

КОЛАБОРАЦІЯ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто деякі антикризові заходи, які сприяють виходу вітчизняних підприємств із економічної кризи. До них слід віднести: впровадження адекватних маркетингових рішень, реструктуризацію активів і заборгованості підприємства, внутрішню та зовнішню реструктуризацію, антикризове управління персоналом і таке інше.

В статье рассмотрены некоторые антикризисные мероприятия, которые способствуют выходу отечественных предприятий из экономического кризиса. К ним относят: адекватные маркетинговые решения, реструктуризацию активов и задолженности предприятия, внутреннюю и внешнюю реструктуризацию, антикризисное управление персоналом и т.д.

Постановка проблеми. Сучасний рівень розвитку економіки України визначається наявністю значної кількості підприємств, що знаходяться в кризовому стані. Вирішення даної проблеми можливе за умов дослідження теоретичних основ кризових явищ, методичного забезпечення їх діагностики, організації процесів виживання в кризовій ситуації, прогнозування наслідків, формування антикризової програми та організації контролю за її виконанням. Тому виникає нагальна необхідність дослідження та використання антикризових заходів для скорішого виходу із економічної кризи.

Аналіз останніх досліджень. Розвиток теорії пов'язаних із концептуальними положеннями антикризового управління висвітлені в багатьох працях українських вчених: В.Я. Амбросова, С.С. Бакая, І.А. Бланка, М.Я. Дем'яненко, Й.С. Завадського, А.О. Заїнчковського, М.М. Павловського, В.М. Рабштини, П.Т. Саблука, В.К. Савчука, М.Й. Маліка, В.М. Нелепа, І.І. Лукінова, Л.П. Лігоненко, М.Ф. Кропивка, Л.В. Романової, Є.І. Ходаківського, О.В. Шкільова, В.В. Юрчишина та ін.; і зарубіжних: С.Ю. Глазьева, А.Г. Грязновой, Г.П. Іванова, В.В. Ковальова, В.В. Леонтьева, С.М. Меншикова, Е. Муглера, А.А. Томпсона, Є.А. Уткіна, Ю.В. Яковця, Г.Б. Юна, Р. Хіта та ін. Але сучасний стан вітчизняних підприємств потребує аналізу та розробка практичних антикризових заходів.

У зв'язку з цим *ціллю статті* є узагальнення та систематизація антикризових заходів, які б могли використовувати вітчизняні підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Криза — це розклад, занепад, загострення

(політичних, економічних, соціальних) протиріч. Здається, що в Україні це загострення стало очевидним. На рис. 1 наведено класифікацію видів кризових ситуацій та характеристики існуючої [1].

Враховуючи характеристики існуючої економічної кризи можливо ідентифікувати адекватні антикризові заходи.

Серед яких одне з провідних місць належить маркетинговим рішенням, що приймаються з метою максимальної адаптації виробничо-збутового процесу до вимог ринку, визначення найбільш вагомих цілей та засобів їх досягнення у царині виробничої, цінової, сервісної, фірмової, збутової політики підприємства. Антикризові маркетингові рішення повинні здійснюватися у відповідності до маркетингової стратегії, яка під час кризи за своєю суттю та методами відрізняється від поточної, оскільки рекламний бюджет та бюджет на проведення маркетингових заходів значно зменшується.

У кризовий етап розвитку держави платоспроможність громадян значно зменшується, тому кожен маркетинговий захід повинен бути спрямований чітко на цільову аудиторію підприємства. Ефективна маркетингова стратегія є основою виживання підприємства в умовах економічної кризи.

У той же час, враховуючи особливості функціонування підприємства в кризових умовах доцільно виділити такі особливості антикризового маркетингу: використання переважно низько витратних засобів (інструментів) маркетингового комплексу в зв'язку з суттєвою обмеженістю фінансових ресурсів у період реалізації маркетингових планів (програм); жорстке часове обмеження щодо отримання пози-

* Заблодська І.В. — професор кафедри економіки підприємства Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля, д-р екон. наук, доцент, м. Луганськ.

