

2. Гаєв В. Що ми їмо? // Дзеркало тижня. – 2005ю – 18 січня. – с.8.
3. Дейнеко Л.В. Розвиток харчової промисловості України в умовах ринкових перетворень (проблеми теорії та практика). – К.: Знання, 2006. – 331с.
4. Ковалевский В.В., Михайлюк О.Л., Семенова В.Ф. Размещение производственных сил в Украине. – Донецк, 2007. – 275 с.
5. Писаренко В.В. Исследование рынка переработки овощной продукции. // <http://agromage.com>
6. <http://minagro.kiev.ua>

МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ

Бондар О.О.

Науковий керівник: к.е.н., доцент Мазур К.В.

В цій статті розглянуто основні причини настання кризи на підприємствах та етапи, шляхи виходу (подолання) кризового стану.

Основна властивість світу, у якому економічна теорія почуває себе затишно, це рівновага і стабільність.

Рівновага не знає різких зрушень, зіткнення протилежних сил старого та нового. Стабільність відбиває процвітання, спокій, стійкість, упевненість. Будь-яка система прагне до стабільного стану і хоче уникати хаосу. Стабільність не може існувати сама по собі, без хаосу, без кризи.[1]

Актуальність теми. Історично склалося так, що розвиток людства був пов'язаний з постійною боротьбою з негодами – епідеміями, війнами, втратами. У людині, уже на генетичному рівні, закладене прагнення уникати неприємностей, що вільно чи мимоволі асоціюється з кризою.

У сучасній літературі ще не встановилося загально визнаного уявлення про кризи в розвитку соціально-економічної системи. Існувала точка зору, що кризи є характерною рисою капіталістичного способу виробництва і повинні бути відсутні при соціалістичному ладі. У минулому існували навіть такі теоретичні положення, що при соціалізмі немає криз, є тільки „труднощі росту”. Багато років у нашій країні саме це поняття було, швидше, ідеологічним, ніж реальним фактором розробки економічної політики розвитку виробництва. Дійсно, з появою проблем на соціалістичних підприємствах виникаючі труднощі „гасилися” вищими органами влади. Держава, втручаючись в економіку того чи іншого підприємства, не допускала та й не могла допустити банкрутства. Не існувало і не могло існувати навіть такого економічного поняття, як „банкрутство”. Дотепер, через невизначеність наукових передбачень, на кризу реагували тільки з її появою. А іноді, ще гірше, тоді коли надзвичайна ситуація ставала реальністю і назрівала катастрофа.[2]

Основна частина. Для запобігання кризи велике значення має своєчасне виявлення ознак майбутньої кризової ситуації.

Менеджеру необхідно вміти передбачати причини та джерела виникнення проблемних ситуацій та мати про запас заздалегідь спроектований механізм їхнього розв'язання для того, щоб наявними ресурсами і можливостями можна було, якщо і не досягти поставленої мети, то хоча б не мати значних втрат.[3]

Криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості в навколишній середовищі.

Причини криз, що виникають на підприємствах, можуть бути різними. Вони поділяються на об'єктивні, пов'язані з циклічними потребами модернізації і реструктуризації підприємств, а також з несприятливими впливами зовнішнього середовища організацій, і суб'єктивних, що відбивають помилки і волюнтаризм в управлінні. Причини криз можуть носити також природний характер, що відбивають явища клімату, землетрусу, повені й інші катаклізми природної властивості. А можуть носити і техногенний відбиток, пов'язаний з діяльністю людини.[4]

У розумінні кризи велике значення мають не тільки її причини, але й різноманітні наслідки: можливе відновлення організації чи її руйнування, оздоровлення чи виникнення нової кризи. Вихід із кризи не завжди пов'язаний з позитивними наслідками. Існує можливість і консервації кризових ситуацій на досить тривалий час. Це може пояснюватися політичними причинами. Взагалі наслідки кризи найтіснішим чином пов'язані з двома факторами: його причинами і можливістю управління процесами кризового розвитку.[5]

Наслідки кризи можуть привести до різких змін чи м'якого тривалого і послідовного виходу. Причому вони можуть носити як позитивний, так і негативний характер як для самої організації чи підприємства, так і для навколишнього середовища. Тому керівництву необхідно вкрай відповідально підходити до прийняття рішень антикризового характеру.

