

Ю.Г. ЛЕВЧЕНКО,
к.е.н., доцент, Національний університет харчових технологій,
А.В. КИВЕР,
студент, Національний університет харчових технологій

Розробка та обґрунтування антикризових заходів на підприємстві

В умовах кризи головною метою підприємства є досягнення та підтримання в допустимих межах змін фактичного рівня його конкурентоспроможності. Негативні наслідки кризи впливають на величину прибутку, зростання збитку, що значно ослаблює їх економічний потенціал та безпеку діяльності, знижує ефективність суб'єкта господарської діяльності. Розроблення та обґрунтування антикризових заходів забезпечить вихід підприємства з кризи або недопущення появи кризових явищ.

Ключові слова: антикризове управління підприємством, принципи антикризового управління, антикризова програма, обсяги виробництва, превентивні методи діагностування, молокопереробна промисловість.

Ю.Г. ЛЕВЧЕНКО,
к.э.н., доцент, Национальный университет пищевых технологий,
А.В. КИВЕР,
студент, Национальный университет пищевых технологий

Разработка и обоснование антикризисных мер на предприятии

В условиях кризиса главной целью предприятия является достижение и поддержание в допустимых пределах изменений фактического уровня его конкурентоспособности. Негативные последствия кризиса влияют на величину прибыли, рост ущерба, что значительно ослабляет экономический потенциал предприятия и безопасность его деятельности, снижает эффективность субъекта хозяйственной деятельности. Разработка и обоснование антикризисных мер обеспечит выход предприятия из кризиса или недопущение появления кризисных явлений.

Ключевые слова: антикризисное управление предприятием, принципы антикризисного управления, антикризисная программа, объемы производства, превентивные методы диагностики, молокоперерабатывающая промышленность.

Y. LEVCHENKO,
candidate of economic sciences, National University of Food Technologies
A.KIVER
students, National University of Food Technologies

Background and development of the enterprise anti-crisis measures

In a crisis conditions, the main goal of the company is to achieve the actual level of competitiveness and maintenance it within acceptable limits changes. The negative effects of the crisis affect the amount of profit, growth of loss, which significantly weakens their economic potential and safety activities, reduces the effectiveness of the business activity subject. Background and development of the enterprise anti-crisis measures will provide the company out of the crisis or prevent the emergence of the crisis.

Keywords: anti-crisis enterprise management, principles of anti-crisis management, anti-crisis program, amounts of the production, preventive methods of diagnosing, dairy industry.

Постановка проблеми. Сучасний стан економіки країни у цілому та стан молочної промисловості зокрема характеризується наявністю кризових ситуацій, які викликані світовою фінансово-економічною кризою, нестабільною політичною ситуацією, агресією з боку РФ. Відсутність у керівників промислових підприємств ефективних інструментів антикризових заходів призводить до погіршення ефективності роботи підприємства. Тому для вирішення проблем, пов'язаних з ефективним функціонуванням суб'єкта господарювання, необхідна розробка та обґрунтування системи антикризових заходів на підприємстві.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Аналіз літературних джерел свідчить, що антикризові заходи підприємства являють собою цілеспрямовану систему управління, яка має комплексний, системний характер і має на меті виведення суб'єкта господарювання з кризи. При цьому здійснюється розробка і реалізація антикризових заходів на підприємстві, що мають стратегічний характер і дозволяють усунути тимчасові перешкоди і покращити загальний стан об'єкта управління.

Метою статті є наукове обґрунтування та розробка системи антикризових заходів для забезпечення стійкого розвитку підприємств України та зростання їх ринкової вартості.

Виклад основного матеріалу. Спираючись на висновки проведеного дослідження існуючих теоретичних положень та

підходів обґрунтовано, що антикризові заходи – це розроблена програма (план) фінансового оздоровлення підприємства, яке опинилося в кризовому стану, шляхом підготовки необхідних похідних документів: бізнес-плану фінансового оздоровлення та плану санації підприємства, що передбачають діагностику, упередження, нейтралізацію та подолання кризових явищ та причин їх виникнення на підприємстві.

Теоретичні та методологічні основи побудови системи антикризових заходів на підприємстві досить детально описані в роботах вітчизняних та зарубіжних дослідників. Багато в чому точки зору авторів збігаються, однак відмінними залишаються їхні підходи до елементів, що формують систему антикризових заходів та взаємозв'язків між ними.

Так, О.В. Гук до елементів системи антикризових заходів підприємства відносить: прогнозування та моніторинг банкрутства, управління ризиками, систему інформаційного забезпечення, процедуру ліквідації підприємства та методи подолання банкрутства.

Деяко інший підхід пропонує Л. Лігоненко, виокремлюючи такі складові системи антикризових заходів підприємством, як: об'єкт, суб'єкт, процес, мета, функції, механізми та принципи [2].

Подібної точки зору стосовно елементів системи антикризових заходів на підприємстві дотримується і О.О. Шапуро-

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ва, відносячи до них: предмет, об'єкт, суб'єкти, мету, цілі, завдання, механізми та критерії оцінки.

Деякі фахівці систему антикризових заходів підприємства пропонують визначити як комплексний взаємозв'язок наступних елементів: моніторинг кризи, планування, організація та проведення заходів зі збереження базових характеристик компанії, її ефективне функціонування.

