

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПІД ЧАС КРИЗИ

Вінницький Національний Технічний Університет

Анотація

В статті розглянуті та узагальнені методичні принципи та методи щодо управління підприємством під час кризи. Досліджуються питання щодо сучасних методик оптимального управління підприємством.

Ключові слова: підприємство; управління персоналом; криза; антикризове управління; структура; методи.

Annotation

In the article we considered principles and methods of management enterprise during the crisis. Considered question about modern optimal methods of enterprise management.

Keywords: enterprise; management personnel; crisis; crisis management; structure; methods.

Вступ

В сучасних умовах підприємствам дуже складно планувати і здійснювати свою діяльність у довгостроковій перспективі. Тому особливої актуальності, в умовах спаду економічного зростання, набув процес розробки та використання ефективних методів і форм здійснення антикризового управління підприємством. Негативний вплив тенденцій світової економіки на підприємства викликав потребу в проведенні аналізу ефективності процесу управління підприємством, а саме антикризового управління підприємством і вибору найбільш ефективних форм його здійснення[1].

Актуальність антикризового управління для вітчизняних підприємств вимагає не тільки формування чіткої термінології, але й методології, за допомогою якої можна визначити, які саме методи з арсеналу антикризового управління будуть потрібні конкретному підприємству. Дана проблема зумовлює проведення економічних експериментів щодо формування та вдосконалення відповідних методів та інструментів, що дозволяють зменшити вплив несприятливого зовнішнього середовища та адаптувати діяльність підприємства до умов економічної кризи.

Дослідженням питань управління підприємством під час кризи займаються багато вчених, як зарубіжних так і вітчизняних[1-5]. Зарубіжний досвід показує, що питанню антикризового управління підприємством приділяється значна увага, про що свідчать ґрунтовні розробки теорії антикризового менеджменту Е.І. Альтмана, Т.С. Петерса, І. Ансоффа, Р. Акоффа, М. Хаммера, та ін. Деякі питання та окремі аспекти антикризового управління були викладені в працях науковців Росії та інших країн СНД: Самсонова Н. Ф., Арнольда В.І., Балабанова І.Т.

Метою даної роботи є систематизація підходів до антикризовому управлінні.

Результати дослідження

Кризові ситуації виникають на всіх стадіях життєвого циклу підприємства та потребують антикризового управління. Управління підприємством під час кризи – це спеціальним чином така організована система управління, яка має комплексний, системний характер, націлена на найбільш оперативне виявлення проблем підприємства та створення відповідних передумов для їх своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності суб'єкта підприємницької діяльності, недопущення виникнення ситуації його банкрутства, запобігання виникненню кризи в майбутньому [2]. Антикризове управління спрямоване на вирішення задач, що забезпечують інтенсивний розвиток підприємства у майбутньому шляхом мобілізації та інтенсивного використання всіх наявних ресурсів у підприємства.

Сутність економічної кризи проявляється у перевиробництві товарів відносно платоспроможного сукупного попиту, в масових банкрутства фірм, зростанні безробіття та інших соціально-економічних потрясіннях [3].

Основні фактори, що обумовлюють кризовий розвиток підприємства, поділяються на дві основні групи:

- не залежать від діяльності підприємства (зовнішні або екзогенні фактори);
- залежні від діяльності підприємства (внутрішні або ендогенні фактори).

Особливістю кризи підприємств є його висока залежність від зовнішніх факторів – рівня регулювання фінансової діяльності підприємства, кон'юнктури фінансового ринку, ступеня розвитку його інфраструктури тощо, коливання яких в динаміці носить найбільш інтенсивний характер. Разом з тим, ця криза досить часто виникає і під впливом негативних внутрішніх факторів. Частина цих внутрішніх чинників може носити суб'єктивний характер. Як правило, така криза може бути відносно швидко вирішена за рахунок внутрішніх механізмів антикризового управління

Слід зауважити, що у країнах з ринковою економікою щорічно сотні тисяч підприємств припиняють свою діяльність, втративши актуальність через не відповідність виробничого й інтелектуального потенціалу існуючим вимогам ринку. Криза неефективних підприємств – це нормальне явище ринкової економіки[3].

Але варто відзначити, що відносно кризового стану українських підприємств, основними причинами її виникнення можна назвати[2]:

- недостатній рівень знань про можливості передбачення кризи;
- низький рівень функціонування і взаємозв'язку між такими важливими механізмами як соціально-політичний, господарсько-економічний, культурно-психологічний;
- незадовільне керівництво, яке є первинним внутрішнім чинником і головною першопричиною розвитку кризи (недостатні знання керівництва; незбалансована адміністративна команда; відсутність стратегічного підходу; слаба дисципліна; аморальність і недостатність ентузіазму);
- недостатній контроль, який проявляє себе в трьох аспектах: відсутність планування, необґрунтоване ухвалення рішень, випадкові відхилення, помилки та прорахунки (інженерні, управлінські, політичні);
- неналежне виконання фінансовими службами покладених на них функцій, зокрема відсутність гнучкого фінансового планування та аналізу, управління ризиками тощо.

