

СТАТТЯ 2009 р.

УДК 338. 124. 4: 664

**ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО
УПРАВЛІННЯ В ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ
ПРОМИСЛОВОСТІ
ОСОБЕННОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В
ПРЕДПРИЯТИЯХ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ
PECULIARITIES OF ANTI-CRISIS
PROCESS MANAGEMENT IN FOOD INDUSTRY
ENTERPRISES ACTIVITY**

**С.М. Еш
С.Н. Эш
S. Esh**

У статті розглядаються методичні особливості реалізації основних функцій антикризового управління на підприємствах харчової промисловості.

В статье рассматриваются методические особенности реализации основных функций антикризисного управления на предприятиях пищевой промышленности.

The article considers the methodological peculiarities of the anti-crisis process management in food industry enterprises activity.

Ключові слова: антикризове управління, функції управління, банкрутство, реструктуризація.

Ключевые слова: антикризисное управление, функции управления, банкротство, реструктуризація.

Key words: anti-crisis management, process management, bankruptcy, restructurization.

Постановка завдання. Нові економічні умови формування ринкових відносин в умовах зміни принципів господарювання, структури управління привели до того, що значна частина вітчизняних підприємств у результаті загальноекономічної кризи 90-х років і сучасної стали неконкурентоспроможними. Причиною такої ситуації в Україні були порушення кооперативних зв'язків, зменшення державного замовлення на продукцію підприємств, а в сучасних умовах – світова фінансова нестабільність, яка вплинула на всі сфери економіки, прорахунки в розробці стратегічних планів, конкретних тактичних заходів, які дозволяють підприємству виявляти диспропорції в середині підприємства, попереджати і прогнозувати зміни в нестабільному зовнішньому середовищі.

Перераховані аспекти є головними для підприємств харчової промисловості, оскільки перехід від планово-адміністративної системи до ринкових умов став причиною появи кризових симптомів насамперед в цьому секторі економіки. Для конкурентного середовища необхідно мати

статус держави з ринковою економікою, який Україна нещодавно формально отримала, але на жаль він залишається досить сумнівним. Постійні економічні кризи на високоліквідних ринках нашої держави, зокрема на продовольчому ринку, створює певні проблеми не тільки для економіки країни, але й для суспільства в цілому. Тому для даної галузі, як доводить практика, необхідно розробити систему заходів, яку називають антикризовим управлінням, яка, у випадку їх успішного практичного застосування здатна допомогти компаніям зі скрутним становищем. Але ще більш ефективна така система при здійсненні заходів, які направлені на своєчасне запобігання кризових явищ і на зміцнення фінансового стану підприємств. Практично всі банкрутства виникають через незадовільне керівництво бізнесом. Саме тому проблема оптимізації антикризових заходів, використання всього найкращого із всієї їх сукупності виходить на передній план.

Основним результатом даної статті є аналіз розроблених методичних особливостей реалізації основних функцій антикризового управління як важливих чинників успіху підприємств, оскільки в наш час, коли економіка країни є такою нестабільною, дуже важливо вивчити заходи запобігання банкрутству господарюючих систем.

Для економічної науки постсоціалістичних країн процес антикризового управління є відносно новим об'єктом дослідження, але все більше авторів пропонують свої трактування щодо його сутності. Значний внесок у розробку теоретичних і методологічних питань щодо антикризового управління підприємствами та іншими структурами зробили такі вчені як Василенко В.О., Грязнова А.Г., Кашкін В.І., Коротков Е.М., Курошева Г.М., Лігоненко Л.О., Мостенська Т.Л. та багато інших вітчизняних і зарубіжних вчених. В останні роки значна увага приділяється дослідженню антикризового *фінансового* управління, питаннями необхідності й доцільності розвитку якого займаються вітчизняні вчені Поддєрьогін А.М., Салига С.Я, Терещенко О.О., та інші.

Практично жодне дослідження зарубіжних і вітчизняних фахівців з антикризового управління не обходиться без викладення окремих методів, функцій, які допомагають розробити заходи запобігання кризи [2 – 6].

Розробка заходів антикризового управління підприємством – це складний, тривалий у часі і фінансово місткий процес, який передбачає обов'язкове здійснення всіх основних функцій управління: планування, організації, мотивації та контролю.

Функції антикризового управління підприємством – це відносно відокремлені напрями управлінської діяльності, які направлені на вихід підприємства із кризи або її запобігання. Загальні функції управління (в сучасній економічній літературі їх називають функціями менеджменту) виникли в результаті поділу та спеціалізації праці і досліджуються уже більше ста років. Так на поч. ХХ ст. А. Файоль виділив планування, організацію, розпорядництво, координування і контроль як функції управління; в середині ХХ ст. М.Х. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі запропонували розглядати чотири функції: планування, організацію,

мотивацію та контроль [6]. Останній підхід став найбільш привабливим, оскільки дослідження показують, що саме ці функції беруть участь у здійсненні будь-якого управлінського процесу, в тому числі антикризового.

