

О. О. Шапурова,
аспірант, Класичний приватний університет, м. Запоріжжя

МЕХАНІЗМИ СТАБІЛІЗАЦІЇ КРИЗИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Стаття присвячена формуванню механізмів стабілізації на різних стадіях кризи.

The article is devoted forming of mechanisms of stabilizing on the different stages of crisis.

ВСТУП

У ринкових умовах господарювання кожне підприємство в своїй діяльності стикається із невизначеністю щодо розвитку подій та непередбачуваним впливом зовнішнього середовища. У більшості випадків недбале управління і невизначеність у майбутньому зумовлюють появу кризових явищ на підприємствах. Проблема полягає в тому, що багато керівників реагують на кризу тільки з її появою, здебільшого, коли банкрутство чи ліквідація є неминучою.

Нині необхідне формування механізмів стабілізації при виникненні кризи та критеріїв (показників), за допомогою яких можна попередити кризові процеси.

Питання дослідження кризи та антикризових заходів відображені у багатьох публікаціях вітчизняних і зарубіжних вчених: Антонова О.В., Базарова Г.З., Беляєва А.А., Беляєва С.Г., Белих Л.П., Большакова А.С., Валового Д.В., Кірсанова К.А., Короткова Е.М., Корецької С.О., Крутика А.Б., Мурав'єва А.І., Попова С.А., Чернявського А.Д. тощо.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Сформуванню механізмів стабілізації на стадії зародження та розвитку кризи.

РЕЗУЛЬТАТИ

Коротков Є.М., Беляєва А.А., Валовий Д.В. розглядають кризову ситуацію на підприємстві як ознаку слабкої стратегії або її поганої реалізації, або ж того та іншого разом [2, с. 126; 11, с.9].

Чернявський А.Д. розглядає кризу як «переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, на якому вона піддається дії ззовні або зсередини, що вимагає від неї якісно нового реагування» [9, с. 100-101].

Антонов О.В., Большаков А.С. розглядають кризу підприємства як «економічний стан суб'єкта господарювання, який виник в результаті порушень відповідності між попитом та пропозицією товарів та послуг; причиною порушень між попитом і пропозицією є негативні внутрішні та зовнішні фактори [3, с. 18; 6, с. 6].

Схоже трактування поняття мають вчені-економісти Крутик А.Б. та Муравйов А.І. На думку цих науковців, «криза – це зміна економічного стану підприємства (різкий перехід від стабільності до розбалансування усього ланцюга відтворення)» [7, с.21].

В науковій літературі існують різні трактування щодо кількості стадій кризи.

Большаков А.С., Бланк І.А. стверджують, що існують три стадії кризи: криза легка, глибока криза, катастрофа [6, с.216; 4, с.32].

Так, Е. Коротков, А. Беляєв, Д. Валовий, А. Грязнова та М. Федотова називають такі стадії, як прихована криза, фінансова нестійкість, явне банкрутство [1,2].

І. Мазур і В. Шапіро визначають такі етапи розвитку кризи: стратегічна, тактична і криза забезпеченості [8].

На основі систематизації даних вчених доцільно виділити чотири стадії кризи: стадія зародження; стадія розвитку, стадія розширення та поглиблення. На різних стадіях кризи необхідно застосовувати відповідні механізми стабілізації.

Основними завданнями механізмів стабілізації повинні бути своєчасна ідентифікація загроз для сталого розвитку підприємств, що обумовлені несприятливими змінами параметрів зовнішнього та недоліків внутрішнього середовища організації; оцінка характеру та обсягів впливу негативних факторів на діяльність підприємства; вчасна розробка і впровадження антикризових заходів, що мають на меті недопущення поширення кризи на все підприємство; дослідження причин появи кризових проявів на підприємстві; розробка і впровадження профілактичних заходів, спрямованих на недопущення в майбутньому появи кризових проявів.



