

Тарасова Г. О.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Європейського університету, м. Київ

Tarasova H. O.
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer of Management Department
European University, Kyiv

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

MANAGEMENT METHODS OF TERNS OF ECOONOMIC INSTABILITY

Анотація. У роботі проведено аналіз методів управління підприємством в умовах економічної нестабільності. Визначено їхню загальну характеристику, основні заходи та інструментарій реалізації. Обґрунтовано, що розглянуті методи доцільно використовувати разом з заходами з підвищення конкурентоспроможності. З огляду на зазначене, потребують поглибленого вивчення теоретико-методологічні засади сталого розвитку. Даний процес передбачає етапи розробки і заходи оптимізації виробничого процесу, визначення взаємозв'язку коригуючих функцій системи контролю та ефективності заходів з формування конкурентних переваг.

Ключові слова: підприємство, управління, конкурентні переваги, нестабільність, методи.

Вступ та постановка проблеми. Внаслідок впливу політико-економічної кризи в країні та накопичених протягом попередніх років невирішених проблем у промисловому комплексі України і перш за все в провідній його галузі – машинобудуванні – нині спостерігається значне зниження обсягів виробництва та експорту високотехнологічної продукції на стратегічно важливих для економіки держави підприємствах.

Важливою проблемою є стабілізація роботи підприємств машинобудівної галузі, які постійно зіштовхуються з необхідністю оновлення та розширення виробництва, набуття та найбільш повного використання інноваційно-економічного та науково-технічного потенціалу.

Сучасні вимоги підйому промислового виробництва обумовлюють пріоритетність розвитку машинобудування як галузі, яка виробляє засоби виробництва. В умовах посилення конкуренції на ринках машинобудівної продукції це означає підвищення машинобудівними підприємствами ефективності виробничо-господарської діяльності. Найважливішим результатом ефективної виробничо-господарської діяльності машинобудівного підприємства в даних умовах виступають методи вдосконалені процеси управління розвитком підприємств в умовах економічної нестабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Визначення невирішених проблем. Питання розвитку підприємств досліджують багато науковців. Серед вітчизняних учених, які зробили найбільш значний внесок у розробку цієї проблеми або окремих її аспектів, варто назвати О.І. Амошу, І.В. Алексеева, Б.М. Андрушківа, А.Е. Воронкову, І.С. Грозного, М.М. Іванова, М.О. Кизима, О.М. Тридіда. Найбільш значущі зарубіжні роботи у сфері розвитку підприємств належать Ст. Біру, П. Друкеру, Д. Нортона, М. Портеру, Д. Стігліцу.

Проте питання поєднання процесів підвищення рівня розвитку з прискоренням виведення підприємства з кризи потребують подальшого наукового розгляду. Необхідність теоретичного обґрунтування та розвитку відповідного

науково-методичного забезпечення з підвищення рівня розвитку машинобудівних підприємств в умовах нестабільності визначили вибір теми дослідження.

Мета статті. Метою роботи є визначення методів управління підприємством промислових підприємств в умовах економічної нестабільності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Нестабільність – це час, коли власникам і керівникам підприємств варто звернути увагу не на можливі втрати, а на потенційні можливості забезпечити в довгостроковій перспективі конкурентоспроможність підприємства. Саме під час нестабільності у підприємства з'являється серйозний шанс почати процес формування конкурентних переваг на принципово відмінних від традиційних основах.

Процес формування конкурентних переваг необхідно починати якомога раніше, пам'ятаючи, що час – це головний ресурс у конкурентній боротьбі. Чим раніше починається процес формування конкурентних переваг, тим кращою буде конкурентна позиція підприємства.

Цей процес є релевантним для тих організацій, перед якими стоять складні завдання, або відкриваються нові можливості з забезпечення конкурентоспроможності, що потребують використання перевірених методологій з метою послідовного вдосконалення існуючих організацій процесів, технологій, управління персоналом та покращення моделей бізнесу.

