення. Тому щоб зменшити кризовий вплив на діяльність фірм слід заздалегідь про це подумати та підготуватися. На такий екстрений випадок кожна фірма повинна мати так званій «план Б» – план дій керівництва фірма у критичній ситуації. Але створити його не так просто.

Дуже важливо заздалегідь виявити сигнали, які повідомляють про наступаючу кризу. Існує три стадії економічної кризи на підприємстві:

- рання – характеризується незначним зниженням ефективності збутової політики, виробництва, зменшенням обсягів темпів продажу;
- проміжна – стадія більш серйозних проблем із якістю продукції; постачальники наполягають на розрахунках готівкою, відмовляють у кредиті; затримання заробітної платні на підприємстві;
- пізня – відзначається нестачею матеріалів, хаосом на виробництві, заборгованостями [2].

Варто вчасно виявити сигнали економічної кризи, не допустити до пізньої стадії. Краще почати розробляти запобіжні заходи на ранній стадії, щоб не поступитися своїм місцем конкуренту на ринку. Для цього слід розробити технологічну схему процесу управління в кризовій ситуації, яка включає 8 блоків.

Блок 1. Спочатку створюють антикризову групу, яка зазвичай включає робітників фірми, або запрошених спеціалістів.