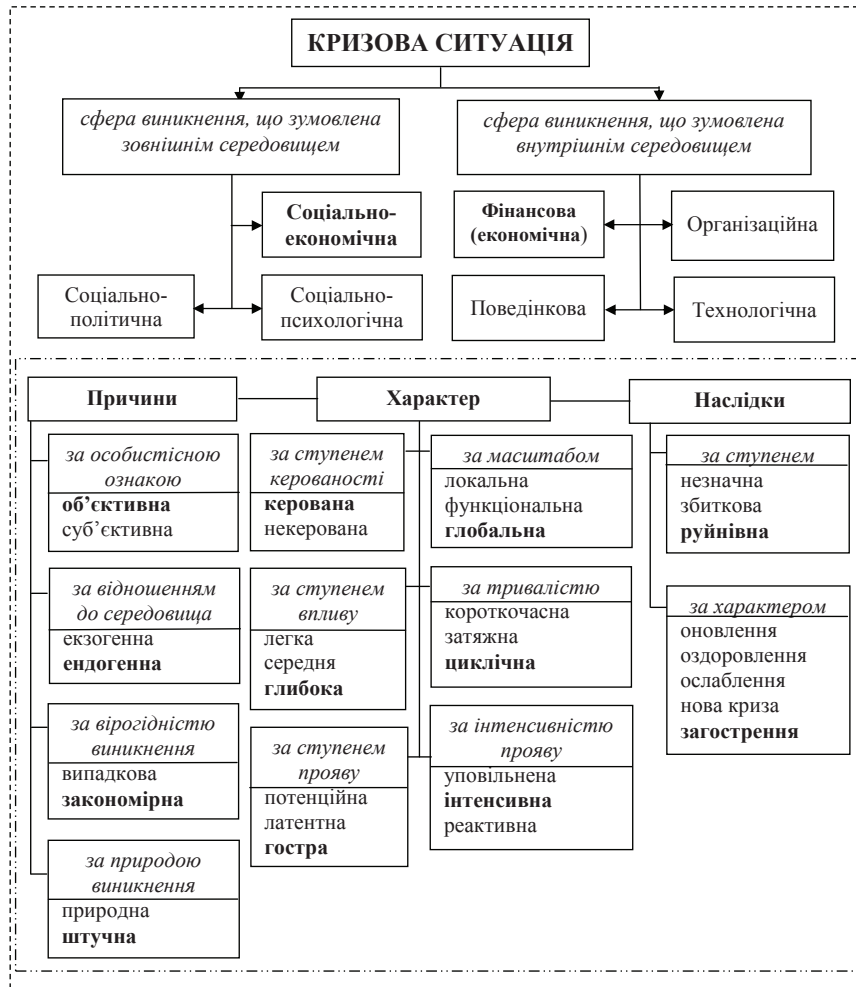


Рис. 1. Класифікація кризових ситуацій та характеристики існуючої

тивних результатів від запланованих маркетингових заходів; орієнтація на низько ризиковані маркетингові заходи для нейтралізації загальної високої ризикованості діяльності; інноваційний характер, орієнтація на використання переважно нетрадиційних (креативних) маркетингових підходів.

Враховуючи ці особливості, пріоритетними заходами антикризового маркетингу визнаються: постійний моніторинг стану ринку збуту продукції підприємства та його сегментація; переоцінка ємності освоєного ринку та прогнозування потенційної виручки від продажу продукції, що може бути отримана; концентрація маркетингових зусиль на тих групах продукції, по яких є досвід та конкурентні переваги; повний або частковий вихід з неперспективних ринків для запобігання накопиченню збитків; припинення виробництва та збуту збиткової продукції та продукції, що не користується попитом; концентрація на обслуговуванні ринків (сегментів ринку), що мають добрі перспективи зростання; вихід та (або) закріплення на

