

ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ КРИЗИ ЯК ОСНОВНИЙ ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Бобир А. О., здобувач вищої освіти - магістрант 2 року навчання,
oksanahnadu@gmail.com*

*Науковий керівник: Дмитрієв І. А., д. е. н., професор
Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

Підприємства все частіше стикаються з кризами. Криза може мати різний перебіг, походити з інших причин або мати інший масштаб впливу. Це часто асоціюється з порушеннями діяльності підприємства та може спричинити невігідні наслідки. Виникнення кризових явищ може загрожувати існуванню підприємства, а також перешкоджати досягненню поставлених цілей. Для запобігання, передбачення та швидкого реагування на кризи після їх виникнення необхідно впроваджувати антикризове управління. Однак, якщо запобігти кризі неможливо, тоді необхідно застосувати відповідні заходи, щоб мінімізувати її негативні наслідки.

Антикризове управління - це процес, що складається з чотирьох послідовних етапів:

- запобігання кризам;
- підготовка до кризи;
- реагування на кризи;
- оцінка застосовуваних антикризових заходів.

Антикризове управління передбачає застосування заходів, які необхідні для запобігання кризи. Менеджер повинен виявити сигнали, що застерігають від можливості виникнення кризи, та вжити заходів для пом'якшення її перших симптомів.

Наступним кроком у процесі антикризового управління є підготовка до кризи. Ця діяльність проявляється у підготовці антикризових планів, шляхів антикризових заходів та їх діагностиці.

Наступним кроком в антикризовому управлінні є здійснення антикризових дій. На цьому етапі важливо координувати та контролювати впроваджені заходи, які використовуються в рамках підготовки до кризи.

Останнім заходом є оцінка реакції органу управління підприємством на кризу. На цьому етапі підприємство оцінює впроваджені заходи, перевіряє їх, робить висновки, вчиться на помилках та збирає набуті знання. Представлені заходи дозволяють

ефективно управляти у разі кризи та забезпечує навчання можливості та стратегії підготовки організацій до наступної кризи.

Під час підготовки до кризових явищ підприємства можуть розробляти кризові плани дій та стратегії, що лежать в основі постійних заходів, що реалізуються на етапі антикризового аналізу.

Сучасна література пропонує ряд видів антикризових заходів. Найбільш типовими антикризовими рішеннями є:

- планування діяльності, включаючи перегляд місії, бачення та цілей підприємства, прийняття нової орієнтації на ринкові можливості, переорієнтація товару, запровадження нових концепцій управління, запровадження формалізованого стратегічного планування;

- планування заходів, пов'язаних з організацією, включаючи зменшення витрат, затримку погашення зобов'язань, придбання додаткового капіталу, оренда активів, укладення мирових процедур врегулювання з кредиторами, злиття зі стратегічним партнером, зменшення обсягу бізнесу, диверсифікація діяльності, зміна керівних посад, зміна товарних інвестицій, придбання нових технологій, впровадження систем управління якістю, впровадження інтегрованих інформаційних систем, зміна цінової політики, зміна організаційної структури, аутсорсинг, зміна організаційної культури;

- зміна мотиваційних заходів, включаючи зменшення заробітної плати, стимулювання колективної роботи, створення нових в інших системах, зміна робочої організації, скорочення зайнятості, запровадження додаткового фінансового контролю та систематичний контроль.

Запропоновані заходи стають відправною точкою для визначення основних типів антикризової стратегії. Щоб вибрати відповідну стратегію, слід правильно визначити ступінь та причини кризи, час та інтенсивність її тривалості, методи організаційної адаптації до середовища або залучення працівників до подолання кризи.

Беручи до уваги тривалість та інтенсивність кризової реструктуризації, можна розрізнити відповідні стратегії ліквідації, зростання та банкрутства.

Стратегія реструктуризації зосереджена на стабілізації кризи, яка прагне отримати конкурентну перевагу. Застосовується для контролю криз.

Стратегія ліквідації - це стратегія, яка допускає банкрутство підприємства шляхом його продажу або реалізації стратегії, що підтримує платоспроможність (так звана добровільна ліквідація).