Процедура розробки заходів антикризового управління передбачає свої етапи проведення та конкретні програми, обов'язковою функцією яких є *планування*. Американський менеджмент виділяє два види планування: стратегічне і планування реалізації стратегії [6], яке в нашій економіці відповідає техніко-економічному (оперативному) і оперативно-календарному (постановка цілей і розробка антикризової стратегії) [7]. Різниця між новим і старим видом планування полягає в тому, що сучасне планування будь-яких заходів не є випадковим, проводиться на основі ретельного аналізу потреб галузі чи підприємства та враховує необхідність цих заходів, терміни їх виконання, кінцеві результати.

Сучасне оперативне планування на підприємстві розглядається як процес впровадження та вдосконалення системи бюджетування, яка передбачає формування взаємопов'язаних бюджетів, орієнтованих на виконання бізнес-плану за найбільш ефективного використання ресурсів підприємства, зниження витрат на сировину і матеріали, витрат на оплату праці, накладних витрат, і як результат, зниження собівартості продукції, оптимізації використання грошових коштів, які поступають із різних джерел фінансування, вибору різних форм розрахунку і оптимізації грошових потоків підприємства, зниження неліквідних запасів сировини, готової продукції та економії оборотних коштів, аналізу дебіторської та кредиторської заборгованостей і приведення їх у відповідність. А також бюджетування створює передумови для підвищення якості обліку та аналізу фінансового стану підприємства, впровадження системи оперативного контролінгу, спрямованих на виконання цілей підприємства.

В оперативних антикризових планах відображаються конкретні засоби реалізації стратегічних цілей підприємства, але проблема полягає в тому, що на багатьох підприємствах харчової промисловості відсутнє таке планування, а також відсутнє взаємопоєднання стратегічних цілей та оперативних завдань, які виконуються окремими працівниками або структурними підрозділами. Довгострокове стратегічне планування та короткострокове річне бюджетування розглядаються як два паралельні процеси і під час контролю головна увага зосереджується на виконанні бюджетних показників, що ставить під загрозу досягнення стратегічних цілей. Тому, на нашу думку, на таких підприємствах слід провести роботу щодо впровадження дієвої системи і оперативного, і стратегічного планування. Якщо підприємство потребує фінансової санації, то необхідно розробити план по її проведенню із використанням науково-обґрунтованих методів прогнозування фінансових показників. Важливим при цьому буде підбір найефективніших антикризових заходів, які б забезпечили досягненню запланованих цілей.

Розробка антикризової стратегії в першу чергу повинна враховувати вимоги законодавства про банкрутство, яке визначає механізми фінансової санації та банкрутства підприємств і спиратися на функціональний та

методологічний інструментарій контролінгу. Головною метою розробки такої стратегії є подолання кризи на підприємстві і забезпечення його життєдіяльності в довгостроковому періоді. Конкретними орієнтирами досягнення цього завдання повинні бути прибуток і рентабельність, платоспроможність і ліквідність, вартість підприємства, інвестиційний, операційний та фінансовий Cash-Flow. Завершення і операційного, і стратегічного планування – це перетворення у логічну послідовність цілеспрямованих дій, спроможних вивести підприємство із кризи або попередити її. Ефективність антикризового планування, як функції, визначається якістю та професіоналізмом її виконання.

За функцією планування слідує функція організації, яка дає відповідь на питання: хто і як буде реалізовувати план дій, управляти організацією. Термін «організація» в менеджменті має два значення: перше – це соціальне утворення, група людей, діяльність яких цілеспрямовано координується (підприємство, відомство) і друге – це функція організації людської діяльності. Ці два значення взаємопов'язані, так як організація будь-якої людської діяльності залежить від структурної побудови підприємства.

Функція *організації* щодо антикризового управління спрямована на виконання таких видів діяльності:

- прийняття рішень про розробку заходів, що забезпечують вихід із кризи або її попереджують;
- формування органу, відповідального за розробку таких заходів;
- встановлення завдань, функцій і повноважень органу, відповідального за антикризове управління на підприємстві;
- розробка системи відповідальності за розроблені антикризові заходи та ін.

Організація антикризового управління передбачає наявність об'єкта і суб'єкта такого управління. Об'єктами можуть бути управління активами, капіталом, інвестиціями, грошовими потоками, фінансовими ризиками, прибутком тощо, особливості формування яких по окремих підприємствах суттєво відрізняються. Суб'єктом організації антикризового управління є фінансова служба підприємства (дирекція як апарат управління, фінансовий менеджер як управляючий), яка за допомогою різних форм управління забезпечує цілеспрямоване функціонування об'єкта.

Для успішного забезпечення необхідної пропорційності в антикризових перетвореннях, узгодженості в діях фахівців за окремими напрямками роботи, що є основним завданням функції «організація», обов'язковою умовою є наявність спеціального підрозділу, який буде відповідати за здійснення антикризових заходів. Але на жаль на підприємствах харчової промисловості в діючих організаційних структурах управління такі підрозділи не передбачені. На нашу думку, необхідно сформувати в харчовій галузі, особливо в цукровій, м'ясо-молочній промисловості, спеціалізовану робочу групу, яка б відповідала за виконання і реалізацію окремих етапів санації чи реструктуризації підприємства та інших заходів, які відносять до антикризових.