Рис. 1. Зародження кризи та механізми її запобігання



Рис. 2. Стадія розвитку кризи та механізми стабілізації

Стадія зародження кризи виникає в результаті відсутності нових підходів до управління підприємством. Ефективне управління залежить від менеджерів, які мають відповідні здібності та навички. Сучасні менеджери повинні мати фізичні, розумові, моральні, загальні та специфічні знання та досвід роботи, а також володіти навичками сучасних методів господарювання та управління, управлінського спілкування, мотивації. Основні функції сучасних менеджерів: адміністративні, економічні, комерційні, техніко-технологічні, соціальні, інноваційні. В сучасних умовах господарювання на підприємствах машинобудування більше уваги приділяється проблемам, пов'язаним з ефективним використанням матеріалів та обладнання та недостатньо стану та умовам праці робітників.

Соціальна функція менеджерів повинна бути направлена на мотивацію персоналу за допомогою не тільки системи оплати праці, а й виплат на оздоровлення, допомоги при народженні дітей, премій за особисті досягнення; покращення умов праці (зниження рівня шуму, запиленості і т.д, підвищення рівня комфортності робочого місця); підготовки кадрів (забезпечення перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, цільова підготовка у ВНЗ, технікумах та коледжах).

Ще однією причиною зародження кризових явищ є застій в усіх сферах господарювання та відсутність інноваційної активності та інновацій. Життєздатність економіки будь-якої країни визначається масштабами та якістю накопичення інновацій, а саме: нових ідей, технологій, продуктів, управлінських систем, які є результатом розвитку науки та інноваційної діяльності.

У наш час нововведення охоплюють усі сфери людської діяльності, радикально впливають на процес господарювання, змінюють соціально-економічні відносини в суспільстві. Неперервні і постійні інновації стають необхідною та природною формою існування будь-якої фірми, забезпечують їй конкурентоспроможність і виживання на ринку.

Основними чинниками, які стримують інноваційну діяльність на підприємствах машинобудування, є: відсутність джерел фінансування, слабкі матеріально-технічна та наукова бази, домінування інтересів існуючого виробництва, високий економічний ризик, низький науково-інноваційний потенціал держави та регіонів, відсутність матеріальних стимулів та умов творчої праці, вплив наукових кадрів.

Поява інновацій потребує значних фінансових, матеріально-технічних і людських ресурсів. Тому необхідна науково-технічна кооперація в інноваційних процесах. Нині практично всі промислові компанії розвинених країн активізують міжфірмові

зв'язки.

Основними формами міжфірмового співробітництва можуть бути угоди про співпрацю в окремих видах наукової діяльності; створення спільних підприємств; угоди про поглинання новаторських малих підприємств великими компаніями з метою одержання нових технологій; угоди про розподіл між фірмами витрат на НДДКР; угоди про створення науково-технічних альянсів.

Якщо початкові кризові явища не були усунені, виникають криза виробництва та кадрова криза. Старіння засобів виробництва призводить до збільшення вартості продукції і втрат попиту споживачів. Втрата значної кількості споживачів зумовлює зростання кількості готової продукції на складах. Підприємство все більше заглиблюється в кризу, у зв'язку зі зменшенням обсягу виручки підприємства не можуть повністю розрахуватись з постачальниками або шукають сировину, матеріали, комплектуючі, які найбільш дешеві — це відображається на якості виготовленої продукції.

У результаті виникає нестабільність на підприємстві, як наслідок зростає плинність кадрів.

Механізми стабілізації по скороченню плинності кадрів: техніко-економічні — покращення умов праці, вдосконалення системи матеріального стимулювання; організаційні — вдосконалення процедур прийому та звільнення робітників; система професійного просування, робота з молоддю; соціально-психологічні — вдосконалення стилю та методів керівництва, взаємозв'язки в колективі, система морального стимулювання; культурно-побутові — покращення житлових умов керівництва та забезпечення дозвілля працівників.