Необов'язково цей процес має відбуватися в кризових умовах. У деяких випадках спонукою може стати швидке погіршення конкурентної позиції організації в результаті непередбачених або неочікуваних змін в конкурентному середовищі або не врахованих своєчасно темпів змін. В інших випадках процес формування конкурентних переваг є наслідком появи нових можливостей, прагнення створити або покращити конкурентні переваги через застосування нових технологій.

Формування конкурентних переваг в умовах нестабільності передбачає:

Таблиця 1

Основні антикризові заходи підприємства

№ п/п	Назва	Загальна характеристика	Основні заходи	Інструментарій
1	Зниження витрат	Скорочення витрат є необхідним кроком в тій ситуації, коли організація випробовує фінансову кризу. Необхідно централізувати ухвалення всіх рішень, які впливають на рух матеріальних активів підприємства, скорочувати або заморожувати витрати, пов'язані з розвитком існуючих довгострокових проектів.	Скорочення фонду оплати праці.	Відбувається скорочення: фонду основної заробітної плати; фонду додаткової заробітної плати; інших заохочувальних і компенсаційних виплат.
			Скорочення витрат на сировину та матеріали.	Скорочення витрат на сировину та матеріали. за рахунок впровадження ресурсозберігаючих технологій.
			Скорочення виробничих витрат, витрат на ремонт і обслуговування обладнання.	Відбувається за рахунок вивільнених виробничих потужностей підприємства.
2	Залучення грошових коштів	Залучення грошових коштів в організацію в умовах кризи здійснюється в основному за трьома головними напрямками – по-перше: продаж і здача в оренду активів компанії; по-друге: оптимізація продажів; по-третє: зміна кредитної політики для прискорення оборотності дебіторської заборгованості.	Продаж і здача в оренду активів підприємства.	Будь-які активи, що перебувають у власності компанії, – будівлі, споруди, машини, устаткування, облигації, акції, у т.ч. й інші підприємства, векселі банків, – можуть бути продані або використані для погашення боргу. Це можливо, якщо дані активи не є забезпеченням заборгованості за іншими зобов'язаннями (заставні вимоги). Якщо витрати підприємства на зберігання і обслуговування активів великі, вигідніше продати їх.
			Оптимізація продажів.	Оптимізація продажів вимагає проведення низки важливих заходів: цінового регулювання; залучення нових замовників; укладення контрактів про виробництво на давальницькій сировині; впровадження програми торгових знижок і пілг для споживачів, які платять швидше; укладення стратегічних союзів і альянсів; оцінка додаткових витрат, пов'язаних з впровадженням у виробництво і просуванням на ринок нової продукції.
			Зміна кредитної політики для прискорення оборотності дебіторської заборгованості.	Залучення грошових коштів в організацію за допомогою зміни кредитної політики відбувається за рахунок прискорення оборотності дебіторської заборгованості. В умовах високої інфляції особливо важливо мати добре продуману політику щодо постачальників, замовників та інших контрагентів.
3	Реструктуризація кредиторської заборгованості	Реструктуризація заборгованості – це процес підготовки і виконання ряду послідовних операцій між підприємством і його кредиторами, основною метою якого є отримання різного роду поступок з боку кредиторів: скорочення загальної суми заборгованості, звільнення від сплати відсотків, скорочення процентної ставки, відтермінування платежу.	Відступне.	Обмін активів компанії на різні поступки з боку кредиторів, скорочення суми заборгованості, зменшення процентної ставки. Одним з видів відступного є обмін пакету акцій, підприємства, що знаходиться на балансі, на поступки кредитора. Угода полягає між кредитором і власниками підприємства, які готові поступитися частиною акцій підприємства в обмін на поліпшення фінансового стану підприємства.
			Взаємозалік заборгованостей.	Може бути здійснений, якщо підприємства мають один до одного зустрічні вимоги. Купівля вимог до кредитора з подальшим взаємозаліком може бути успішно реалізована, якщо підприємство-боржник має в своєму розпорядженні вільні кошти для цієї процедури. Спочатку підприємство-боржник виявляє організації, які мають вимоги до його ж кредитора, потім купує ці вимоги зі знижкою і здійснює звичайний двосторонній взаємозалік.
			Купівля вимог до кредитора з подальшим взаємозаліком.	Може бути успішно реалізована, якщо підприємство-боржник має в своєму розпорядженні вільні кошти для цієї процедури. Спочатку воно виявляє організації, які мають вимоги до його ж кредитора, потім купує ці вимоги зі знижкою і здійснює звичайний взаємозалік.
			Забезпечення боргу.	Передбачає переоформлення нічим не забезпечених вимог кредиторів до боржників, у вимоги, забезпечені заставою.
			Оплата боргу банківськими вексями.	Численні незабезпечені кредитори заміщаються одним забезпеченим – банком.
Конверсія заборгованості в цінні папери: облигації, векселі і акції.	Розуміється випуск боргових зобов'язань з метою реструктуризації боргу.			

