

Ткаченко А.М., д.е.н., професор
професор кафедри економіки підприємства
Михайленко А.В.
спеціаліст кафедри економіки підприємства
Запорізька державна інженерна академія
ep.zgia@gmail.com

АНТИКРИЗОВА СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Ткаченко А.М., Михайленко А.В. Антикризова складова управління промисловим підприємством. У статті розглянуто зміст процедури антикризового управління промисловим підприємством. Особливу увагу приділено вибору напрямків та стратегії підприємства для виходу з кризи при антикризовому управлінні. Виділено основні групи цілей антикризового управління відповідно до складових антикризового управління промисловим підприємством.

Ткаченко А.М., Михайленко А.В. Антикризисная составляющая управления промышленным предприятием. В статье рассмотрены содержание процедуры антикризисного управления промышленным предприятием. Особое внимание уделено выбору направлений и стратегии предприятия по выходу из кризиса при антикризисном управлении. Выделены основные группы целей антикризисного управления в соответствии с составляющими антикризисного управления промышленным предприятием.

Tkachenko A., Mykhailenko A. The anti-crisis component of the industrial enterprise management. The article describes the content of crisis management procedures industrial enterprise. Special attention is paid to the choice of directions and the company strategy to resolve the crisis in the crisis management. The basic purpose of crisis management in accordance with the components of crisis management of industrial enterprise.

Вступ. Висока ймовірність виникнення та розвитку кризи в процесі діяльності будь-якого підприємства зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління. Останнім часом цей термін набув поширення в зв'язку з виникненням кризи світової економіки.

Особливістю середовища функціонування вітчизняних підприємств на сучасному етапі є зростання ступеня динамічності, складності та невизначеності. Істотно зростає кількість принципово нових завдань, що призводить до ускладнення управлінських проблем та підвищення ймовірності виникнення стратегічних несподіванок та криз, що створює умови для виникнення та розвитку кризових явищ на підприємстві. Ознаки кризових явищ різного типу проявляються у відповідних техніко-економічних показниках.

Формування потенціалу стабілізації української економіки та її подальшого стійкого розвитку нерозривно пов'язане з подоланням кризового стану значної кількості вітчизняних промислових підприємств

Розглядаючи сутність та завдання антикризового управління, більшість дослідників єдині в думці щодо специфічності цього напрямку управління, використання специфічних прийомів, форм і технологій менеджменту, некоректності його ототожнювання з управлінням в цілому або управління за умови макроекономічної кризи.

Постановка проблеми. Необхідно підкреслити, що проблематика антикризового управління підприємствами охоплює широкий спектр проблем: проблеми своєчасного розпізнавання кризових ситуацій, проблеми запобігання кризі, проблеми функціонування організації в кризовому стані, проблеми виходу з кризи з найменшими втратами та подолання наслідків кризи, методологічні проблеми антикризового управління, фінансово-економічні проблеми антикризового управління, правові проблеми антикризового управління, проблеми організаційного забезпечення антикризового управління, соціально-психологічні проблеми антикризового управління. [5, с. 593].

Сучасні умови ринкової економіки характеризуються високим ступенем нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища, збільшенням впливу його факторів на економіку та управління підприємствами. Такі умови змушують суб'єктів господарювання усіх форм власності використовувати діагностичні процедури для оцінки фінансово-економічного стану, корегувати стратегії розвитку, використовуючи антикризові складові [3, с. 77-78].

Аналізуючи дослідження з проблем антикризового управління, можна зробити висновок, що недостатньо повно розроблена методологія формування системи антикризового управління з урахуванням зарубіжного досвіду та національних особливостей. [5, с. 593].

Головне завдання цього дослідження - показати власне бачення змісту антикризового управління промисловими підприємствами, виділити його відмінні риси, а також представити сутність процесу цієї форми управління.