Основні механізми по усуненню негативних явищ в постачанні повинні бути спрямовані на усунення з виробництва матеріалоємної та енергоємної продукції; заміну дорогих матеріалів та сировини на більш дешеві такої ж якості; зміну постачальників, стан яких є нестабільним; використання факторингових операцій для отримання коштів, які допоможуть погасити значну частину заборгованості.

Стадія поширення кризи та її закріплення призводить до зменшення обсягів виробництва продукції, кількості працівників, кількості засновників (рис 3). Збільшується неплатоспроможність підприємства, погіршується ліквідність, на підприємствах спостерігається значна збитковість протягом значного періоду часу.

На цій стадії кризи необхідно використовувати внутрішні механізми фінансової стабілізації та більш досконалого дослідження цільового ринку з боку маркетингових служб. Заходи, які повинні використовувати ме-

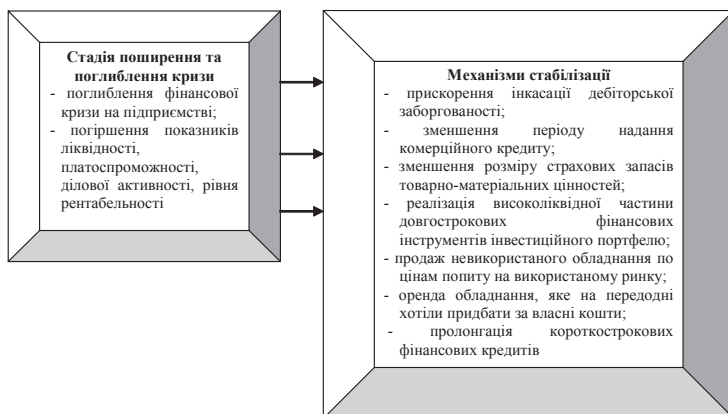


Рис. 3. Стадія розширення та поглиблення кризи

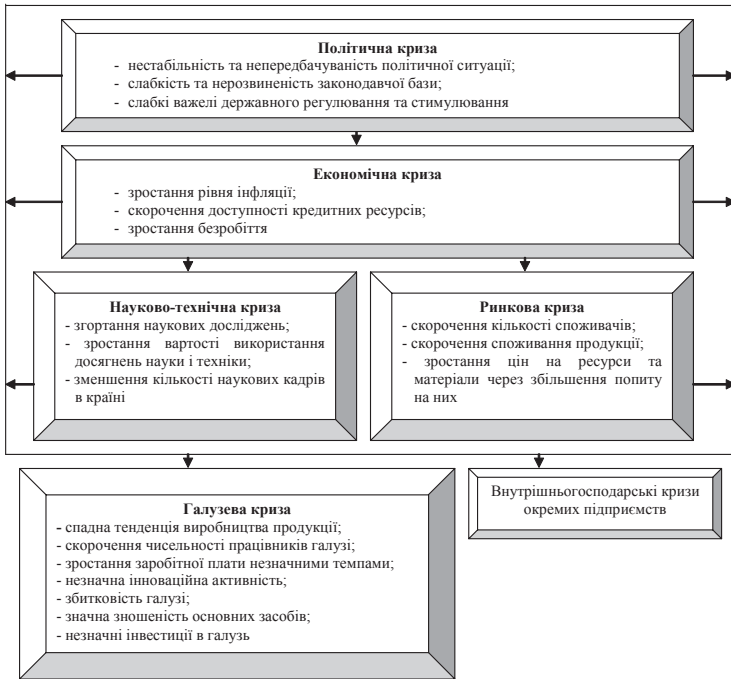


Рис. 4. Макроекономічні кризи і їх наслідки

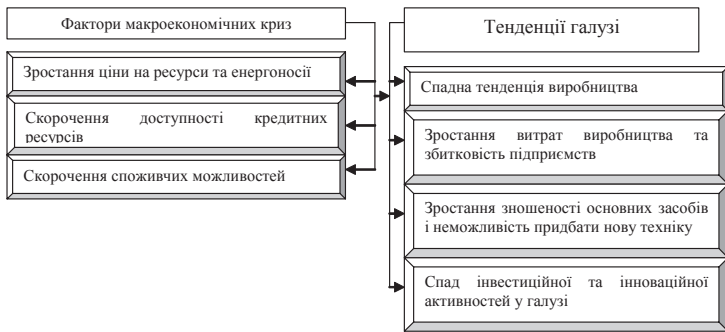


Рис. 5. Вплив факторів макроекономічних криз та тенденції галузі

Таблиця 1. Показники оцінки макроекономічних, галузевої та внутрішньогосподарської криз

Види криз	Показники (критерії оцінки)
Політична криза	1. % змін урядів за останні 5 років (¼ — нормальне становище, ½ — (0,5—0,75) — кризовий стан) 2. Ефективність законодавчих на нормативних актів уряду (Приріст чистого прибутку галузі в якій впроваджується розроблені законні та нормативні акти) / кількість розроблених в даній галузі нормативних та законних актів).
Економічна криза	- % інфляції; - % безробіття, кількість зареєстрованих безробітних, тривалість зареєстрованого безробіття; - темп приросту вартості кредитних ресурсів; - загальна вартість товарів та послуг та її динаміка; - темп приросту валової доданої вартості
Ринкова криза	- вартість реалізованої продукції регіону чи країни в розрахунку на 1 людину (населення країни) в динаміці; - доходи та витрати населення в динаміці; - доходи і витрати в розрахунку на 1 людину (населення країни); - індекси цін на продукцію країни та енергоресурси
