

УДК 658.0124

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Кравченко О.В.,

*К.е.н., доцент кафедри бухгалтерського обліку і аудиту,
Державного вищого навчального закладу «УАБС НБУ»*

Вступ. Найбільшого удару від кризи зазнала українська промисловість, обсяги виробництва якої в 2008 р. скоротилися порівняно з 2007 р. на 3,1 %, також вона суттєво погіршила фінансові результати підприємств: фінансовий результат від звичайної діяльності яких до оподаткування зменшився порівняно з минулим роком більш ніж вдвічі [2]. Від'ємна динаміка розвитку промисловості свідчить про значні ризики для перспектив модернізації національної економіки та економічної динаміки в цілому і вимагає використання більш складного механізму управління підприємствами, здатного ефективно реагувати на об'єктивні процеси.

За таких обставин основні проблемні питання щодо формування стратегії розвитку підприємства в умовах кризи активно досліджуються у спеціальній економічній літературі, але немає єдиного рецепту щодо розробки цілісної системи формування та реалізації стратегії антикризового управління. Публікації останніх років з питань розвитку й удосконалення роботи підприємств відображають системний підхід до розробки стратегії економічного розвитку, ресурсної бази, стану і розвитку зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства, орієнтованого на власні можливості, а також антикризові методики. Але необхідно відзначити, що досить широкий спектр теоретичних і практичних розробок в області стратегічного й антикризового управління не дає відповідей на багато питань.

Постановка завдання. Виділити і розглянути актуальні методи антикризового управління підприємством, що дозволить функціонувати в умовах кризи з найменшими втратами.

Результати дослідження. Стратегія розвитку є системою управлінських рішень, спрямованих на координацію процесу вдосконалення стратегічного потенціалу підприємства з метою набуття конкурентних переваг в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Управління підприємством на будь-якій стадії його розвитку повинне бути антикризовим, тобто здатним передбачати і запобігати кризовим ситуаціям або, в усякому разі, послаблювати їх [3].

При дійшовому управлінні основна причина розвитку кризи на підприємстві - загальний спад ринку. Але безліч випадків виникнення кризового стану на вітчизняних підприємств свідчить про те, що в економіці країни, на підприємствах не створено надійної системи моніторингу їх стану, системи профілактики кризи. Помилки управління, що накопичилися, критична маса яких призвела до нездатності справитися з зміною середовища, а в результаті до неплатоспроможності.

Підприємство перестає бути гнучким, втрачає такі механізми управління, як ціноутворення і управління дебіторською заборгованістю, оскільки вимушено в цілях утримання клієнта підлаштовуватися під його вимоги. Інша поширена причина розвитку кризи - відсутність ефективного управління фінансово-економічним блоком на основі сучасних механізмів, таких як бюджетування, маржинальний аналіз.

Все це повинно спонукати підприємства України до впровадження повноцінної системи антикризового управління або її елементів, що дозволить забезпечити ефективність і стабільність їх життєдіяльності в складних ситуаціях. При цьому об'єктами антикризового управління є кризові явища в діяльності підприємства: виникнення, розвиток, усунення та запобігання. Найважливішим блоком механізму антикризового управління підприємством є діагностика фінансової ситуації і загрози банкрутства. Комплексна діагностика можливих причин розвитку кризи на підприємстві включає:

- аналіз ефективності поточної стратегії і її функціональних напрямів (стратегія в області управління фінансами, продажами і виробництвом). Для цього проводиться моніторинг зміни ключових показників діяльності підприємства за функціональними напрямками;
- аналіз конкурентних переваг, сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз (SWOT-аналіз);
- аналіз конкурентоспроможності цін і витрат підприємства [1].

Для цього проводяться періодичні маркетингові дослідження і

оперативний моніторинг роботи конкурентів. Через свою трудомісткість більшість з перерахованих процедур не можуть здійснюватися щомісячно. Можна порекомендувати проводити діагностику щорічно або у випадках, коли істотно змінюються зовнішні і внутрішні умови роботи підприємства.

В рамках можливих заходів діяльності потрібно виконати наступні процедури:

1. Формування бюджету. Планування витрат і передача повноважень з їх управління менеджерам підрозділів дозволять значно понизити витрати через запровадження процесу бюджетування. Це дозволить оптимізувати рух грошових потоків і утримати витрати на завданому рівні.
2. Горизонтальна і вертикальна інтеграція. Горизонтальна інтеграція припускає пошук можливостей здійснення закупівель спільно з іншим покупцем. Збільшення об'ємів закупівлі дозволить отримати так звані знижки з обсягу. Вертикальна інтеграція передбачає більш тісну роботу з постачальниками основних найменувань сировини і матеріалів (своєчасного виконання договірних зобов'язань, фінансової прозорості).
3. Аналіз можливостей передачі на аутсорсинг дорогих процесів. Слід оцінити, які компоненти вигідно проводити самостійно, а які дешевше купувати у інших виробників.
4. Впровадження нових форм розрахунків з контрагентами (векселі, бартер).
5. Посилення контролю за всіма видами витрат.
6. Оптимізація технологічних процесів. Можлива оптимізація технології виробництва і якості продукції.
7. Грамотне скорочення витрат. Наприклад скорочення витрат на оплату праці через розробку бонусних схем для персоналу і мотивацію його на зниження витрат.

Розвиток та оздоровлення бізнесу можливі за умови не тільки вирішення проблем внутрішнього управління підприємством, але й створення та використання можливостей, що залежать від факторів динамічного зовнішнього середовища. Для цього необхідно провести ретельний аналіз, виділити ті компоненти, які дійсно мають пріоритетне

значення для підприємства, зібрати інформацію за кожним, а також реально оцінити положення підприємства.

Слід також звернути увагу, що рішення, направлені на профілактику і подолання кризи, повинні бути ухвалені і реалізовані на ранніх стадіях управління, коли процес руху до кризи ще не набув кумулятивного характеру і тому ще не став неминучим, тобто, первинний вибір заходів має велике значення.

Висновки. Отже, вихід з кризи можливий тільки при усуненні причин його появи. На жаль, готових універсальних рецептів антикризового управління не існує. В кожній конкретній ситуації оптимізаційні інструменти специфічні для кожного конкретного підприємства. Незалежно від цього для виходу підприємства з кризи можна використати перелічені універсальні інструменти, якщо це не допоможить — розглянути можливість модернізації або перепрофілювання виробництва.

Проте у всякому випадку, реалізація стратегії антикризового управління дозволить знизити ймовірність виникнення кризових ситуацій, зменшити розмір можливого збитку, підвищити стратегічний потенціал і активізувати потенціал протидії кризовим явищам, підсилити адаптаційні можливості підприємства і зміцнити конкурентні позиції.

При цьому слід звернути увагу, що будь-які принципи і заходи не працюватимуть за відсутності чіткого розуміння менеджменту, за рахунок яких ресурсів, в які терміни і в якій послідовності будуть виконуватись. Складання графіка їх впровадження не тільки скоординує роботу антикризової команди, але і допоможе побачити недоліки всього плану.

Література

1. Антикризове фінансове управління підприємством [Text] : навчальний посібник / Є. І. Ляшенко ; ; Мін-во освіти і науки України, Запорізький ін-т держ. та муніципального управління. - К. : ЦНЛ, 2005. - 208 с
2. Економічна криза в Україні: виміри, ризики, перспективи [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua>
3. Штангрет, А. М. Антикризове управління підприємством [Text] : навчальний посібник / А. М. Штангрет, О. І. Копилук. - К. : Знання, 2007. - 335 с.