1) безперервність процесу, що дає змогу сформувати та утримувати конкурентну перевагу;

2) одночасний розвиток процесів, організацій, технологій і трудових ресурсів, які, якщо розглядати їх в комплексі, забезпечують удосконалення існуючих та створення нових ресурсів і можливостей;

3) результат процесу формування конкурентних переваг у кризових умовах розширює існуючу ресурсну базу через створення нових аспектів конкурентоспроможності і таким чином веде до переоцінки існуючих складових конкурентної позиції;

4) спрямованість на людський фактор змін, тобто на формування лідерів, які можуть взяти на себе керівництво процесом змін, а також на створення організаційної культури, відкритої для інновацій.

Одним із головних елементів процесу формування конкурентних переваг в умовах нестабільності є антикризові заходи підприємства. Дослідження антикризових заходів на підприємствах машинобудування має істотне значення для організації та управління процесом формування конкурентних переваг в умовах нестабільності.

Виділяють такі підходи до дослідження спрямованості антикризового управління:

1. Психологічний підхід, який досліджує вплив окремих індивідів на виникнення і подолання кризової ситуації.

2. Соціально-політичний підхід, з позиції якого причини кризи лежать у сфері культури і корпоративної ідеології підприємства, тобто виникає розбіжність в уявленнях про цілі суб'єкта господарювання і засоби їх досягнення.

3. Структурно-технологічний підхід, в якому причинами кризи виступає відсутність гнучких технологій, неможливість адаптуватися до змін.

4. Комплексний підхід, особливістю якого є інтеграція вищеперелічених підходів і визнання неоднозначності результату, залежного від суб'єктивних і об'єктивних аспектів кризового управління.

У науковій літературі антикризове управління трактується по-різному. Деякі тлумачення звужують сенс цього поняття до того моменту, коли кризова ситуація вже настала [1]. У цьому разі не враховується стратегічна складова управління, що дає можливість підготуватися до настання кризи. Інші [2] формулювання представляють антикризове управління як систему управління підприємством, спрямовану на запобігання або усунення несприятливих явищ. Таке розуміння недостатньо враховує профілактичний характер цього процесу, на якому наполягають західні науковці. Так, К. Ру-Дюфор визначає управління кризами як сукупність заходів, спрямованих на їх попередження, реагування і вивчення.

Суть антикризового управління в роботі [5] розкрита через реагування на виникнення кризоутворюючих чин-

ників шляхом своєчасної розробки і реалізації актуальних антикризових заходів і програм. Зазначено, що антикризове управління відображає виробничі відносини на підприємстві під час його оздоровлення або ліквідації. Необхідно зазначити, що оскільки підприємство – відкрита система, доцільно стверджувати не тільки про виробничі відносини, але й про ті, які формуються в результаті взаємодії суб'єкта господарювання з оточенням.

Підхід, висвітлений в роботі [4], полягає у формуванні системи антикризового управління превентивного характеру із забезпеченням зворотним зв'язком на всіх його стадіях для мінімізації можливості виникнення (посилення) кризових явищ через неадекватне управління процесами подолання кризи.