Науково – технічна криза	- обсяги наукових та науково-технічних робіт, виконаних власними силами організації в вартісному виразі (в динаміці); - обсяг наукових та науково-технічних робіт в розрахунку на 1 підприємство (у вартісному виразі); - кількість працівників наукових організацій
Внутрішньогосподарська криза підприємств	- рентабельність виробництва, продажу, активів; - показники оборотності активів; - знос, оновлення основних засобів; - показники ліквідності, стійкості, платоспроможності, ділової активності; - матеріалосміність, продуктивність; - плинність кадрів

ханізм фінансової стабілізації, це: прискорення інкасації дебіторської заборгованості; зменшення періоду надання комерційного кредиту; зменшення розміру страхових запасів товарно-матеріальних цінностей; реалізація високоліквідної частини довгострокових фінансових інструментів інвестиційного портфелю; продаж невикористаного обладнання по цінам попиту на використаному ринку; оренда обладнання, яке напередодні хотіли придбати за власні кошти; пролонгація короткострокових фінансових кредитів; збільшення періоду надання постачальниками комерційного кредиту; реструктуризація портфелю короткострокових фінансових кредитів з переведенням окремих з них в довгострокові; зниження інвестиційної активності підприємства; відмова від зовнішніх соціальних та інших програм підприємства.

Крім внутрішніх стадій кризи, існують і кризові явища макrorівня, які призводять до нестабільності господарського стану підприємства. До макроекономічних криз можна віднести: економічну, ринкову, політичну та науково-технічну кризи. У результаті взаємодії цих криз формуються кризові явища в галузях економіки (рис. 4).

Можна побудувати ланцюг взаємодії криз чи ланцюгових кризових реакцій. Виникнення політичної кризи (постійні виборчі компанії, зміни Кабінету Міністрів) призводить до нерозвиненості законодавчих та нормативних актів. Політична нестабільність та слабка законодавча база породжує недовіру міжнародних інвесторів, зростання рівня інфляції.

Інфляція в свою чергу призводить до виникнення таких кризових явищ: скорочення доступності кредитних ресурсів, зростання безробіття, скорочення споживання, зростання ціни на ресурси та енергоносії, скорочення інвестиційної активності підприємств, зростання вартості використання досягнень науки та техніки (рис. 5).