цілових ринках через об'єднання капіталів (придбання або обмін корпоративних прав, проведення зовнішньої реорганізації), налагодження співробітництва з провідними товаровиробниками та посередниками; гнучка цінова політика відповідно до цінової політики основних конкурентів; збільшення обсягу виробництва та продажу продукції, що користується постійним попитом; формування власної дилерської мережі (фірмової торгівлі) для зниження трансакційних витрат, усунення надлишкових ланцюгів товароруку; орієнтація на придбання корпоративних прав слабких конкурентів для посилення конкурентної позиції; вихід на зовнішні ринки (при умові позитивної кон'юнктури) для зростання обсягів збуту, норми прибутковості реалізації, а також інших переваг та переваг; активна інноваційна політика, спрямована на створення нових видів продукції та користування переваг нецінової конкуренції; активна PR-підтримка санаційної програми та створення позитивного іміджу підприємств в очах кредиторів, інвесторів, працівників,

органів державного управління; впровадження маркетингу партнерських відносин для побудови ефективних систем взаємодії з ключовими постачальниками ресурсів та споживачами продукції підприємства.

Розробка та реалізація визначених заходів є необхідною передумовою забезпечення стійких та достатніх за розміром обсягів генерування доходів від операційної діяльності підприємства (реалізації продукції, товарів, робіт, послуг), що є необхідною передумовою для переборення кризи, відродження нормального перебігу господарської діяльності.

Реструктуризація активів являє собою друку сукупність антикризових заходів щодо зміни структури активів, імобілізації в грошову форму наявних матеріальних та фінансових активів підприємства. Реструктуризація активів є дійовим інструментом проведення антикризових заходів силами самого підприємства, без участі його кредиторів. Може передбачати: продаж основних засобів підприємства та невідновленого обладнання; продаж або вихід з інвестиційних фінансових проектів; продаж наднормативних товарних запасів; інкасацію та рефінансування дебіторської заборгованості.

Підготовка та проведення реструктуризації активів передбачає: поглиблений аналіз складу активів з метою оцінки ліквідності (можливості реалізації) та доцільності їх продажу, визначення пріоритетності реалізації окремих видів активів; прогнозування обсягу грошових коштів, які можуть бути отримані за рахунок реструктуризації активів на основі оцінки ринкової та ліквідаційної вартості окремих елементів активів залежно від термінів реалізації; оцінка потреби підприємства в імобілізації коштів для виконання термінових зобов'язань; перевірка відповідності можливого та необхідного обсягу генерування грошових коштів за рахунок реструктуризації;

Реструктуризація заборгованості (боргів) — це комплекс організаційно-економічних антикризових заходів, спрямованих на зміну якісних та кількісних параметрів наявної заборгованості підприємства, які ініціюються кризовим підприємством для зниження терміновості зовнішніх зобов'язань та зняття жорсткості часових обмежень антикризового процесу; заспокоєння кредиторів для запобігання порушенню справи про банкрутство кредиторами, термін виконання яких минув, та процесуальні строки доарбітражного врегулювання закінчуються; обмеження темпів або обсягів зростання заборгованості.

Реструктуризація боргу може передбачати

зміну усіх істотних умов наданої позики (обсяги, терміни, форма оплати, форма забезпечення тощо) на основі укладання спеціальних реструктуризаційних угод з окремим кредитором підприємства. Реструктуризація боргів у перебігу судової санації здійснюється шляхом укладання мирової угоди з комітетом кредиторів підприємства. Проведення реструктуризації боргів кризового підприємства потребує клопіткої підготовчої роботи, в перебігу якої: здійснюється аналіз наявної заборгованості; оцінюються перспективи погашення зобов'язань перед кредиторами; розробляються пропозиції щодо характеру (форм) доцільної реструктуризації; проводяться переговори дня узгодження висунутих пропозицій з кредиторами; укладаються реструктуризаційні угоди.

Економічним підґрунтям переговорного процесу слугує фінансовий план діяльності підприємства на перспективний період та система спеціальних оціночних показників (добровільні втрати внаслідок реструктуризації боргу; коефіцієнт добровільних втрат внаслідок реструктуризації боргу; примусові втрати внаслідок ліквідаційних процедур; коефіцієнт задоволення претензій кредиторів у перебігу судових процедур).

Зовнішня реорганізація підприємства в кризових умовах може відбуватися в таких формах як злиття та приєднання. Відмітними особливостями цих процедур є: характер інтеграції компаній; національна належність компаній, що об'єднуються; ставлення компаній до злиття; спосіб об'єднання потенціалу; умови та механізм злиття.

