

ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Головним завданням антикризового управління підприємством є розробка попереджувальних заходів в усіх сферах діяльності підприємства, пошук та впровадження найменш ризикових управлінських рішень, які б дозволили досягнути заданих цілей та результату з мінімальною кількістю допоміжних засобів та при мінімальних негативних наслідках. Основними проблемами, що виникають при розв'язанні цієї задачі є своєчасне реагування на зміни навколишнього ринкового середовища, оптимальний вибір та ефективне застосування раціональних управлінських рішень з метою подолання кризових подій та подальше їх діагностування на ранніх етапах діяльності підприємства.

Проблеми антикризового менеджменту розглядалися в працях таких відомих науковців, як І. Ансофф, С.Г. Беляєв, І.О. Бланк, І.Т. Балабанов, В.О. Василенко, А.С. Гальчинський, В.М. Геєць, М.С. Герасимчук, А.Г. Грязнова, Б.В. Губський, С.О. Гуткевич, О.І. Дацій, І.В. Кольцова, Т.С. Клебанова, Д.Ф. Крисанов, В.Г. Лановий, Л.О. Лігоненко, С.М. Онисько, А.М. Поддєрьогін, О.І. Пушкар, Д.А. Рябих, О.О. Терещенко, А.В. Череп, А.Д. Чернявський, М.Г. Чумаченко та ін.

Більшість вітчизняних та закордонних авторів вважають, що на підприємстві можуть існувати три основних види криз:

ліквідності - підприємство є неплатоспроможним або існує загроза втрати платоспроможності, яка настає за перевищення величини грошових відтоків над притоками;

стратегії - на підприємстві втрачено виробничий потенціал, підприємство не є здатним розрахуватися за власними зобов'язаннями внаслідок значних втрат капіталу;

прибутковості - завдяки тривалому періоду збиткової діяльності, якщо вимивається власний капітал, зростає заборгованість підприємства і це призводить до незадовільної структури балансу.

Найчастіше автори виокремлюють такі основні чотири етапи управління кризовими ситуаціями на підприємстві:

— *діагностику*, яка здійснює оцінку глибини кризової ситуації;

— *пошук концепції виходу з кризи*, яка розробляє стратегічні та оперативні заходи;

— *реалізацію розробленої концепції* для подолання кризи та її наслідків;

— *вихід на нормальний рівень функціонування підприємства*.

Антикризове управління може вважатися ефективним, якщо за рахунок нейтралізації ризиків кризи вдалося уникнути. Але, якщо криза на підприємстві все ж почалася, антикризове управління буде спрямоване на діагностику кризових явищ та мінімізацію втрат.

Для ефективного проведення діагностики необхідно виявити відхилення показників даного підприємства від норми, завчасно простежити симптоми кризової ситуації, оцінити ймовірні ознаки загрози кризи; можливості збитків і рівня дефіциту часу для виходу з кризової ситуації; встановити причинно-наслідкові зв'язки та спрогнозувати можливі напрямки розвитку кризи за обсягом можливих втрат, визначити і оцінити фактори, які впливають на розвиток кризової ситуації, встановити їх взаємозв'язок і взаємозалежності.

Процес антикризового управління полягає у своєчасному діагностуванні стану показників фінансово-господарської діяльності підприємства та моніторингу тенденцій їхньої зміни. Аналіз проводять досліджуючи сильні і слабкі сторони, загрози та можливості підприємства (SWOT-аналіз), політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори (PEST-аналіз). Також досліджують галузь та сферу діяльності підприємства, які є перспективи та зміни. Аналізують сфери маркетингу, виробництва та збуту, менеджменту і фінансів для виділення всередині підприємства слаборозвинутих та добре розвинутих сфер, для знаходження джерел покращення ситуації. Фахівці здійснюють удосконалення та моніторинг ціноутворення на даному підприємстві, визначається точка беззбитковості. Після різних досліджень внутрішніх і зовнішніх факторів і формується план-стратегія виходу з кризового стану. Результати роботи на етапі діагностики оформляються у вигляді аналітичних оцінок, прогнозів, рекомендацій.

Після проведення глибокого аналізу стану підприємства виділяється і формується антикризова стратегія, яка показує стратегічні і тактичні заходи.

Наступальна тактика є найбільш ефективною, вона передбачає: політику завищених цін; активну маркетингову політику; розширення обсягу витрат на удосконалення виробництва та його модернізацію, оновлення основних засобів, впровадження перспективних та енергозберігаючих технологій; використання резервів.

Заходи виходу з кризового стану повинні бути індивідуальними для кожного підприємства залежно від того, який етап розгортання кризи характерний для підприємства. Вони включають процеси оновлення; підвищення рівня управління підприємством на оперативному і стратегічному рівнях; налагодження продуктивної роботи персоналу; раціонально використовуватимуться ресурси страхових фондів подолання кризової ситуації, безперервний контроль і оцінку робіт та їх результатів.

На думку сучасних вчених, найбільш перспективними антикризовими заходами на підприємстві повинні стати такі:

1. В першу чергу – *це скорочення витрат*. Для цього необхідно передивитися систему нормування всіх статей витрат і встановити жорсткий контроль виконанням визначених норм.

2. *Інтеграція (горизонтальна та вертикальна)*. В межах скорочення витрат варто використовувати горизонтальну інтеграцію, яка передбачає здійснення закупівель разом із іншим покупцем – оскільки це дозволяє отримати більші знижки. Під вертикальною інтеграцією будемо розуміти: більш щільну співпрацю з постачальниками сировини, матеріалів; моніторинг цін на сировину; пошук нових альтернативних постачальників.

3. *Аутсорсинг*. Пошук можливостей передачі на аутсорсинг дорогих процесів.

4. *Організаційна реструктуризація*. Перегляд організаційної структури на предмет виключення зайвих рівнів управління.

5. *Оптимізація технологічних процесів*.

6. *Оптимізація оподаткування*.

7. *Жорсткість кадрової політики*.

8. *Бюджетування діяльності підприємства*.

Серед усіх відомих видів антикризового управління, планове є найбільш ефективним, воно дає можливість попередити настання кризи за рахунок розробки та впровадження відповідних заходів. Кращим та легшим є передбачення кризи та введення в поведінку змін або альтернатив, які послаблять негативний вплив на стабільне функціонування підприємства.

Після проведення усіх необхідних операцій з подолання кризи у режимі роботи підприємства відбувається поживлення. Починається відновлення платоспроможності, зростає обсяг виробництва та збуту продукції за рахунок мобілізації наявних ресурсів і залучення коштів зовнішніх інвесторів (у тому числі й державної фінансової підтримки). Усі зміни, які відбуваються залежать від обраних тактичних заходів управлінням підприємства.

Криза має не лише негативні наслідки, вона також показує недоліки в системі підприємства, яких раніше не було виявлено, це дає можливість удосконалення функціонування підприємства та виходу на новий щабель розвитку.

Проте варто зазначити, що в процесі антикризового управління підприємством більш ефективним є здійснення профілактичних заходів запобігання кризовим ситуаціям, а саме – діагностика та аналіз фінансово-господарської діяльності; корпоративної культури управління; інноваційної активності; моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства.