

## **Основні завдання антикризового управління підприємством.**

**Гончарова М.Л.**

**(Українська академія банківської справи)**

Практика проведення економічних реформ в Україні показала, що існування стабільної розвиненої економічної системи неможливе без успішного розвитку сучасних підприємств. В ринкових умовах успіху в діяльності підприємство досягає тоді, коли воно знаходиться в стані послідовного та неухильного розвитку, наслідками якого є покращання його фінансового становища, соціально-економічних показників функціонування.

На жаль, держава не створює необхідних умов, щодо забезпечення стабільності діяльності суб'єктів господарювання, що значно посилює передумови виникнення кризових ситуацій. Держава майже повністю усунулася від вирішення проблем забезпечення ефективного управління підприємствами в сучасному ринковому просторі, тобто нині відсутні ефективно діючі альтернативні системи управління, особливо ті, що спрямовані на ліквідацію кризових явищ в економіці.

У зв'язку з цим через певний проміжок часу більшість підприємств ризикує стати неконкурентоспроможними, якщо колективи їх не націлені на самостійне освоєння нових технологій, які дозволяють виробляти продукцію високої якості з найменшими затратами. Наслідками зниження конкурентоспроможності, мінливості зовнішнього середовища є послаблення позицій виробника на ринках збуту, втрата споживачів і зменшення прибутку.

Відомо, що в ринковій економіці конкурентоспроможність підприємства залежить від впливу різних факторів: економічних, соціально-психологічних та ін., в більшості зумовлених об'єктивним розвитком продуктивних сил, суб'єктів господарювання в боротьбі за якість, ринки збуту і отримання прибутку.

Для сьогодення характерним є і те, що зниженню конкурентоздатності продукції сприяють кризові ситуації, які виникають майже на всіх етапах життєвого циклу підприємств і супроводжуються втратою останніми прибутку. Поглиблення кризового стану українських підприємств зумовлює наявність диспропорції в економіці, порушення господарських зв'язків, розбалансованість ринку; політичну нестабільність. За таких умов значна кількість підприємств в Україні є збитковими. Так, у 1999 р. кількість збиткових підприємств від загальної кількості підприємств (організацій) у всіх галузях економіки становила 56 %, відповідно у 2000 р. - 38 %. Найбільш збитковими на сьогоднішній день залишаються промисловість, сільське господарство, підприємства транспорту, зв'язку, житлово-комунальне господарство. В промисловості, наприклад, кількість

збиткових підприємств від загальної їх кількості у 1999 р. та у 2000 р. відповідно склала 52 % і 43 % , тобто має місце тенденція до зменшення їх кількості. Проте у 2000 р. загальна сума збитків в промисловості збільшилась на 1718 млн. грн. в порівнянні з 1999 р., що у відсотковому вимірюванні становить 24 %.

Отже, вирішення проблем забезпечення ефективної системи антикризового управління стає одним з головних завдань стратегічного розвитку сучасних підприємств.

Антикризове управління - це частина стратегічного управління розвитком підприємства, що включає в себе комплекс заходів, які спрямовані на вирішення сукупності проблем, а саме: передбачення небезпеки кризи, аналіз її причин, вжиття заходів щодо ліквідації негативних наслідків функціонування суб'єктів господарювання.

Об'єктом антикризового управління є кризові ситуації в діяльності підприємства, зокрема причини їх виникнення, розвиток, заходи щодо їх запобігання. Така система управління підприємством повинна передбачати вирішення складних та багатоаспектних питань, таких як: визначення концепції циклічного розвитку і методології дослідження кризових явищ; методологічної основи та практичного інструментарію діагностики кризових явищ і загрози банкрутства підприємства; методологічної основи розробки антикризової програми підприємства; фінансово-економічних аспектів обґрунтування окремих антикризових заходів (використання внутрішніх резервів відновлення платоспроможності, зовнішня та внутрішня реорганізація та ін.), що базуються на теоретичних засадах здійснення антикризового управління підприємством (сутність, принципи, порядок та методи управлінського впливу та ін.).

Відомий спеціаліст з управління П. Друкер пропонує свій варіант здійснення антикризового управління, основу якого складає управління, що спрямоване на отримання результатів. Автор даного підходу здійснення антикризового управління визначає основні його завдання, а саме:

- 1) забезпечення ефективного бізнесу ;
- 2) визначення і реалізація потенціалу бізнесу;
- 3) перетворення (доповнення) існуючого в інший бізнес, що зумовлено посиленням конкурентної боротьби на ринку .