Зацікавленість стратегічного партнера в здійсненні об'єднання може мати різноманітні мотиви: отримання синергічного ефекту (економія на поточних витратах, що обумовлена масштабами діяльності); комбінування взаємодоповнюючих ресурсів; фінансова економія за рахунок зниження трансакційних витрат; зростання ринкової міцності через зниження конкуренції (мотив монополії); взаємодоповнення у сфері НДКР; зростання якості управління, усунення неефективності; податкові мотиви; диверсифікація виробництва; можливість використання надмірних ресурсів, різниця в ринковій ціні компанії та вартості її заміщення; різниця між ліквідаційною та поточною ринковою вартістю; зацікавленість у зростанні потенціалу підприємства після об'єднання; зниження мінливості грошових потоків підприємства після об'єднання; особисті мотиви менеджерів, прагнення збільшити політичну вагу керівництва компанії.

Здійснення зовнішньої реорганізації потребує проведення великого обсягу підготовчої роботи, а саме: визначення цілей та завдань зовнішньої реорганізації; оцінка передумов для проведення зовнішньої реорганізації; пошуки стратегічного партнера-учасника угоди про зовнішню реорганізацію; попереднє ознайомлення стратегічного партнера з підприємством-ініціатором об'єднання; розробка бізнес-плану діяльності підприємства після проведення зовнішньої винесення та узгодження пропозицій щодо умов конвертації акцій підприємств у процесі зовнішньої реорганізації; оцінка ефективності визначених умов реорганізації; підготовка проекту угоди про об'єднання.

Внутрішня реорганізація підприємства в умовах економічної кризи може передбачати його поділ або виділення. Доцільність застосування цього антикризового заходу може бути обумовлена різними мотивами або стратегічними завданнями, які вирішуються завдяки їй проведенню, а саме: захисним, стимулюючим, інвестиційним, податковим, інноваційним (введення стратегічних інновацій), економічним (зростання ефективності), фінансовим мотивами. Виокремлюються різні їх типи за такими ознаками класифікації: сутність реорганізаційного процесу, характер розподілу потенціалу, добровільність проведення, суб'єкт-ініціатор проведення, наявність змін у персональному складі власників, наслідки проведення, об'єкти виділення (поділу), справедливість розподілу потенціалу.

Підготовка внутрішньої реорганізації кризового підприємства передбачає проведення такої роботи: визначення стратегічних завдань, які необхідно вирішити через проведення внутрішньої реорганізації; аналіз внутрішньої організаційної структури та ресурсного потенціалу підприємства з метою виявлення структурних частин (центрів відповідальності); визначення категорій підрозділів з точки зору можливості їх реорганізації; розробка бізнес-плану діяльності підрозділів, що підлягають реорганізації; оцінка ефективності внутрішньої реорганізації підприємства; розробка концепції та проекту угоди про виділення (розподіл).

Антикризове управління персоналом - це сукупність цілеспрямованих дій керівництва підприємства на соціальний захист, створення належних умов для ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу кризового підприємства. Реалізація завдань управління персоналом відбувається в особливих умо-

вах – обмеженість (дефіцитність) фінансових ресурсів, масове скорочення персоналу, згорання соціальних програм, висока ступінь соціально-психологічної напруги в колективі, жорстке часове обмеження, що і обумовлює доцільність суттєвої корекції управлінського інструментарію.

Питання дослідження особливостей управління персоналом в процесі антикризової діяльності підприємства розглядаються в роботах вітчизняних та зарубіжних авторів: М. Армстронга, В. Барінова, В. Василенка, В. Гриньової, Ю. Дьоміна, А. Зуба, Е. Короткова, Г. Курошевої, Т. Лепейко, О. Манойленка, Е. Мінаєва, О. Мітіна, О. Овчиннікова, В. Панагушина, В. Пономаренка, О. Пушкаря, Н. Самоукіної, Л. Ситник, Ю. Токаревої, Е. Уткіна, Р.Хіта, А. Чернявського та ін.