У роботі [3] антикризове управління представлено як спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану і створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєдіяльності, недопущення виникнення ситуації банкрутства.

Автори дослідження [1] розглядають антикризове управління, по-перше, як функцію, яка забезпечує мінімізацію потенційних втрат і допомагає встановити контроль над ситуацією; а по-друге, як систему заходів, яка дає змогу з мінімальним збитком вийти з кризи і при цьому отримати з цієї ситуації максимальну користь. З такого трактування виходить, що головними є нетрадиційне й інтенсивне використання наявних ресурсів, створення нових можливостей у кризовій і стабільній ситуаціях. Це буде їхньою конкурентною перевагою на тривалу перспективу. Далі доцільно визначити основні методи, що сприяли б досягненню конкурентних переваг.

Передусім варто говорити про створення стійкої системи управління, орієнтованої не тільки на максимальне задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін, але і на безупинне підвищення і підтримку конкурентних переваг бізнесу. Сутність досягнення конкурентної переваги, за Дж. Деєм і Р. Венслі, – це здатність перетворити перевагу в навичках і ресурсах на позиційні переваги, що, у свою чергу, позитивно позначаються на бізнес-результатах [2].

Результати проведеного аналізу досліджень основних підходів до антикризових заходів узагальнено в таблиці 1, що містить основні антикризові заходи підприємства, їхні загальну характеристику та інструментарій проведення.

Висновки. Визначено, що основними заходами підприємства в умовах нестабільності є розробка методичного та методологічного забезпечення з проведення антикризових заходів та заходів з підвищення конкурентоспроможності, що передбачає етапи розробки і заходи оптимізації виробничого процесу, визначення взаємозв'язку коригуючих функцій системи контролю та ефективності заходів з формування конкурентних переваг.

Список використаних джерел:

1. Санация предприятия в условиях кризиса : монография / [Кивачук В.С., Волчик Т.В., Глушук Н.В., Драган Т.М., Сенокосова О.В., Макарук Д.Г., Потапов С.В.]; под общ. ред. В.С. Кивачука. – Брест : Издательство Брестского государственного технического университета, 2005. – 254 с.
2. Система параметрического регулирования механизмов рыночной экономики с изменяющимися целями / [Попков Ю.С., Ашимов А.А. Боровский Ю.В., Дубовский С.В.] // Динамика неоднородных систем. Труды Института системного анализа РАН. – Вып. 9. – М. : URSS, 2005. – С. 156-167.
3. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Инфра-М, 2000. – 312 с.
4. Федірко О.А. Стратегічний аспект формування конкурентних переваг національної економіки на основі інноваційної моделі розвитку / О.А. Федірко // Стратегія економічного розвитку України : наук. зб. – К. : КНЕУ, 2004. – Вип. 15. – С. 61-66.
5. Хэмел Г. Во главе революции: как добиться успеха в турбулентные времена, превратив инновации в образ жизни : [пер. с англ.] / Гэрри Хэмел. – СПб. : Бест Бизнес букс. 2007. – 365 с.

Анотация. В работе проведен анализ методов управления предприятием в условиях экономической нестабильности. Определены их общая характеристика, основные мероприятия и инструментарий реализации. Рассмотренные методы целесообразно использовать вместе с мерами по повышению конкурентоспособности, что предусматривает этапы разработки и меры оптимизации производственного процесса, определение взаимосвязи корректирующих функций системы контроля и эффективности мероприятий по формированию конкурентных преимуществ.

Ключевые слова: предприятие, управление, конкурентные преимущества, нестабильность, методы.

Summary. The paper analyzes the management company in terms of economic instability. Determine their general characteristics, main activities and tools for implementation. The above methods should be used, along with measures to increase competitiveness, which comprises the steps of development and measures to optimize the production process, the definition of the relationship corrective functions of the system of control and the efficiency of measures to promote competitive advantage.

Key words: enterprise management, competitive advantages, instability, methods.