Вирішенню вищенаведених завдань сприятиме встановлення взаємозалежності між наявними ресурсами підприємства і можливими результатами. Основою антикризового управління в даному випадку є всебічна оцінка бізнесу, а тому детальному аналізу, на думку П. Друкера, повинні підлягати такі “галузі результатів” як:

- 1) виробу і серія виробів (послуги);

- 2) ринки (споживачі, конкуренти, канали збуту);
- 3) співвідношення вкладу “галузей результатів” в частині доходів і витрат, які вони зумовлюють;
- 4) позиція керівництва і перспективи кожної “галузі результатів”;
- 5) виділення кожної галузі основних ресурсів;
- 6) попередній діагноз “галузей результатів” [3, с. 94].

Таким чином, для визначення антикризових заходів необхідно оцінити теперішній стан бізнесу та його майбутні перспективи.

Іншої думки стосовно упередження кризових явищ дотримується фахівець в галузі конкуренції М. Портер, який виділяє два основні способи ведення конкурентної боротьби щодо усунення і запобігання кризових ситуацій: з одного боку це зменшення витрат на виробництво продукції (надання послуг), з другого – диференціація товарів. Так, незначні витрати свідчать про спроможність підприємства розробляти, випускати і продавати аналогічний конкурентам товар, збільшуючи обсяги виробництва [4, с. 392]. При цьому продаючи товар за тією ж ціною, що і конкуренти, підприємство зможе отримати більший прибуток. Диференціація, в свою чергу, визначає здатність забезпечувати покупця унікальним товаром вищої якості, особливих споживчих властивостей з належним післяпродажним обслуговуванням, надає можливість підприємству диктувати високі ціни на ринку, що також сприятиме збільшенню прибутку. В процесі використання запропонованих підходів ведення конкурентної боротьби особливу увагу необхідно приділяти аналізу зовнішнього середовища підприємства для того, щоб не позбутися переваг у конкурентній боротьбі.

На нашу думку, процес формування ефективної системи антикризового управління розвитком підприємства поряд з вищезазначеними підходами повинен передбачати також і спроможність підприємства займатися інноваційною діяльністю. Оскільки саме остання повинна охоплювати всі види господарської діяльності, а можливість впровадження нововведень повинна стати складовою частиною будь-якої функціонуючої структури. Як свідчить зарубіжний досвід щодо визначення основних підходів формування системи антикризового управління, останні здійсненні лише в разі реалізації інновацій. Таким чином, багатоаспектність інноваційної діяльності, яка за ринкових умов повинна стати складовою частиною системи антикризового управління, є очевидною. На жаль, згідно з статистичними даними за останні роки в Україні кількість підприємств, що займалися інноваційною діяльністю, зменшилась на 10 %, зокрема випадки впровадження прогресивних технологій та освоєння виробництва нових видів продукції в промисловості зменшились відповідно на 26 %.

На наш погляд, для запобігання кризових ситуацій найбільш доцільними мають бути такі перетворення:

- вдосконалення процесу виробництва продукції на підставі використання новітніх технологій;
- забезпечення раціонального використання науково-виробничого потенціалу підприємства;
- забезпечення раціонального використання виробничо-технічної та інженерної бази;
- освоєння нових підходів щодо вивчення та освоєння ринків;
- застосування новітніх екологічних технологій випуску продукції (розробка і застосування безвідхідних технологій; випуск екологічно безпечної продукції для споживачів та ін.).

Отже, ефективність діяльності підприємств в умовах ринку в значній мірі залежить від формування ефективної системи антикризового управління, яка здатна забезпечувати спроможність підприємства відчувати, визначати, реагувати на зміни у мінливому зовнішньому середовищі, тим самим попереджуючи кризові ситуації.

#### Використана література

1. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 432 с.
2. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой: Под ред. А.П. Градова, Б.И. Кузина, - Спб: Спец. литература. – 512 с.
3. Статистичний щорічник України за 2000 р. / Держкомстат України За ред. О.Г. Осауленка; Відп. за вип. В.А. Головка. – К.: Техніка. - 2000. – 648 с.
4. Фатхутдинов Р.Л. Инновационный менеджмент. Учебник, 2-е изд., - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 624 с.

Гончарова, М. Л. Основні завдання антикризового управління підприємствами [Текст] / М. Л. Гончарова // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ, 2002. – Вип. 140. - С. 28-32