Система антикризового управління персоналом повинна бути спрямована на реалізацію таких головних завдань: зниження соціально-психологічної напруги в колективі, антистресова підготовка персоналу к проходженню кризового періоду; проведення організаційно-кадрового аудиту (оцінка наявного кадрового потенціалу); оптимізація чисельності персоналу, звільнення та (або) переміщення надлишкової чисельності працівників підприємства; збереження ядра кадрового потенціалу підприємства, тобто працівників, які мають найвищу цінність для підприємства, його виживання та відновлення життєздатності, знання та навички яких є інтелектуальним стратегічним ресурсом підприємства; забезпечення соціального захисту та працевлаштування працівників підприємств, що вивільняються; вибір методу керівництва персоналом (визначення типу поведінки керівників у кризовій ситуації); проведення кадрового маркетингу; пошук та залучення нового персоналу, кількісні та якісні характеристики якого відповідають завданням антикризової програми підприємства; формування команди адаптивних менеджерів, здатних розробити та реалізувати антикризову програму підприємства; організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства; мобілізація кадрового потенціалу на розв'язання завдань реалізації антикризової програми підприємства, переборення опору нововведенням та змінам, передбаченим антикризовою програмою; удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу відповідно до завдань та обмежень кризового періоду.

Висновки. Колаборація антикризових за-

ходів передбачає сукупне впровадження маркетингових рішень, реструктуризацію активів і заборгованості підприємства, внутрішню та зовнішню реструктуризацію, антикризове управління персоналом і таке інше. Подальші напрями визначених досліджень полягають у розробці антикризового плану для конкретного вітчизняного підприємства.

Література

1. Поведінковий підхід до антикризового менеджменту персоналу підприємства: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / О.М. Миронова; Харк. нац. екон. ун-т. — Х., 2007. — 20 с.
2. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2004. — 412 с.
3. Бень Т., Довбня С. Проблемы и предпосылки эффективной реструктуризации предприятий // Экономика Украины. — 2000. — № 8. — С. 37-41.
4. Бланк И.А. Управление финансовой стабильностью предприятия. — К.: Эльга; Ника-Центр, 2003. — 496 с.
5. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний: Учеб. пособие для вузов / Под общ. ред. И.И. Мазура. — М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2001. — 347 с.

Поступила до редакції 23.12.08

© І.В. Заблодська, 2008

УДК 666.76

*Р.М. Лазебник**
*Л.В. Макоткіна***

ПУТИ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА ОГНЕУПОРОВ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

Обгрунтовані і визначені шляхи розвитку вітчизняних підприємств вогнетривної підгалузі промисловості в умовах кризи.

Обоснованы и определены пути развития отечественных предприятий огнеупорной подотрасли промышленности в условиях кризиса.

Постановка проблемы. Огнеупоры — это материалы на основе минерального сырья с огнеупорностью не ниже 1580°C, при этом различают: огнеупорные изделия (1580-1770°C), высокоогнеупорные (1770-2000°C), высшей огнеупорности (более 2000°C), а в зависимости от состава минерального сырья — шамотные, диносовые и магнезиальные [1, с. 832].

Исходя из определения огнеупоров становится очевидным, что их потребителями являются те отрасли промышленности, на предприятиях которых технологические процессы производства требуют использование нагрева при температурах выше 1580°C. Таким образом, главными потребителями огнеупоров являются черная и цветная металлургия, коксохимическая промышленность, стекольная и др. В этой

связи определение путей развития предприятий огнеупоров в условиях мирового кризиса, нацеленное на полное удовлетворение потребителей высококачественными огнеупорными изделиями, является важной и актуальной проблемой. Актуальность проблемы становится еще более очевидной, если учесть, что огнеупоры играют большую роль в повседневной жизни человека, так как без них было бы невозможно осуществление многих тепловых процессов. Это хорошо понимают производители, поставщики сырья и потребители огнеупоров [2, с. 22].

Рассмотрим, например, транспорт. Производство автомобилей невозможно без стали. Однако для этого важны и другие материалы. Алюминий все сильнее конкурирует со сталью, как в строительной промышленности,

* Лазебник Р.М. — профессор кафедры менеджменту, маркетингу і фінансів Донецького економіко-гуманітарного інституту, д-р філософії, канд. техн. наук, с.н.с.

** Макоткіна Л.В. — аспірант Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, м. Донецьк.