Різні наслідки кризи визначаються не тільки її характером, але й антикризовим управлінням, що може чи пом'якшувати кризу, чи загострювати її. Можливості управління в цьому відношенні залежать від мети, професіоналізму, мистецтва управління, характеру мотивації, розуміння причин і наслідків, відповідальності (рис. 1.)[6]

Антикризове управління – це спеціальним чином організована система управління, яка має комплексний системний характер, націлена на найбільш оперативне виявлення ознак кризи та створення відповідних передумов для їх своєчасного подолання з метою забезпечення, відновлення життєдіяльності суб'єкта підприємницької діяльності, недопущення виникнення його банкрутства та запобігання кризи в

майбутньому.[7]

Антикризове управління підприємством повинно здійснюватись поетапно та передбачати послідовність дій. Зміст кожного етапу антикризового управління полягає в наступному:

Перший етап – діагностика кризових явищ та загроза банкрутства підприємства. На цьому етапі роботи шляхом використання спеціальних методів та прийомів дослідження необхідно:

- здійснюється комплексний аналіз результатів фінансової діяльності та фінансово-майнового становища підприємства, вивчити динаміку найважливіших обсягових та якісних показників діяльності
- оцінити ритмічність та синхронність грошових потоків;
- визначити розміри та періодичність виникнення дефіциту грошових потоків;
- визначити обсяг, структуру та час погашення зовнішніх фінансових зобов'язань;
- визначити основні причини виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства;
- оцінити масштаб і можливі наслідки подальшого поглиблення кризових явищ; ймовірність та терміни виникнення ситуації банкрутства;
- здійснити аналіз і прогнозування розвитку ринкової ситуації для визначення сприятливості зовнішнього середовища для подолання кризи;
- оцінити внутрішні можливості підприємства щодо локалізації та переборення кризових явищ.

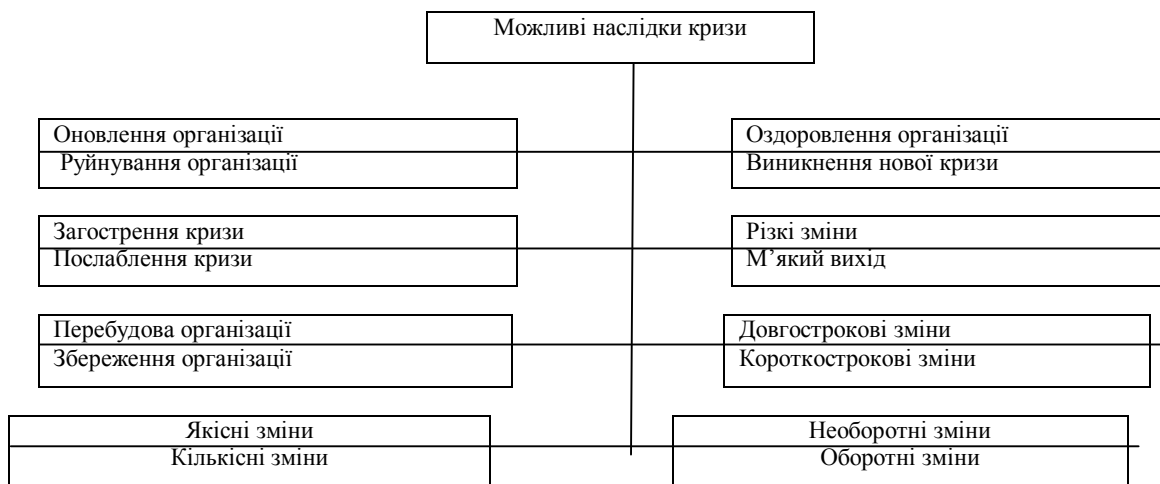


Рис. 1. Можливі наслідки кризи

Другий етап – визначення мети та завдання антикризового управління. Результати проведеної діагностики дають можливість визначити глибину кризи, яка охопила підприємство, а отже, дозволяє визначити мету і завдання антикризового управління. Залежно від глибини кризи такими завданнями можуть бути: виведення підприємства зі стану юридичного банкрутства; недопущення виникнення ситуації банкрутства; локалізація кризових явищ; фінансова стабілізація; запобігання повторенню кризи.

Третій етап – визначення суб'єкта антикризової діяльності. На цьому етапі роботи необхідно визначити суб'єкт, який бере на себе відповідальність за розробку і реалізацію антикризових процедур, встановити його повноваження стосовно розробки та впровадження антикризових програм.

Четвертий етап – оцінка часових обмежень процесу антикризового управління, які визначаються часом, наявним у підприємства до порушення справи про банкрутство і адміністративні обмеження повноважного існуючого керівництва. Часові обмеження антикризових процедур визначають інтенсивність поширення кризових явищ. Розуміння цього обумовлює недопущення подальшого поглиблення кризи, оскільки подолання більш глибокої кризи пов'язане із більш значними витратами і труднощами.

П'ятий етап – оцінка ресурсного потенціалу антикризового управління. У сучасній економічній літературі підприємство розглядається як система ресурсів, що взаємодіють між собою і забезпечують досягнення певних результатів, мети діяльності. Основними видами використовуваних ресурсів є: технічні; технологічні; кадрові; просторові; ресурси організаційної структури системи управління; інформаційні; фінансові.

Оцінюючи ресурсний потенціал в антикризовому управлінні слід звернути увагу на:

- достатність ресурсів для вирішення поставлених завдань; комплексність ресурсного потенціалу, тобто наявність усіх видів необхідних ресурсів;
- гнучкість і адаптованість ресурсного потенціалу, що визначає спроможність підприємства до інновацій;
- перспективність ресурсного потенціалу або наявність життєздатного ядра.

