**УДК  665.658**

к.е.н., професор**Новак В.О.**

студентка,**Сокольвак Я.Ю.**

Національний авіаційний університет, м.Київ

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**ПРИ КРИЗОВИХ ЯВИЩАХ**

**Постановка проблеми.** Економічний розвиток підприємстваполягає в його динамічній гармонії росту та стійкості. Сьогоднісвітова економіка переживає серйозні зміни. У сформованих умовахринку України також відбуваються значні зміни, коли успішнийрозвиток підприємства й саме його існування безпосередньозалежать від розробленої стратегії та методів її впровадження.Прогнози експертів свідчать, що наслідки кризи будуть суттєвимидля 99 % вітчизняних підприємств. У таких умовах тема впливукризових явищ на управління діяльністю підприємства набуваєособливої актуальності.

**Постановка завдання.** Дослідження теоретико-методологічних аспектів впливу кризових явищ на управління діяльністю підприємства вимагає вирішення ряду завдань, а саме: дати визначення поняттям «кризові явища», «управління діяльністю підприємства», розглянути суть, особливості та функції антикризового управління підприємством, визначити конкретні заходи щодо управління діяльністю підприємства, які направлені на нейтралізацію впливу кризових явищ.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Публікації останніхроків з питань розвитку та удосконалення роботи підприємствосновані  на  системному підході до розробки стратегії економічногорозвитку,  використання ресурсної бази, розвитку зовнішнього івнутрішнього середовища підприємства, орієнтованого на власніможливості, а також антикризових методик. Але, cлід відзначити, щодосить широкий спектр теоретичних і практичних розробок в областістратегічного й антикризового управління не дає відповідей на багатопитань. В першу чергу, діюча методологія не дає можливостішвидкого аналізу ситуації та   реагування в режимі невизначеності йпостійно змінюваних зовнішніх умов під час кризи.

Методики антикризового управління сформовані й проаналізовані в працях Г. Бірмана, Р. Брейлі, В.М. Іванова, В.В. Ковальова, В.М. Матвєєвої, Р.В. Уотермена, ЕА. Уткіна, Дж.Фіннерті, С.Шмідта та інших видатних іноземних та вітчизняних науковців.

**Метою**статті є визначення особливостей управління підприємством у кризових умовах та  підходів до стратегічного планування, що дасть можливість функціонувати підприємству в умовах кризи з найменшими втратами.

**Виклад основного матеріалу.**В сучасній теорії менеджменту єрізні підходи до визначення кризових ситуацій. Аналіз науковоїлітератури з цієї проблематики дає змогу зробити висновок, щокризова ситуація – це переломний момент у функціонуванні будь-якоїсистеми, в процесі якого вона піддається впливу ззовні чи зсередини,що вимагає якісно нового реагування з боку цієї системи.

Виходячи з суті кризових ситуацій, зазначимо, що вони характеризуються ризикованим розвитком, який виявляється у ймовірності виникнення небезпечної чи кризової ситуації та їх наслідків. Отже, кризова ситуація – це різкий перелом, важкийперехідний стан, що містить у собі небезпеку, загрозу руйнуваннявиробничої системи в цілому.

Звідси випливає, що антикризове управління підприємством – це особлива система, що відрізняється комплексним і стратегічним характером та має здатність повністю усувати тимчасові труднощі, зафіксовані в роботі підприємства. На наш погляд, до основних принципів, на яких ґрунтується система антикризового управління, слід віднести наступні:

  рання діагностика кризових явищ у фінансовій діяльності підприємства,

  терміновість реагування на різні кризові явища,

  адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його фінансовому добробуту,

  повна реалізація внутрішнього потенціалу для виходу з кризи.

Основними напрямками антикризового управління на рівні господарюючого суб’єкта вважаються постійний моніторинг фінансово-економічного стану підприємства, розробка нової управлінської, фінансової й маркетингової стратегій, скорочення постійних і змінних витрат, підвищення продуктивності праці, залучення коштів засновників, посилення мотивації персоналу. Іншими словами, поняття антикризового управління є дужешироким. Воно включає й глобальні проблеми сьогодення, іпроблеми росту підприємства, і періодично виникаючі поточніпроблеми, спричинені порушенням тактики та стратегії тощо.

