

УДК 005.415

Коюда Віра Олексіївна,

к.е.н., доц. кафедри менеджменту ХНЕУ

Костіна Ольга Миколаївна, аспірант.

АНТИКРИЗОВА ПРОГРАММА – ОСНОВА СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

I. Вступ. Характерною рисою функціонування вітчизняних підприємств в умовах поглиблення світової економічної кризи є зростання ступеня невизначеності, некерованості та, як наслідок, накопичення управлінських проблем, що ускладнюють діяльність і створюють умови для виникнення та розвитку кризових ситуацій. З огляду на це особливої актуальності набуває проблема розробки та впровадження ефективної антикризової системи управління, основою якої є антикризова програма підприємства, що складається з комплексу взаємопов'язаних заходів щодо подолання кризи.

Проблемам антикризового управління присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, серед них: С. Беляєв, І. Бланк, І. Герчікова, А. Градов, А. Грязнова, В. Кошкін, Б. Кузін, Л. Лігоненко, Р. Попов, Є. Уткін, М. Хаммер, Д. Чампі та ін. В працях перелічених науковців достатньо уваги приділено загальній характеристиці кризових явищ в економіці, їх діагностиці та системі антикризового управління в цілому. Однак, недостатньо висвітленими залишаються питання виходу підприємств із кризових ситуацій, зумовлене відсутністю комплексного плану заходів щодо виявлення, подолання та профілактики кризи. Шляхи подолання кризових явищ на підприємстві залишаються малодослідженими з урахуванням особливостей протікання кризових процесів в Україні.

Актуальність і недослідженість вказаних проблем визначили вибір теми даної публікації.

II. Постановка задачі. Дослідження теоретико-методичних засад формування системи антикризового управління потребує вирішення наступних задач:

- аналіз тенденцій розвитку економічних процесів в Україні та шляхів подолання наслідків світової фінансової кризи;
- визначення змісту та сутності антикризового управління, його складових;
- обґрунтування необхідності розробки комплексної програми щодо виходу підприємства із кризи (антикризової програми).

III. Результати. Світова економічна криза набирає обертів в Україні та входить у некеровану фазу. З кожним днем вона охоплює дедалі більше підприємств. Так, на початок 2008 року кількість збиткових підприємств в Україні становила 1779 суб'єктів господарювання, якими задекларовано 5,3 млрд. грн. збитків. У кожному українському регіоні в стадії банкрутства знаходиться від 400 до 600 підприємств [12]. Підприємства-банкрути не в змозі розраховуватися за власними зобов'язаннями, в тому числі по податковим зобов'язанням із бюджетом. Ситуація погіршується тим, що вітчизняний зовнішній борг України становить понад 100 мільярдів доларів [7].

Критична ситуація вимагає концентрації зусиль як всіх ланок управління підприємств, так і влади щодо зупинення подальшого погіршення фінансового стану суб'єктів господарювання, галузей, регіонів та країни в цілому. Процес виведення підприємств з кризового стану має бути належним чином організований та скоординований, що вимагає впровадження системи антикризового управління як на економічно успішних підприємствах (з метою попередження кризи), так і на підприємствах, що вже перебувають на різних стадіях кризи (з метою пом'якшення наслідків кризи і відновлення діяльності).

Антикризове управління – це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства в довгостроковому

періоді або сукупність усіх можливих заходів, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення [10].

У теорії та практиці виділяють [2, 3, 4, 10, 11] такі ідеології антикризового управління:

- «захисну реакцію», яка передбачає різке скорочення витрат, закриття окремих підрозділів підприємства і, як наслідок, звільнення персоналу, розпродаж обладнання, скорочення окремих частин ринкового сегмента, зменшення відпускних цін та (або) обсягів реалізації продукції;
- «наступальну реакцію» (інноваційний підхід), що передбачає активні дії: модернізація обладнання, освоєння нових предметів праці, введення нових технологій, запровадження ефективного маркетингу, пошук нових ринків збуту продукції, розробка і впровадження прогресивної стратегічної концепції контролінгу та управління.

Нажаль, перша ідеологія набула більшого розповсюдження у нашій країні. І в цьому випадку, під системою антикризового управління розуміється в першу чергу скорочення поточних витрат підприємства і продаж його активів. Однак, такі заходи можуть бути ефективними лише у короткостроковій перспективі.

Ефективне антикризове управління підприємством має бути комплексним, безперервним у часі й розглядатися як стратегічна мета, на яку має працювати весь потенціал підприємства. На нашу думку система антикризового управління має складатися з трьох блоків:

1. Діагностики стану підприємства.
2. Розробки комплексу управлінських рішень.
3. Розробки профілактичних та попереджувальних заходів.

У публікаціях [5, 6] авторами зазначалося, що ефективне антикризове управління підприємством має починатися з аналізу сутності та чинників впливу, фази розгортання кризових явищ, тобто з діагностики кризи на підприємстві. Діагностика є першочерговим етапом для оцінки можливостей суб'єкта господарювання та розробки антикризової програми.

Необхідність розробки антикризової програми у системі антикризового управління підприємством пояснюється можливістю ґрунтовніше організувати роботу з подолання кризи, об'єднати різнопланові антикризові заходи і забезпечити послідовність та системність цього процесу.