Антикризове управління повинно починатися з моменту виникнення ідеї про створення підприємства. Саме в цей момент ініціатор підприємницької діяльності має визначитися з потенційними негативними та позитивними чинниками, які можуть вплинути на функціонування підприємства за обраним напрямком. У цьому зв'язку першочерговим завданням підприємця повинно бути глибоке дослідження найбільш вагомих факторів, які визначають можливості або перепони, а також вибір такої сфери діяльності підприємства, яка, з одного боку, відповідала б його інтересам і цілям, а з іншого - його потенційним можливостям об'єктивно оцінити загрозу підприємницькій діяльності.

Отже, всі сили повинні бути зосереджені на виборі місії, яка продиктована, насамперед, мотивом досягнення стійкого прибутку в розмірах, достатніх для постійного нарощування стратегічного потенціалу підприємства та рівня його конкурентної переваги. Що ж стосується підприємств, які перебувають в кризовому стані, то кожен керівник повинен знати, чи зможе він

в рамках вже існуючої місії вийти з кризи та досягти конкурентних переваг, як на внутрішніх, так і зовнішніх ринках. У цій ситуації актуальними є питання диверсифікації діяльності: чи дозволить підприємству існуюча місія при необхідності розширити діяльність і наскільки його керівництво здатне знайти аргументи щодо коригування місії. Якщо воно зможе знайти відповіді на поставлені питання, то можна з упевненістю стверджувати, що реальна можливість для виходу з економічної кризи існує[2, с. 8-9].

Головна мета антикризового управління підприємством спрямована на розробку, прийняття та реалізацію стратегічних та тактичних управлінських рішень, які відповідають фінансово-економічним та соціальним можливостям підприємства як об'єкта управління для забезпечення стабільних умов його функціонування. Для прийняття обґрунтованих рішень у рамках антикризового управління підприємством вважаємо за необхідне вирішення таких ключових завдань:

- обґрунтування системи антикризового управління підприємством і її елементів
- удосконалення методичних підходів до вибору обґрунтованих управлінських заходів у рамках антикризової стратегії.

На наш погляд, якнайповніше сутність антикризового управління розкрито Коротковим Е.М.[1, с. 131–135] у таких положеннях:

- кризи можна передбачати, очікувати та викликати;
- певною мірою кризи можна прискорювати, випереджати, відсувати;
- до криз можна та необхідно готуватися;
- управління в умовах кризи потребує особливих підходів, спеціальних знань, досвіду тамистецтва;
- кризові процеси можуть бути до певної межі керованими;
- управління процесами виходу з кризи здатне прискорити ці процеси та мінімізувати їх негативні наслідки.

Крім того, можливо вважати за необхідне додати таке положення: формування системи антикризового управління залежить від наявної та прогнозованої суб'єктно-об'єктної взаємодії, зумовленої специфікою підприємства та його оточення.

У деяких роботах наголошується саме на стратегічних аспектах антикризового управління. Будь-яке управління певною мірою повинно бути антикризовим і тим більше ставати антикризовим під час виникнення на підприємстві кризових явищ різного типу та глибини.[5, с. 594]

Ігнорування цього положення має значні негативні наслідки, врахування ж його сприяє безболісному проходженню кризових явищ.

Головними особливостями процесу антикризового управління є:

- мобільність та динамічність у використанні ресурсів та проведенні змін;
- здійснення програмно-цільових підходів у технологіях розроблення та реалізації антикризових рішень;
- підвищена чутливість до чинника часу в процесах управління, здійснення своєчасних дій;

– використання антикризового критерію якості рішень під час їх розроблення та реалізації [1, с. 132].

Використовуючи системний підхід в управлінні, концепція антикризового управління підприємством включає такі питання:

- визначення сутності та об'єкта антикризового управління;
- обґрунтування можливості та необхідності управління антикризовими процесами на рівні окремого підприємства, галузі та держави;
- ідентифікацію суб'єктів антикризового управління;
- визначення мети, функціонального змісту антикризового управління;
- формулювання методики оцінки ефективності антикризового управління.