На сьогодні відсутні уніфіковані методики підготовки до можливих глобальних кризових явищ, а також розвитку підприємства в цей період без істотних втрат. Але, є безцінний досвід, набутий у попередніх кризах. Розглядаючи різні антикризові заходи, до яких удаються сьогодні сучасні підприємства, найпоширенішими та найактуальнішими можна назвати наступні:

1.      *Скорочення витрат*– дієвий інструмент, яким підприємствоможе скористатися для стабілізації фінансового стану. Очевидно, щодля підвищення рентабельності продажів і подальшого збільшеннянадходжень коштів, необхідно знизити витрати. У рамках цьоговикористовується нормування всіх статей витрат і твердий контрольвиконання встановлених нормативів. Такий підхід принесе відчутнірезультати і дозволить утримати витрати компанії на зазначеному рівні.

2.      *Горизонтальна й вертикальна інтеграція.*Горизонтальна інтеграція передбачає пошук можливостей здійснення закупівель разом із іншим покупцем. Збільшення обсягів закупівлі дозволитьотримати знижки. Вертикальна інтеграція передбачає більш тіснуроботу з ключовими постачальниками сировини й матеріалів, а такожпроведення моніторингу цін на сировину, виходу на ринок новихпотенційних постачальників як альтернативу більш дорогим матеріалам.

3.      *Аналіз можливостей передачі на аутсорсинг дорогихпроцесів.*Слід встановити, що вигідно робити самостійно і щодешевше закуповувати в інших виробників.

4.      *Жорсткість контролю всіх видів альтернативних витрат.*Використання платного Інтернету в особистих цілях, телефоннідзвінки міжміського зв’язку, використання оргтехніки – це далеко невсі витрати, яких можна уникнути.

*5.*      *Жорсткість кадрової політики.*

*6.*      *Оптимізація технологічних процесів.*

*7.*      *Удосконалення організаційної структури управління з метою ліквідації зайвих рівнів управління.*

Усі вищевказані антикризові заходи, на наш погляд,  є елементами раціонального підходу у стратегічному плануванні. Якщопорівняти названі заходи з перетвореннями після впровадженнярезультатів функціонально-вартісного аналізу, то збіг становитиме90% і дозволить виявити зайві витрати і відшукати резерви длязниження собівартості продукції, знизити витрати, пов’язані зутриманням персоналу та скасувати вузькі місця в структурнихпідрозділах. Подібні заходи слід проводити постійно, в рамках комплексного дослідження, з метою створення резервів для розвиткуй розширення виробництва, що дасть можливість вищому менеджменту  в кризових умовах почувати себе більш впевнено.

Управління підприємством в умовах кризи має дещо іншийвигляд. Його особливістю є та обставина, що опиратися доводитьсялише на власні ресурси. Зауважимо, що створення резервного фондує одним із найголовніших пунктів фінансового планування. Розмірподібного фонду встановлюється в межах дворічного забезпеченняпідприємства в умовах повної відсутності надходжень ззовні. Слід зазначити, що дуже важко поєднати економічний розвиток і стійкістьпідприємства в умовах кризи.

В сучасному менеджменті виділяють шість функцій антикризового управління: передкризове управління, управління в умовах кризи, управління процесами виходу з кризи, стабілізація хитких ситуацій (забезпечення керованості), мінімізація втрат та упущених можливостей, своєчасне прийняття рішень [5]. Слід зазначити, що поодинці кожна з цих функцій управління має свої особливості і призначення, але, в сукупності вони характеризують антикризове управління в цілому.

Необхідно також вказати, що антикризове управління має своюспецифіку в процесах і технологіях. Так, більшість авторів головнимиз них виділяють: мобільність і динамічність у використанні ресурсів,проведенні змін, реалізації інноваційних программ, застосуванніпрограмно-цільових підходів у технологіях розробки і реалізаціїуправлінських рішень; підвищену чутливість до фактору часу впроцесах управління, посилення уваги до попередніх і наступнихоцінок управлінських рішень та вибору альтернатив поведінки ідіяльності; використання антикризового критерію якості рішень підчас їх розробки і реалізації тощо [3; 4; 5].