У результаті макроекономічних та галузевих криз виникають макроекономічні та галузеві кризи сфер внутрішньогосподарського стану підприємства: кадрові, виробничі, маркетингові, криза управління, інноваційна криза, криза постачання, фінансова криза. Для оцінки макроекономічних, галузевої та внутрішньогосподарської криз необхідно сформувати систему критеріїв (показників). Більшість кризових явищ, що виникли в управлінні, пов'язані з неправильним вибором стратегії управління підприємством.

Стратегічне управління направлене на підготовку майбутнього та до майбутнього, опанування стратегічної поведінки та механізмів впливу на середовище. Мета стратегічного управління — побудова такої динамічної системи, яка давала б змогу забезпечити своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розробку і виконання системи планів, удосконалення підприємства та його окремих підсистем що є основою

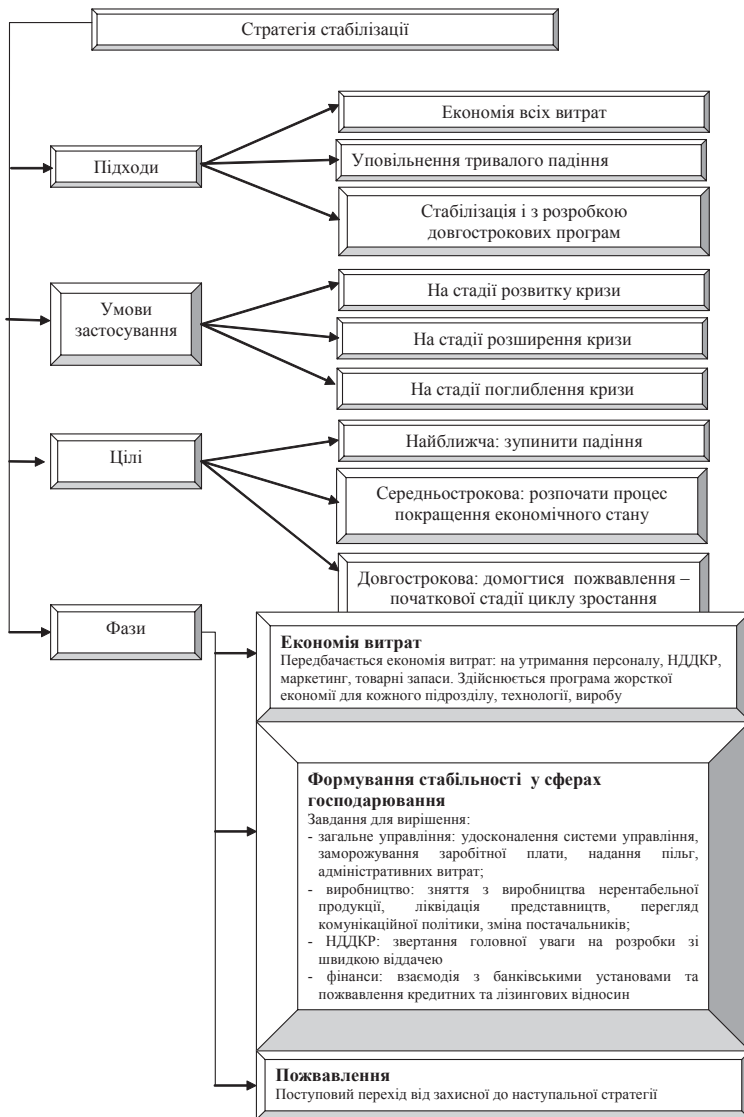


Рис. 6 .Стратегія стабілізації

для підвищення його конкурентоспроможності та існування в достроковій перспективі.

В подальшому необхідно розробка стратегії стабілізації підприємства та функціональних стратегій зокрема (рис 6).