Сутність планування і формування такого управління виражається в наступних положеннях: кризу можна передбачати, очікувати і викликати; кризу у визначеній мірі можна прискорювати, випереджати, відсувати; до кризи можна і необхідно готуватися; кризу можна пом'якшувати; управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва; кризові процеси можуть бути до визначеної межі керованими; управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їхні наслідки [1, 3]. На українських підприємствах є потреба в розвитку концепції стабільного менеджменту (завданням якого є стабілізація ситуації, недопущення подальшого поглиблення кризи, завчасне попередження кризових явищ і оперативне впровадження стабілізаційних заходів), який і буде основою антикризового управління підприємством[1].

Антикризові рішення можуть прийматися як для попередження кризового стану, так і для виходу із цього стану. При функціонуванні підприємства в умовах кризи виділяють такі основні групи антикризових рішень, які не є раціональними при успішній діяльності підприємства:

1. В управлінні витратами[2]:

- а) економія витрат, що впливає на витрачання чи зношення засобів підприємства та знижує якість людського потенціалу;
- б) зміщення за можливістю витрат на більш пізній період, незважаючи на те, що ці приведені витрати у майбутньому стануть більшими;
- в) концентрація збуту на окремих сегментах ринку, що зменшує витрати по збуту, але у більшості випадків зменшує перспективи росту.

2. В управлінні доходами[2]:

- а) збут основних засобів та нематеріальних активів, що не знадобляться в середньостроковому періоді;
- б) випуск продукції (послуг) з меншим рівнем прибутковості (але ≥ 0) для збереження виробничого потенціалу підприємства або щоб «потягнути час» до настання кращого стану.

3. В управлінні організаційною структурою підприємства[2]:

- а) зміна організаційної структури підприємства, пов'язана зі скороченням господарської діяльності;

б) вибір такої організаційної структури підприємства, яка більше пристосована до змін.

Отже, розглянувши особливості антикризових рішень, вважаємо необхідним виділяти таке поняття, як «суто антикризові рішення», до яких пропонуємо відносити такі управлінські рішення, які сприяють виходу підприємства з кризового стану і є недоцільними за умов успішної діяльності підприємства.

Висновки

Кризові явища краще передбачити, ніж ліквідувати, так як ліквідувати їх майже не можливо. Тому успіх діяльності підприємства залежить від завчасної підготовки антикризового управління до майбутніх загроз. Завчасна підготовка програми антикризових заходів допоможе значно мінімізувати негативний вплив кризових явищ на підприємство і дозволить йому бути успішним і конкурентоздатним в умовах кризи. Створення потрібних резервів (ресурсних, фінансових, матеріальних) допоможе діяти підприємствам в умовах кризи більш ефективніше. Необхідним є подальше дослідження конкурентоспроможності, адаптації, гнучкості виробництва і персоналу в умовах кризи, а також системи антикризових стратегій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб./ З.Є. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева; За заг. ред. З.Є. Шершньової. – К.: КНЕУ, 2007. - 680 с.
2. Колісник М. К. Фінансова санкція і антикризове управління підприємством [текст] / М. К. Колісник, П. Г. Ільчук, П. І. Відлий - К.: Кондор, 2007. – 272 с.
3. Чернишов В.В. Сучасне розуміння поняття антикризового управління / В.В. Чернишов // Економіка розвитку. – 2011. – № 1. – С. 21–24.
4. Єпіфанова І.Ю. Пріоритетність стратегічного підходу в системі антикризового управління персоналом/ І.Ю. Єпіфанова, А.В. Цвігун // Економічний простір: зб. наук. праць. - №50. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2011. – С. 218-224.
5. Єпіфанова І.Ю. Антикризове управління на вітчизняних підприємствах машинобудування // І.Ю. Єпіфанова, Н.В. Найчук // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2010. – Вип. 259. – Т.4. – С.898-905.

Кривошликова Вікторія Андріївна – студентка групи МОф-126, факультет менеджменту, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: krivoshlykova.vi@mail.ru

Науковий керівник: **Єпіфанова Ірина Юріївна** - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, Вінницький національний технічний університет, Вінниця.

Victoriya A. Krivoshlykova – Department Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, email : krivoshlykova.vi@mail.ru

Supervisor **Iryna Yu. Yepifanova** – PhD in Economics, Associate Professor, Department of Finance, Vinnytsia National Technical University