Механізм управління, що характеризує засоби впливу, також маєсвої особливості. Адже не завжди звичайні засоби впливу даютьнеобхідний ефект в передкризовій чи кризовій ситуації. У механізміантикризового управління пріоритети повинні віддаватисямотивуванню персоналу, економії ресурсів, запобіганню помилок,обережності, установкам на оптимізм, впевненість і соціально-психологічну стабільність в колективі, ініціативності у вирішенніпроблем і пошуку найкращих варіантів розвитку, глибокому аналізуситуацій, професіоналізму тощо [8].

Аналіз основних функцій та особливостей управління діяльністюпідприємства у кризовий період дає змогу виділити різні стратегіїантикризового управління:

  превентивні заходи щодо попередження кризи;

  протидія кризовим явищам, уповільнення їх процесів;

  стабілізація ситуації за допомогою використання резервів,додаткових ресурсів на основі заздалегідь розроблених заходівантикризового управління;

  поступовий вихід з кризи;

  усунення наслідків кризи.

Для підприємства, що бажає розвиватися навіть у несприятливихумовах, на наш погляд, доцільно рекомендувати таку послідовністьдій:

1.                 Стратегічне планування в умовах кризи відіграєпершорядну роль. В умовах динамічно змінюваного середовищавоно є найважливішим чинником стійкості й розвитку підприємства.Ефективність стратегії визначається відповідними внутрішнімипараметрами підприємства, його положенням на ринку та узовнішньому середовищі в цілому. Виділяючи слабкі місця, слідспрямовувати всі сили на їхнє усунення.

У випадку, якщо підприємство має стійку внутрішню структуру й об’ємні запаси, але зовнішнє середовище дуже нестабільне, найбільш ефективними будуть дії щодо пом’якшення зовнішніх загроз на ринку шляхом диверсифікації (освоєння нових товарів і ринків) та інтеграції бізнесу.

У випадку, якщо підприємство має більше слабких сторін, ніж сильних, доцільним є або концентрація на дуже вузькому сегменті ринку, або вихід із ринку.

 Таким чином, розробка стратегії розвитку підприємства є комплексною процедурою, що охоплює не тільки всі напрямки роботи компанії (маркетинг, фінанси, персонал, організаційну структуру, виробництво та управління), але й зовнішнє оточення компанії (ринки, конкурентів, клієнтів і постачальників). У мінливихумовах зовнішнього середовища, коли час на ухвалення рішеннярізко скорочується, наявність гнучкої стратегії набуває життєвоважливого значення.

2.      Управління компанією в умовах кризи обумовлене швидким реагуванням і здатністю прогнозувати ситуацію, швидко знаходячи ті проблеми, які необхідно вирішити. Стан справ у всіх підрозділах компанії відразу неможливо відстежити за допомогою звичайного телефону чи комп’ютера.

Концентрація в руках керівника єдиного інформаційного простору забезпечить необхідний обсяг інформації, але, на її переробку й синхронізацію піде багато часу ї її актуальність буде втрачена. Створення спеціальних підрозділів аналітиків дасть керівникові статистичні дані, що не відтворюють механізмів взаємодії фінансових показників. Необхідний інший інструмент – це дані про стан справ у кожному підрозділі, зведені в загальну схему й розміщені в певній послідовності.

Відтворення роботи кожного підрозділу за результативністю дозволить прогнозувати ситуацію й визначити точну послідовність кроків, які, при правильному виконанні, усунуть проблемні місця в підрозділах і поліпшать їхню роботу. Також на рівнях підрозділів слідстворювати подібну схему для моніторингу ефективності роботикожного працівника. Це дозволить виявити несумліннихспівробітників, які створюють лише видимість роботи.

Подібне спостереження дозволить зробити підхід до кадровоїполітики більш обґрунтованим і результативним.

Стратегія може бути різною, але вона повинна стати оперативною, чітко відстежувати й реагувати на зміни, щовідбуваються.

До однієї з основних причин банкрутства підприємства,безумовно, варто віднести помилки в прийнятті стратегічних рішень.Причому, найчастіше вони полягають у недостатності або увідсутності реальних даних про виробництво.