В роботах [9, 10] авторами надане визначення антикризової програми, як координуючого внутрішнього документу суб'єкта господарської діяльності, у якому систематизовано комплекс економічно та науково обґрунтованих заходів, спрямованих на подолання (пом'якшення або попередження впливу) кризових явищ, що планується здійснити в межах підприємства, його структурних підрозділів та функціональних служб для досягнення поставленої мети – виведення підприємства з кризового стану. Антикризова програма повинна розроблятися для кожного окремого підприємства в залежності від причин, типу, глибини кризових явищ та особливостей функціонування суб'єктів усіх організаційно-правових форм господарювання.

План антикризових заходів розробляється на основі антикризової програми та аналіз стану справ і має містити перелік конкретних заходів із зазначенням строків їх початку і завершення, відповідальної особи (осіб) та виконавців, необхідних ресурсів та очікуваних результатів від реалізації тощо.

Аналіз точок зору [1, 8, 9, 10] дозволив систематизувати та узагальнити основні вимоги до антикризових програм як основи антикризової системи управління підприємством:

1. Бути підпорядкованою стратегічним інтересам окремих підрозділів та підприємства в цілому.

2. Своєчасно ідентифікувати кризові явища, що існують ззовні та всередині підприємства.

3. Забезпечувати комплексне вирішення питань фінансового оздоровлення та відновлення ефективної та результативної діяльності підприємства.

8. Сприяти оновленню підприємства на якісно-новій інноваційній основі;

9. Бути привабливою для зовнішніх інвесторів та забезпечувати залучення зовнішніх коштів, що необхідні для її реалізації.

4. Встановлювати цілі, які кількісно вимірюються та можуть контролюватися.

5. Містити рішення, що усувають існуючі проблеми і загрозу для функціонування підприємства.

7. Конкретизувати завдання в розрізі структурних підрозділів та функціональних служб підприємства.

10. Передбачати змістовні (кількісні та якісні) наслідки запропонованих заходів, можливі терміни їх отримання.

6. Містити у собі заходи з профілактики ті попередження виникнення нових кризових ситуацій у діяльності підприємства.

Антикризова програма, як основна складова антикризової системи управління, вважаються ефективними, якщо завдяки внутрішнім та зовнішнім інвестиціям, проведенню організаційних і інноваційно-технологічних оновлень й удосконалень, є потенційна можливість нормалізації виробничої діяльності та отримання прибутків, підвищується імідж у суспільстві та забезпечується конкурентоспроможність суб'єкта господарювання у довгостроковому періоді.

IV. Висновки. Аналіз останніх тенденцій економічного розвитку України свідчить, що більшість підприємств знаходяться у кризовому стані і потребують впровадження керованих систем антикризового управління з метою запобігання банкрутства. Система антикризового управління має впроваджуватися як особлива міжфункціональна підсистема підприємства, яка координує та встановлює ефективні зв'язки з функціональними підсистемами для своєчасного визначення та ліквідації кризових явищ. В результаті аналізу літературних та інтернет-джерел і на основі власних спостережень авторами було запропоноване визначення сутності та вимог до антикризової програми як основи ефективного антикризового управління. Розробка та впровадження антикризової програми та плану антикризових заходів має бути першочерговим заходом для кожного підприємства щодо запобігання, ліквідації або

пом'якшення впливу кризових чинників. Крім того, антикризове управління підприємством має бути націленим на забезпечення перспектив ефективної діяльності у майбутньому («наступальна реакція» на основі інноваційного прориву). Враховуючи вище викладене, перспективним вважається дослідження щодо формування системи антикризового управління та підвищення антикризової стійкості підприємства інноваційній основі, що стане предметом майбутніх досліджень авторів.

Література: 1. Антикризисное регулирование низкорентабельных и убыточных организаций в интересах города (муниципального сообщества) / под ред. А.Н. Ряховской. – М.: Магистр, 2009. – 333 с. 2. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 432 с. 3. Антикризисное управление и трансформация производственных систем: методология и практика / А.Ю. Гончарук. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2006. – 287 с. 4. Валдайцев С.В. Антикризисное управление на основе инноваций: учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. – 312 с. 5. Костіна О.М. Кризові чинники і типологія фаз розгортання кризи // Економіка розвитку. – 2009. – №1(49). – С. 101-105. 6. Коюда В.О., Костіна О.М. Сутність і характерні ознаки виникнення кризових явищ у соціально-економічній системі // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. – Випуск 243: В 4 т. – Т. II. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. – С. 438-446. 7. Криза в Україні входить у некеровану фазу // <http://podrobnosti.ua/podrobnosti/2008/11/09/565200.html> 8. Макаренко І.О. Алгоритм антикризового управління підприємством // Актуальні проблеми економіки. – 2005. № 3 (45). – С.104–109. 9. Оборська С.В. К концептуальні засади формування системи антикризового управління промисловим підприємством//http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2008_628/95.pdf 10. Рекомендації щодо розробки антикризових програм дій підприємств – членів ОПОЛ // <http://www.opol.org.ua/index.php/2009-04-11-18-57-30/10-anticrisis.html> 11. Федулова Т.В. Кризис в компании: зло или благо? // Менеджмент сегодня. – 2007. – № 2 (38). – С. 120–127. 12. Ющенко назвав кількість підприємств-банкрутів в Україні // <http://ua.korrespondent.net/business/282942>