

О. В. КОВАЛЬ

Служба з питань звернень громадян Секретаріату Президента України, м. Київ

СИСТЕМА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Наукові праці МАУП, 2007, вип. 2(16), с. 64–67

Розглядаються проблеми ефективної системи антикризового управління, пропонуються конкретні шляхи її формування. Аналізується стратегія управління антикризовим розвитком підприємства.

Антикризове управління — це управління, в якому передбачаються можливість небезпеки кризових явищ у діяльності підприємства, аналіз його симптомів, ужиття заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання наявних факторів діяльності для наступного розвитку.

Термін “антикризове управління” в теорії менеджменту виник порівняно недавно, проте вже здобув своє визнання і став досить поширеним як у науковій, так і в практичній сфері. На сьогодні це один з найбільш потрібних і активно використовуваних видів менеджменту в умовах сучасного нестабільного стану більшості підприємств України.

Як засвідчила практика, програма антикризових заходів, у разі її успішного практичного застосування, здатна реально допомогти підприємствам, які перебувають на межі банкрутства. Основною метою антикризового управління є забезпечення стійкого положення на ринку і стабільного фінансового становища підприємства, незважаючи на економічні, політичні і соціальні негаразди у країні.

Сутність антикризового управління зводиться до прискореної і дійової реакції на істотні зміни зовнішнього і внутрішнього середовища на підставі заздалегідь ретельно розробленої схеми альтернативних варіантів управлінських рішень, що передбачають різні дії залежно від ситуації. Антикризове управління ґрунтується на процесі постійних і послідовних нововведень в усіх ланках і галузях діяльності підприємства.

Антикризове управління призначене для того, щоб навіть у найскладнішій господарській ситуації, в якій опинилося підприємство, можна було ввести в дію такі управлінські і фінансові механізми, які дали б змогу подолати труднощі з найменшими для підприємства втратами.

Система антикризового управління володіє якостями, які формують особливий механізм управління: гнучкість, адаптивність, властивість до диверсифікації і сучасного ситуаційного реагування, можливість ефективного використання потенціалу підприємства і неформальних методів управління. Ці особливості механізму антикризового управління зумовлені тими завданнями, що виникають у процесі діагностування: своєчасне розпізнання симптомів, факторів і причин кризи, що наближається, її класифікація і вироблення системи заходів, які необхідно вжити. Об'єктом діагностування, крім економічної системи, можуть бути також її елементи.

Забезпечення антикризового управління на підприємстві необхідно розглядати як одне з найважливіших стратегічних завдань менеджменту. Особливості побудови і функціонування системи стратегічного управління підприємства залежать від взаємодії конкуруючих сил у сфері бізнесу, стадії життєвого циклу підприємства, можливості забезпечення гнучкості робочої системи. При цьому всі зусилля підприємства мають бути спрямовані на досягнення цілей фірми. Вироблені на основі місії цілі організації є критерієм для процесу прийняття управлінських рішень.

Успіх у будь-якій підприємницькій діяльності багато в чому визначається вірно обраною стратегією управління підприємством, яка обов'язково є складовою менеджменту підприємства за кордоном. Вибір стратегії має залежати від кількох факторів: від обсягу потенціалу підприємства; рівня платоспроможності підприємства; рівня рентабельності; рівня конкурентоспроможності підприємства; його частки на ринку; мети підприємства — зміцнити лідерство, вийти в лідери, закріпитися серед його подібних або уникнути банкрутства.

Залежно від поставлених цілей підприємство обирає ту або іншу стратегію поведінки на ринку. При цьому стратегічна система управління підприємством має включати наступні етапи:

- визначення майбутнього виду бізнесу компанії;
- оцінювання структури, динаміки та ефективності використання існуючих можливостей підприємства, його частки на ринку;
- оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- вибір стратегії і тактики щодо покращання фінансових показників підприємства;
- вжиття заходів щодо запобігання банкрутству підприємства виходячи з обраної стратегії і тактики; прогнозування і планування виробництва на підприємстві;
- стимулювання виробництва конкурентоспроможної продукції.

Таким чином, управління підприємством в умовах ринку зводиться до забезпечення його платоспроможності та ефективності відповідно до вибраної стратегії і тактики управління.

Формування стратегічної системи антикризового управління підприємства передбачає розробку і реалізацію відповідних заходів на рівні як держави, так і окремих підприємств.

На державному рівні необхідно вжити таких заходів:

- удосконалення нормативної бази антикризового управління підприємством, забезпечення стабільності вимог нормативних документів на всіх рівнях управління;
- формування ефективної конкурентної політики, постійна адаптація до світових стандартних вимог;
- створення сприятливого інвестиційного клімату та умов для ефективного залучення інвестицій, передусім вітчизняних;
- розвиток приватизаційних процесів, у тому числі з виходом на міжнародні ринки капі-

талу, вирішення проблем приватизації стратегічних галузей економіки, сприяння процесам реструктуризації та диверсифікації виробництва;

- зниження вхідних бар'єрів, пов'язаних із започаткуванням і функціонуванням суб'єктів підприємництва;
- вирішення проблем амністії певної частини тіньового ринку, суттєва боротьба з корупцією, злочинністю та несумлінною конкуренцією;
- стимулювання інноваційної діяльності в напрямку розробки продукції, орієнтованої не лише на споживача (тобто маркетинговий підхід), а й на цілісність соціально-економічного і природного середовища;
- сприяння формуванню системи моніторингу зовнішнього середовища підприємства, а також інформаційних банків з метою розвитку і реалізації ідей стратегічного менеджменту.