Шостий етап – розробка антикризової програми, яка являє собою детальний план заходів, що мають бути вжиті, послідовність використання ресурсів і відповідальність за їх виконання. Її зміст обумовлюється результатом проведеної діагностики, метою антикризового управління, його часовими та ресурсними обмеженнями.

Сьомий етап – впровадження антикризової програми та контроль за її виконанням. Найважливішою управлінською функцією на етапі безпосереднього проведення запланованих заходів є організація контролю за перебігом виконання розробленої антикризової програми для своєчасного вжиття заходів щодо модернізації або коригування раніше розроблених планів у зв'язку з не прогнозованими змінами у внутрішньому і зовнішньому середовищі, поведінці окремих кредиторів.

Восьмий етап – розробка і реалізація профілактичних заходів щодо запобігання криз в майбутньому. Метою цього етапу процесу антикризового управління є створення або модернізація основних елементів системи протидії банкрутству на рівні підприємства, розробка та реалізація профілактичних заходів щодо запобігання повторенню криз в майбутньому.[8]

Керівнику, менеджеру необхідно вміти передбачати причини кризи та джерела виникнення кризових ситуацій, а також потрібно мати заздалегідь спроектований механізм їхнього Розв'язання.[9] Менеджер в кризових ситуаціях повинен швидко і адекватно реагувати на розвиток подій, що склалися. Високо кваліфікований менеджер не пропустить жодного кроку проблеми й ухвалення рішення, суть яких зводиться до наступного:

- вивчити ситуацію;
- провести аналіз підприємства;
- визначити мету;
- зібрати факти;
- врахувати та оцінити можливі способи дій;
- оцінити можливі наслідки передбачуваних дій;
- прийняти рішення і втілити його у життя;
- слідкувати і координувати реалізацію рішень;
- підвести підсумки і дати оцінку виконуваних дій.

Менеджер з антикризового управління повинен володіти такими особистими якостями, як:

1. високий професіоналізм у таких галузях, як фінансовий менеджмент, економіка, маркетинг, менеджмент, господарське право;
2. досвід практичної діяльності;
3. ініціативність, спроможність до активних дій щодо виведення підприємства з кризи, незважаючи на окремі невдачі, промахи і неефективність рішення;
4. творчий підхід, спроможність до побудови нестандартних бізнес-схем і програм;
5. бізнес-інтуїція, спроможність до передчуття одержання прибутку і досягнення поставленої мети;
6. висока відповідальність за доручену справу;
7. вміння працювати в команді, прислухатись до думки фахівців підприємства і бути їх лідером;
8. високі морально-етичні якості, відповідальність за використання конфіденційної інформації тощо.[10]

Крім особистих якостей ефективної діяльності антикризового керуючого визначається певними чинниками (передумови, що мають бути створені для нього) такі як:

- повна передача повноважень і відповідальність за результати діяльності підприємства в період проведення антикризових процедур;
- створення дійового механізму зацікавленості (матеріального і морального) в подоланні кризи і збереженні підприємства як життєздатного суб'єкта.[11]

Заходи по виходу з кризи можна поділити на дві групи: тактичні і стратегічні. Тактичні можуть бути як захисними, так і наступними. Стратегічні – заключаються в оцінці стану та аналізу підприємства, вивчення його потенціалу, розробка виробничої програми, плану доходів, інновацій, розробка загальної концепції оздоровлення підприємства.[8]

Висновок. Кризові ситуації можуть бути пов'язані з неправильно організованою роботою як цілого підприємства, так і його структурних підрозділів. Кожне підприємство у своїй діяльності переживає кризові ситуації, але кожне по-різному. На багато простіше боротися зі щойно виявленою кризою, яка ще не завдала підприємству значних втрат, ніж з кризою, яка вже захопила ціле підприємство.

Подолання кризи – це керований процес. Про це свідчить багато криз, що відбувалися в історії розвитку людства, виробництва й економіки. Успіх управління залежить від своєчасного виявлення кризи, визначення симптомів її настання.[7].

Література

1. Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба, П.П. Піддубна Менеджмент підприємства: Підручник.-Київ: КНТЕУ, 2007р.
2. „Економіка України” 2006 № 5, Хміль Ф.О.
3. Базарів Т. Ю., Маліновський П. В. Управління персоналом в умовах кризи. – К.: Либідь, 2006.
4. Журнал „Економіка України” 2007р. №8.
5. Вітлінський В. Ризик у менеджменті. – К., 1996
6. Журнал „Економіка України” 2008р. №3.
7. В.О.Василенко Антикризове управління підприємством: Навчальний посібник.- Київ: ЦУЛ, 2006р.
8. Л.О. Лігоненко Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій Монографія.- Київ, 2007р
9. http://www.training.com.ua/article/0/Problematika_upravleniya_vremennym_resursom_organizatsii.html
10. „Економіка України” 2008 №6, О. Зозульов, А. Длігач, Н. Писаренко
11. „Економіка України” 2007 № 6 М. Долішній
12. <http://www.management.com.ua/news/?id=833>