3.                 Швидкість передачі інформації, розпоряджень впливає на швидкість реагування та впровадження змін на підприємстві.Удосконалення систем комунікацій дозволить скоротити втратиробочого часу й збільшити ефективність роботи працівниківпідприємства. Система, при якій обмін дорученнями та завданнямивідбувається письмово, виключає перекручування інформації й несепідвищення рівня відповідальності за неточне або несвоєчасневиконання.

4.                 Формування бюджету компанії. Планування витрат іпередача повноважень щодо управління витратами менеджерампідрозділів дозволить значно знизити витрати компанії. Досвідзакордонних підприємств дозволяє оптимізувати витрати й доходи втакий спосіб: планування здійснюється щотижня менеджерамикомпанії; спочатку визначається дохід, який планується одержати; встановлюються джерела отримання доходу; менеджер кожногопідрозділу аргументує доцільність капіталовкладень з точки зоруочікуваного доходу. Створений накопичувальний фонд із коштів,отриманих підрозділом за попередні періоди, що залишився післярозподілу по основних фондах основного прибутку, фінансуєподальшу роботу підрозділу. При цьому, витрати компанії не перевищують доходів.

5.                  Скорочення витрат на оплату праці виступаєальтернативою скороченням. Слід розробити бонусні схеми дляперсоналу компанії й мотивувати його на зниження витрат. За основуможе бути прийнята схема, при якій частина зекономлених витратвиплачується співробітникові. У цьому випадку, сумлінні йпрофесійно грамотні співробітники зароблять більше, а несумлінні,після закінчення часу, не одержуючи звичної оплати, будуть змушенізвільнитися. Це приведе до оздоровлення колективу й підвищитьактивність і продуктивність  праці співробітників, що залишилися.

6.      Впровадити нові форми розрахунків із контрагентами (векселі, бартер).

7.      Приділити особливу увагу розробці антикризових асортиментів продукції, що дозволяє не тільки ефективнофункціонувати в умовах зниження попиту, але й дає можливістьзбільшити частку компанії на ринку. Варто задуматися над чіткимранжуванням свого товару для конкретних споживчих груп і,виділивши товари, що приносять найбільший прибуток, переглянутиасортимент та цінову політику компанії.

8.      Розглядаються можливості зниження витрат на рекламу.Пошук альтернативних способів рекламувати свій товар – тонкемистецтво. Іноді дешевше найняти грамотного маркетолога, ніжоплачувати неактуальну рекламу.

9.      Вирішуючи призупинити або закрити довгостроковіінвестиційні проекти, які не принесуть доходу в найближчомумайбутньому, важливо врахувати можливості альтернативногорозвитку проектів в умовах, що змінилися.

Таким чином, завдяки узгодженим управлінським рішенням таактивним антикризовим заходам, підприємства зможуть скоротити таоптимізувати свої витрати, зменшити кредиторську заборгованість,підвищити рівень мотивації та лояльності персоналу і зменшитинаслідки кризи для підприємства в цілому.

**Висновки.** В результаті аналізу зарубіжної та вітчизняноїлітератури з обраної проблематики та подальшої систематизаціїособливостей управління підприємством у кризових умовах,виокремлення основних функцій антикризового менеджменту,авторами запропоновані стратегічні напрями щодо виведенняпідприємства із кризи. Практична цінність цього дослідженняполягає у конкретних рекомендаціях, спрямованих на оптимізаціюроботи вітчизняних підприємств у кризовий період.

**Список літератури**

1.  Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / К.Боумэн :[пер. с англ.]. – М. : ЮНИТИ, 2007 – С.32-41.

2.  Клеймор Г. Механизмы принятия стратегических решений и стратегическое планирование на предприятиях / Г. Клеймор // Вопросы экономики. – 2002. – № 9. – С. 46-66.

3.  Мороз О.В. Інституціональні особливості превентивного антикризового управління підприємством [Текст] / О.В. Мороз, І. В. Шварц // Вінниц. нац. техн. ун-т. – Вінниця: УНІВЕРСАМ, 2006. – С. 97-103.

4.  Самуэльсон П. Экономика / П. Самуэльсон; пер. с англ. – М.: Прогресс, 2000. – С. 237-245.

5.  Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством [Текст] / З. Є. Шершньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетьманцева// М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. – К.: КНЕУ, 2007. – С.325-337.