Стратегія зростання полягає у вживанні агресивних заходів для поліпшення або посилення конкурентних позицій підприємства, що має відобразитися у збільшенні ринкової вартості організації.

Остання стратегія - банкрутство, яке передбачає ліквідацію підприємства без збереження платоспроможності.

Антикризові стратегії є реакцією на причини кризи і повинні відповідати її розміру. Більше того, антикризові заходи залежать від причин та способів адаптації, які можна розрізнити між підприємством та бізнес-середовищем. Підприємства можуть реагувати на зміни в навколишньому середовищі як ініціативно, так і реактивно.

Причини кризи можуть бути пов'язані з управлінням або обсягом та видом діяльності. Поєднуючи причини та реакції підприємства, можна створити матрицю, яка показує чотири можливі антикризові стратегії: організація, інвестування, виведення та консолідація.

Інвестиційна стратегія передбачає розвиток організації та пошук можливостей в її середовищі. Далі стратегія консолідації фокусується на основній діяльності підприємства та його сильних сторонах. Потретьє, реактивна стратегія зосереджена на зменшенні витрат та розміру діяльності. Остання стратегія, стратегії антикризового управління.

Стратегія відкликання стосується відставки певної діяльності, залишення ринків та неінвестування. Інша група стратегій демонструє різні можливі відповіді з огляду на управлінський підхід до кризи. Підприємство може не помітити небезпеки та не провести необхідних змін; також може мінімізувати ознаки і розглядати їх як природний відступ від норми.

Іншою реакцією є негайне вирішення проблем, коли вони виникають, що передбачає визначення можливих процедур та вибір антикризових заходів.

Останньою можливою стратегією, яку реалізує підприємство, є запобігання кризам, де акцент робиться на виявленні сигналів кризи, підготовці відповідних антикризових заходів та запобіганні будь-яким негативним наслідкам кризи.

Остання група стратегій стосується підходів до здійснення антикризових змін в підприємстві. Так розрізняють стратегії, засновані на

переговорах, аналізі та стратегіях, орієнтованих на дії. Стратегічні стратегії вносять зміни відповідно до плану, які мають бути здійснені в короткостроковій перспективі. Для цього потрібні повноваження керівництва, орієнтація на завдання та здатність та навички подолання опору змінам. Стратегія, заснована на переговорах, підкреслює необхідність переговорів з членами підприємства щодо реалізації антикризових планів. Нормативні стратегії спрямовані на формування у співробітників почуття відповідальності та відданості справі змін. Іншою стратегією є аналітична стратегія, яка спрямована на прийняття оптимальних з технічної точки зору антикризових рішень. Для досягнення цієї мети необхідно залучати групи, що складаються з внутрішніх спеціалістів, а також зовнішніх консультантів. У стратегії, орієнтованій на дії, співробітники, які мають впровадити зміни, готують процес її стимулювання та використовують різні підходи до вирішення проблем.

Дуже велику роль у створенні та реалізації специфічної антикризової стратегії відіграють менеджери (їх навички, погляди, поведінка), що забезпечує орієнтир як для членів підприємства, її акціонерів, так і для громадської думки.

Внаслідок складності заходів, вжитих на даному етапі антикризового управління, керівники повинні:

- чітко і чітко пояснити антикризову стратегію, цілі та взаємозалежні залежності. визначеним способом;
- поширювати серед співробітників ідеї нової антикризової стратегії, отримувати належні ресурси для її реалізації, приймати рішення, спрямовані на відповідність організаційної структури новій стратегії.

Література.

1. Грязнова А.Г. Антикризисный менеджмент. М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1999. 410 с.
2. Архипов В., Ветошникова Ю. Стратегия выживания промышленных предприятий. Вопросы экономики. 1998. № 12. С. 12-15.
3. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория анализа хозяйственной деятельности: учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2000. 446 с.
4. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять экономикой. М.: Финансы и статистика, 2001. 440 с.
5. Бендиков М.Т., Джамай Е.В. Совершенствование диагностики финансового состояния предприятия. Менеджмент в России и за рубежом. 2007. № 5. С. 80-95.