Головною метою антикризового управління є забезпечення стабільного розвитку підприємства, «стійкого» положення на ринку та стійкого фінансового стану за будь-якої економічної, політичної, соціальної ситуації у країні.

Особливу увагу при антикризовому управлінні слід приділяти вибору напрямків та стратегії підприємства для виходу з кризи. Адже, виходячи з суті антикризового управління видно, що саме вибір адекватного заходу подолання кризового стану гарантує відновлення «здорового» стану підприємства [4, с. 171].

Відповідно до складових антикризового управління можна виділяти основні групи цілей антикризового управління: організаційні, маркетингові, фінансові, виробничі, кадрові (рисунк 1) [4, с. 172].

Маркетингова група цілей антикризового управління спрямована на виявлення симптомом кризи збутової діяльності.

Фінансова група цілей антикризового управління: підвищення платоспроможності, підвищення та запобігання зниженню ліквідності, мінімізація наслідків фінансової кризи.

Виробничі цілі антикризового управління: зниження відсотка браку, запобігання моральному зносу обладнання, підтримка інноваційної активності, організація виробництва без простоїв.

Організаційні цілі антикризового управління: стабільні комунікаційні процеси між відділами, формування гнучкої до кризи організаційної структури підприємства.

Кадрові цілі антикризового управління: зниження плинності кадрів і запобігання різноманітним кризам у робочому колективі (психологічним, байдужості до праці, кризі взаємовідносин) [4, с. 172].

Розробка антикризової стратегії діяльності підприємства складається з таких етапів: перший етап - визначення місії новостворених підприємств або перегляд місії і системи цілей для вже існуючих; другий етап - аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів кризової ситуації на підприємстві; третій етап – аналіз альтернатив і вибір адекватної антикризової стратегії [2, с. 8].



Рисунок 1 – Основні групи цілей антикризового управління промисловим підприємством

Головні особливості процесу антикризового управління зображені на рисуюнок 2.

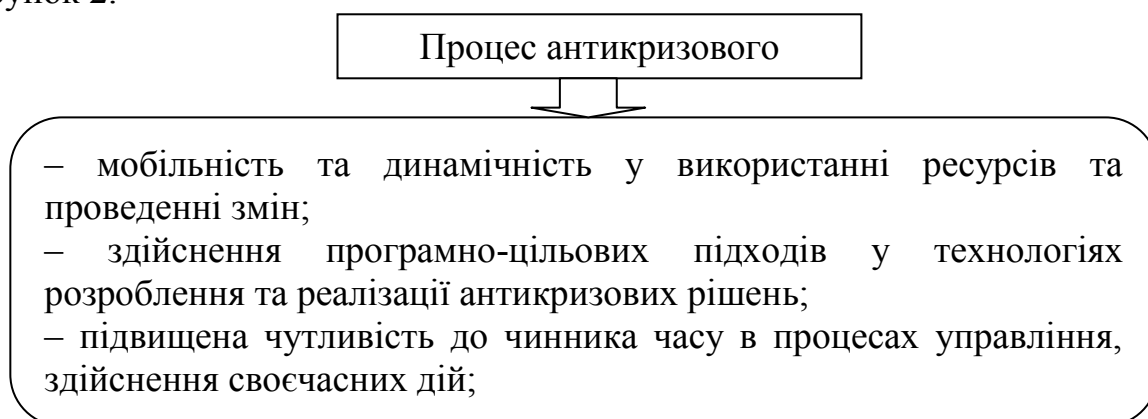


Рисунок 2 – Головні особливості процесу антикризового управління

Отже, головними складовими процесу антикризового управління мають бути:

- мобільність та динамічність у використанні ресурсів та проведенні змін;
- здійснення програмно-цільових підходів у технологіях розроблення та реалізації антикризових рішень;
- підвищена чутливість до чинника часу в процесах управління,
- здійснення своєчасних дій; використання антикризового критерію якості рішень під час їх розроблення та реалізації [5, с. 594].