На рівні підприємств необхідно посилити акцент на стратегічних пріоритетах системи фінансового менеджменту, оскільки саме тут забезпечуються розробка і реалізація перспективних переваг господарської діяльності підприємства. Стратегічне управління діяльністю підприємства є складною взаємодією елементів, які характеризуються принципами, етапами, методами оцінювання і прогнозування, видами стратегій.

Стратегічне управління антикризового розвитку підприємства передбачає здійснення таких етапів:

1) стратегічний моніторинг — передбачає відбиття фінансового стану підприємства, враховує суперечливість економічного середовища, альтернативність тенденцій, суперечності економічних інтересів, ділових партнерів і конкурентів;

2) урахування зовнішнього середовища — передбачає необхідність оцінювання нестабільності зовнішнього середовища, визначення фактичного стану, виконання стратегічного аналізу для прогнозування на перспективу. При цьому необхідно застосовувати методи математичного та імітаційного моделювання, екстраполяції, а також експертних оцінок;

3) ситуаційний аналіз — дає змогу отримати інтегральну оцінку фінансового стану та потенціалу підприємства. Економічна діагностика є підґрунтям для подальшого стратегічного діагностування можливостей підприємства, його самовизначеності, слугує для запобігання банкрутства. Залежно від характеру ринкового сере-

Основні напрями стратегічного управління антикризовою діяльністю підприємства



- конкретизація місії та стратегії підприємства на основі виявлення та узгодження інтересів учасників бізнесу;
- вдосконалення структури управління підприємством;
- поліпшення управління виробничими ресурсами і потенціалом підприємства;
- вдосконалення механізмів реалізації продукції;
- вдосконалення розрахункових операцій;
- вдосконалення механізмів оцінювання платоспроможності;
- стратегічний та фінансовий моніторинг діяльності підприємств;
- поліпшення системи бізнес-планування;
- розробка плану фінансового оздоровлення підприємства;
- вдосконалення нормативної та правової бази антикризової діяльності;
- реформування і реструктуризація підприємства.

Загальні напрями вдосконалення механізму антикризового управління підприємства

довища перевага може бути віддана виробничій, інвестиційній, інноваційній, маркетинговій або іншій стратегії розвитку підприємства.

На нашу думку, в сучасних умовах господарювання необхідно випроводити основні напрями вдосконалення механізму антикризового управління підприємства (рисунок).

Таким чином, використання системи стратегічного управління може істотно вплинути на ефективність діяльності підприємства, якщо вона належним чином адаптована до ринкових умов господарювання.

На нашу думку, до системи управління антикризовою діяльністю доцільно додати додаткові заходи, які віддзеркалюють фінансово-господарський стан підприємства в конкретному випадку. Такими додатковими заходами, на наш погляд, можуть бути:

- раціоналізація асортименту виробленої продукції;
- управління дебіторською заборгованістю;
- залучення зовнішніх джерел короткострокового фінансування;
- розробка системи знижок для покупців;
- вексельні розрахунки і взаємозаліки;
- податкове планування;
- використання довгострокових контрактів, що передбачають знижки або відстрочки платежів;
- пошук стратегічних партнерів;
- ефективне управління прибутком, насамперед управління витратами (виробляти конкурентоспроможну продукцію за раху-

нок низьких витрат і цін; наявність якісної і реальної інформації про собівартість окремих видів продукції та їх позиції на ринку порівняно з продуктами інших виробників; надання об'єктивних даних для складання бюджетів підприємства; можливість оцінювання діяльності кожного підрозділу підприємства з фінансової точки зору; прийняття обґрунтованих і ефективних управлінських рішень);

- застосування гнучкого ціноутворення (продажу одного виду товару різним покупцям за різними цінами) для забезпечення найбільшого прибутку;
- отримання прибутку і забезпечення відповідного рівня рентабельності, достатнього для задоволення всіх своїх потреб при здійсненні основної, інвестиційної і фінансової діяльності;
- ефективність управлінських рішень щодо використання одержаного прибутку;
- формування податкової політики на підприємстві щодо правильності визначення прибутку до оподаткування з дотриманням чинного законодавства;
- використання пільгових режимів оподаткування;
- оцінювання доцільності та ефективності використання банківських кредитів;
- забезпечення ліквідності і платоспроможності підприємства на підставі оптимального поєднання власних і залучених фінансових джерел.

Таким чином, застосування сучасних методів антикризового управління дає можливість вітчизняним підприємствам уникнути банкрутства.



Література

1. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління. — К.: ЦУЛ, 2003.

2. Мержа Н. В. Аналіз ймовірності банкрутства підприємств в економіці України // Актуальні проблеми економіки. — 2005. — № 9.

3. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства. — К.: МАУП, 2000.

4. Спірна М. В. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства // Актуальні проблеми економіки. — 2004. — № 8.

5. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств. — К.: Вид-во КНЕУ, 2000.

Успіх підприємницької діяльності багато в чому визначається правильною стратегією управління підприємством. Забезпечення антикризового управління на підприємстві є одним з найважливіших стратегічних завдань менеджменту. Використання адаптованої до ринкових умов господарювання системи стратегічного управління може істотно вплинути на ефективність діяльності підприємства.

Успех предпринимательской деятельности во многом определяется правильной стратегией управления предприятием. Обеспечение антикризисного управления на предприятии является одной из важнейших стратегических задач менеджмента. Использование адаптированной к рыночным условиям хозяйствования системы стратегического управления может существенно повлиять на эффективность деятельности предприятия.

The success of enterprise activity in much is defined by the correct strategy of operation of business. Maintenance of anti-recessionary management is one of the major strategic problems of management. The usage of system of strategic management can affect efficiency of activity of the enterprise essentially.

Надійшла 12 червня 2007 р.