На підставі стратегії стабілізації можливі такі підходи до її здійснення:

— економія всіх видів витрат на промислового підприємстві, що веде до зменшення обсягів виробництва, до конфліктів, які спричинені жорсткою економією;

— економія всіх витрат з наступним уповільненням тривалого падіння промислового підприємства, що передбачає зменшення витрат на маркетинг, наукові розробки, скорочення соціальних програм;

— стабілізація із розробкою довгострокових програм, в основі якої — економія всіх видів витрат та поступовий перехід від захисної до наступальної стратегії, що супроводжується завершенням принципових перегруповань у системі управління. Після впровадження такого підходу активізується діяльність у сфері маркетингу та фінансів.

ВИСНОВОК

У сучасних динамічних умовах кризові явища є невід’ємною частиною ринкового середовища. Тому необхідно формування стабілізаційних механізмів, які допоможуть уникнути кризи або вийти з неї із мінімаль-

ними витратами.

Основними механізмами на стадії зародження кризи є: підбір і призначення керівників підрозділів з урахуванням їх сумісності з колективом, забезпечення перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників, а також їх цільової підготовки у ВНЗ, мотивація (як матеріальна, так і моральна) до постійного вдосконалення підходів до управління, а також до розвитку інновацій на виробництві, міжфірмове співробітництво, спільне проведення НДДКР, взаємний обмін науковими досягненнями, взаємний обмін виробничим досвідом, підготовка кваліфікованих наукових кадрів тощо.

Механізми стабілізації на стадії розвитку кризи: оновлення основних засобів за рахунок власних коштів, залучення довгострокових кредитів та проведення лізингових відносин, використання техніко-економічних, організаційних, соціально-психологічних, культурно-побутових механізмів по усуненню плінності кадрів, усунення з виробництва матеріально-енергоємної продукції, заміна дорогих матеріалів на більш дешеві такої ж якості, використання факторингу для отримання коштів, які допоможуть погасити значну частину заборгованості.

Механізми на стадії поглиблення кризи: прискорення інкасації дебіторської заборгованості; зменшення періоду надання комерційного кредиту; зменшення розміру страхових запасів товарно-матеріальних цінностей; реалізація високоліквідної частини довгострокових фінансових інструментів інвестиційного портфелю; продаж невикористаного обладнання за цінами попиту на використаному ринку; оренда обладнання, яке напередодні хотіли придбати за власні кошти; пролонгація короткострокових фінансових кредитів.

Література

1. Антикризисный менеджмент / А.Г. Грязнова, М.А. Федотова, А.Н. Маринюк и др.; Под ред. А.Г. Грязновой; Ассоц. авт. и изд. «ТАНДЕМ». — М.: ЭКМОС, 1999. — 368 с.
2. Антикризисное управление: Учеб. для студентов вузов, обучающ. по экон. спец. / Э.М. Коротков, А. А. Беляев, Д. В. Валовой и др.; Под ред. Э. М. Короткова ; Гос. Ун-т Упр. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 432 с.
3. Антонов О.В. Управление кризисным состоянием организации (предприятия): Учеб. пособие для вузов) / Под ред. проф. В.А. Швандара. — М.: ЮНИТИ — ДАНА, 2004. — 141с.
4. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. Т2. — К.: Ника-Центр, 1999. — 512с.
5. Бланк И.А. Управление финансовой стабилизацией предприятия. — К.: Ника-центр, Ельга, 2003. — 493 с.
6. Большаков А.С. Управление финансовой стабилизацией предприятия. — К.: Ника-Центр, Ельга, 2003. — 496 с.
7. Крутик А.Б. Антикризисный менеджмент: Превентивные методы управления / А.Б. Крутик, А.И. Муравьев. — СПб.: Питер, 2001. — 430 с.
8. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний. Учеб. пособие для студентов вузов обучающ. по экон. спец. / Под общ. ред. И.И Мазура. — М.: Экономика, 2001. — 456с.
9. Чернявский А.Д. Антикризисное управление: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2000. — 208 с.

Стаття надійшла до редакції 12 січня 2009 р.