З метою ліквідації (попередження) кризових явищ можуть розроблятися документи різного змісту:

- антикризова маркетингова програма;
- програма фінансового оздоровлення. Для подолання (попередження) кризи на підприємстві розробляється комплексна антикризова програма, яка уможливорює об'єднати різнопланові заходи.

Розроблення комплексної антикризової програми уможливилює ґрунтовніше організувати роботу з подолання кризи як на підприємстві загалом, так і в окремих підсистемах (збутовій, фінансовій, виробничій, організаційній, системі постачання та управління персоналом), забезпечити послідовність та системність цьому процесові.

Антикризова програма – це координуючий плановий документ, що охоплює комплекс економічно та науково обґрунтованих заходів, спрямованих на подолання (запобігання або пом'якшення впливу) кризових явищ на підприємстві, зміст якого залежить від типу, глибини кризових явищ та особливостей функціонування підприємств різних організаційно-правових форм [5, с. 594]

Таким чином, у сучасних умовах підвищеної невизначеності та ризику керівникам українських підприємств варто особливу увагу приділяти розробці ефективної антикризової стратегії, яка враховуватиме специфіку функціонування та оточення конкретного підприємства, позитивний досвід діяльності компаній, передбачатиме проведення ретельного аналізу фінансового стану суб'єкта господарювання і сприятиме виходу вітчизняних підприємств із скрутного становища [2, с. 14].

Висновки. Проблема антикризового управління є дуже багатогранною. Однак антикризові заходи мають реалізовуватись не тільки тоді, коли криза вже руйнує бізнес, а й для профілактики, систематично. Підприємство має керуватись у своїй діяльності стратегічним планом, мати розроблені бізнес-плани для кожного напрямку бізнесу, а на їх підставі плани модернізації обладнання, план-графік маркетингових заходів тощо. А фінансування цих заходів має проводитись на підставі діючої на підприємстві системи бюджетування.

Отже, вибір правильної та найефективнішої стратегії антикризового управління, дотримання всіх правил та етапів виходу з кризи гарантує довгостроковий успіх підприємства [4, с. 175].

Запропоновані заходи з реалізації зазначених функціональних етапів антикризового управління можуть бути використані на промислових підприємствах різних форм власності не тільки для виходу із кризового стану, але й для його передбачення.

Список літератури[^]

1. Антикризисное управление: Учебник/ Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2003. – с. 131–135

2. Гончарова, М.Л. Реалізація антикризової стратегії підприємства як необхідна складова ефективного управління / М.Л. Гончарова // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ, 2002.- Вип. 163. – С. 8-14

3. Єршова Н.Ю. □ Методичні аспекти формування та реалізації антикризових заходів на вітчизняних промислових підприємствах / Н.Ю. Єршова // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: Збірник

наукових праць. Луцький національний технічний університет. – Випуск 7 (26). Частина 1. – Луцьк, 2010. – С. 76-79.

4. Мішеніна Н.В., Кривущенко М.В., Стратегічна модель антикризового управління підприємством / Н.В. Мішеніна // Науковий вісник ЧДІЕУ. Сер. Управління підприємством. – 2001. – № 3 (11). – С. 170-175.

5. Оборська С.В. Концептуальні засади формування системи антикризового управління промисловим підприємством / С.В. Оборська // Вісник Київського національного економічного університету імені В. Гетьмана. Сер. Економіка. – Вип. 3 (46). – С. 592-595.

Ключові слова: антикризова складова, криза, системний підхід, фінансове оздоровлення, антикризова програма, стратегія.

Ключевые слова: антикризисная составляющая, кризис, системный подход, финансовое оздоровление, антикризисная программа, стратегия.

Keywords: anti-crisis management component, crisis, systemic approach, financial health, anti-crisis program, strategy.

Надійшла до редакції 31.01.2013 р.