Мотивація праці є найважливішою функцією антикризового управління підприємством, яка забезпечує використання мотиваційних регуляторів суб'єктів антикризового процесу, персоналу, власників підприємства, яке опинилося в кризовому стані. В сучасних умовах актуальність і значення функції «мотивація» для вітчизняних підприємств суттєво підвищується, так як тільки ця функція спонукає колектив, окремих його членів до діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства і одночасно задоволення їхніх особистих бажань і потреб.

Дієвість мотивації праці сучасних працівників досягається за рахунок використання різноманітних внутрішніх і зовнішніх винагород [3, 7]. Вітчизняні підприємства почали використовувати поширені у зарубіжній практиці форми участі працівників у підприємницькій діяльності: участь у прибутках, у вартості та в управлінні.

Участь у прибутках передбачає поділ заробітної плати на дві частини: постійної, яка є фіксованою сумою для кожної конкретної посади – базовою заробітною платою із доплатами та надбавками та змінної частини, що пов'язана з прибутком, який одержує підприємство. Використання такої форми стимулює зацікавленість працівників у зростанні прибутку підприємства. Участь у власності досягається шляхом володіння працівниками акціями або паями підприємства. Якщо підприємство прибуткове, працівники отримують прямі грошові виплати у вигляді дивідендів. Участь в управлінні передбачає наявність на підприємстві спеціальних колективних органів управління, які мають певний рівень повноважень у прийнятті управлінських рішень. Кожну форму можна застосовувати індивідуально, але максимальний ефект залежить від одночасного їх використання. На вітчизняних приватних фірмах для підвищення зацікавленості працівників почали використовувати додаткові негрошові стимули – забезпечують мобільним зв'язком, автотранспортом, надають додаткові повноваження тощо.

Контроль є останньою функцією антикризового управління, яка забезпечує нагляд і перевірку відповідності функціонування підприємства встановленим показникам плану оздоровлення, передбачає розроблення стандартів у вигляді певної системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність та ефективність окремих антикризових заходів, своєчасно вносити зміни до розробленого плану фінансового оздоровлення.

Суб'єктами контролю в харчовій промисловості виступають державні, відомчі органи, громадські організації, колективні і колегіальні органи управління, лінійний і функціональний апарат підприємств та об'єднань. Об'єктами контролю є місії, цілі та стратегії, процеси, функції та завдання, параметри діяльності, управлінські рішення, організаційні формування та їх підрозділи тощо. Необхідність контролю є об'єктивною і визначається дією таких факторів як зміна середовища (законів, політики, структури організації і т.д.), необхідністю підтримки успіху організації, боротьбою за ринки збуту товарів, небезпекою виникнення кризових ситуацій та ін. Тобто функція

контролю націлена на виявлення відхилень у виробничому процесі і полягає у своєчасній їх ліквідації.

Формування системи контролю за виконанням програми антикризових заходів передбачає встановлення строку, порядку й виду надання звітності про його виконання. При цьому можуть використовуватися такі види контролю:

- контроль з боку генерального директора за роботою членів керівного комітету й виконання плану антикризових заходів в цілому;
- контроль з боку головного менеджера, який відповідає за програму антикризових заходів;
- контроль з боку менеджера з моніторингу за діяльністю окремих підрозділів і фахівців, а також виконання окремих антикризових заходів;
- контроль за виконанням бізнес-плану санації, реструктуризації, календарних планів, сіткових графіків, індивідуальних та інших видів планів;
- контроль за витратами всіх видів ресурсів;
- контроль за зміною стану зовнішнього середовища.

Висновки. Дослідження функцій антикризового управління обумовлює системне бачення основних напрямів та етапів роботи, які повинні бути проведені для досягнення мети антикризового управління у всіх галузях економіки, взаємозв'язків, що існують між ними, і мають бути враховані під час розроблення плану заходів для забезпечення нормальної роботи підприємства. Але антикризове управління підприємством не може обмежуватися типовими методами та інструментами, це завжди індивідуально орієнтоване управління, яке потребує дослідження на основі специфічних прийомів, функцій, методів управління з урахуванням ситуації конкретного підприємства – об'єкта управління в конкретний період часу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Білик М. Необхідність реструктуризації державних підприємств на сучасному етапі // Економіст. – 2005. – № 2. – С. 46 – 49.
2. Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Европе и США // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 2. – С. 83-88.
3. Еш С.М. Організаційно-економічні заходи антикризового управління підприємством // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2008. – № 27. – С. 48 – 51.
4. Лігоненко Л.О. Аналіз процесів, пов'язаних з банкрутством підприємств в Україні: методичні аспекти та практичні висновки // Економіка, фінанси та право. – 2000. – № 5. – С. 18 – 21.
5. Макаренко І.О. Сучасні механізми стабілізації діяльності підприємств харчової промисловості // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 2. – С. 93 – 100.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992. – 702 с.
7. Фінансовий менеджмент: Підручник / Кер. кол. авт. і наук. ред. проф.

А.М. Поддєрьогін. – К.: КНЕУ, 2005. – 536 с.
© С.М. Еш, 2009