У процесі дослідження визначено систему антикризових заходів підприємства як сукупність взаємодоповнюючих та взаємопов'язаних елементів, узгоджена взаємодія яких сприятиме подоланню кризи, виявленню ознак її прояву та відновленню стабільного функціонування соціально-економічної системи під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Система антикризових заходів підприємства являє собою систему заходів, які мають схожі риси із загальним управлінням підприємством, але водночас відрізняються своєю специфікою. Оскільки кризовий стан проявляється поступово, то менеджери таких підприємств намагаються осмислити та розробити певні заходи для поліпшення стану підприємства. Як показує практика, такі заходи не можуть бути адекватними та реально здійсненими, оскільки фахівці на підприємствах зайняті тільки поточною роботою, часом їм не вистачає подібних знань, іноді поліпшенню роботи заважають суто людські інтереси або особисту вигоду можна мати і в умовах кризового стану.

Розглянуто основні складові елементи системи антикризових заходів підприємства, які представлені на рис. 1.

Л.О. Лігоненко у своїй монографії «Антикризове управління підприємством» дає такі визначення основних складових системи антикризових заходів на підприємстві [2].

Предметом антикризових заходів є передбачувані та реальні причини кризи, фактори що її викликають, симптоми та наслідки до яких вона призводить, тобто, всі прояви порушення рівноваги, які спричиняють загрозу настання та розвитку кризи.

Головною метою антикризових заходів є забезпечення стійкого положення та стабільного прогресуючого розвитку

суб'єкта господарювання під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

В.І. Кошкин стверджує, що об'єктом антикризових заходів є виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення та запобігання, а суб'єктом є певні особи, які володіють знаннями, наділені спеціальною компетенцією та необхідними ресурсами, і які здійснюють цілеспрямовані дії з метою забезпечення виконання завдань даної системи [3].

Ефективність системи антикризових заходів залежить від принципів антикризового управління (рис. 2), які забезпечують відновлення та стабільне функціонування суб'єкта господарювання.

Варто наголосити, що розроблення системи антикризових заходів передбачає розробку основного документа – антикризової програми.

Антикризова програма – це спеціальним чином підготовлений внутрішній документ, в якому систематизовано викладається перелік основних заходів, що планується здійснити в межах підприємства, його структурних підрозділів та функціональних служб для досягнення поставленої мети – виведення підприємства з кризового стану [4].

На сьогодні, за даними Державної служби статистики, обсяги виробництва молокопереробної галузі скоротилися. Так, порівняно з січнем 2015 року зменшилося виробництво молока рідкого обробленого (пастеризованого, стерилізованого, гомогенізованого, топленого, пептизованого) – на 7,3 тис. т. За 2015 рік спостерігалось падіння обсягів виробництва на 450,4 тис. т, що на 4% менше, ніж у 2014 році. Що стосується окремо взятих сільськогосподарських підприємств, то там спостерігається зростання на 0,8% у порівнянні з 2014 роком.

У 2014 році спостерігалася не лише девальвація гривні, а й суттєве скорочення експорту через втрату ринку збуту в окремих країнах СНД, що зумовило зниження потужностей молокопереробних підприємств. Так, обсяг експорту молока та вершків знизився на 15,2%, у тому числі в грошовому вимірі на 8,9%. Однією з причин збереження негативних тенденцій є коливання цін та їх невідповідність витратам на утримання дійного стада.

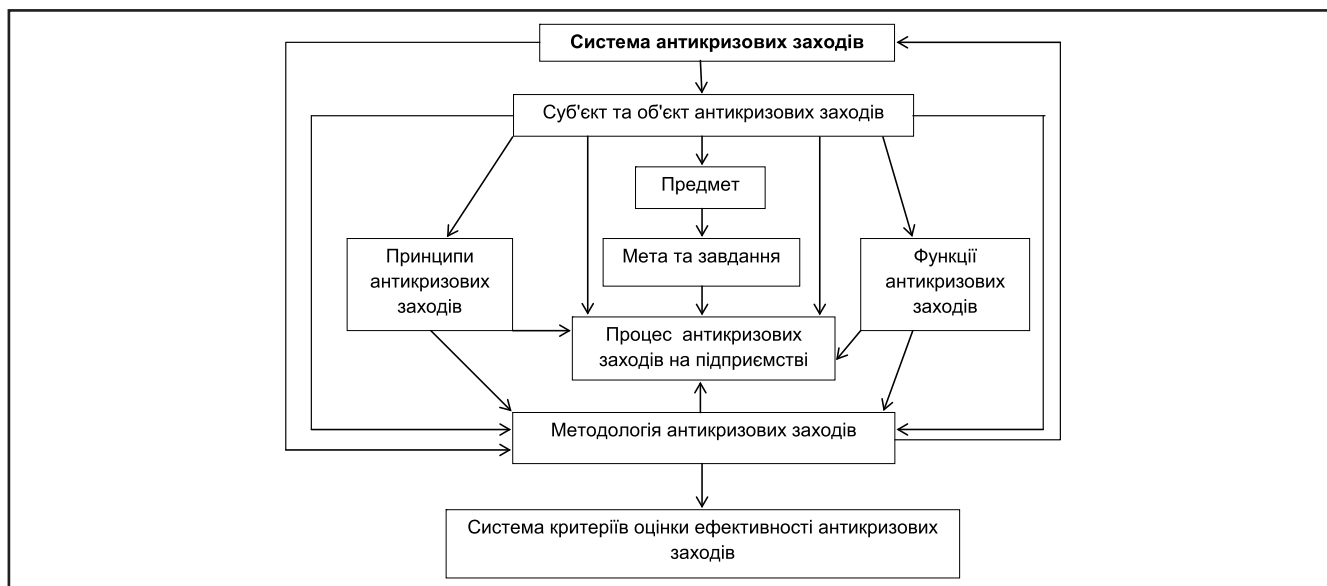


Рисунок 1. Система антикризових заходів на підприємстві

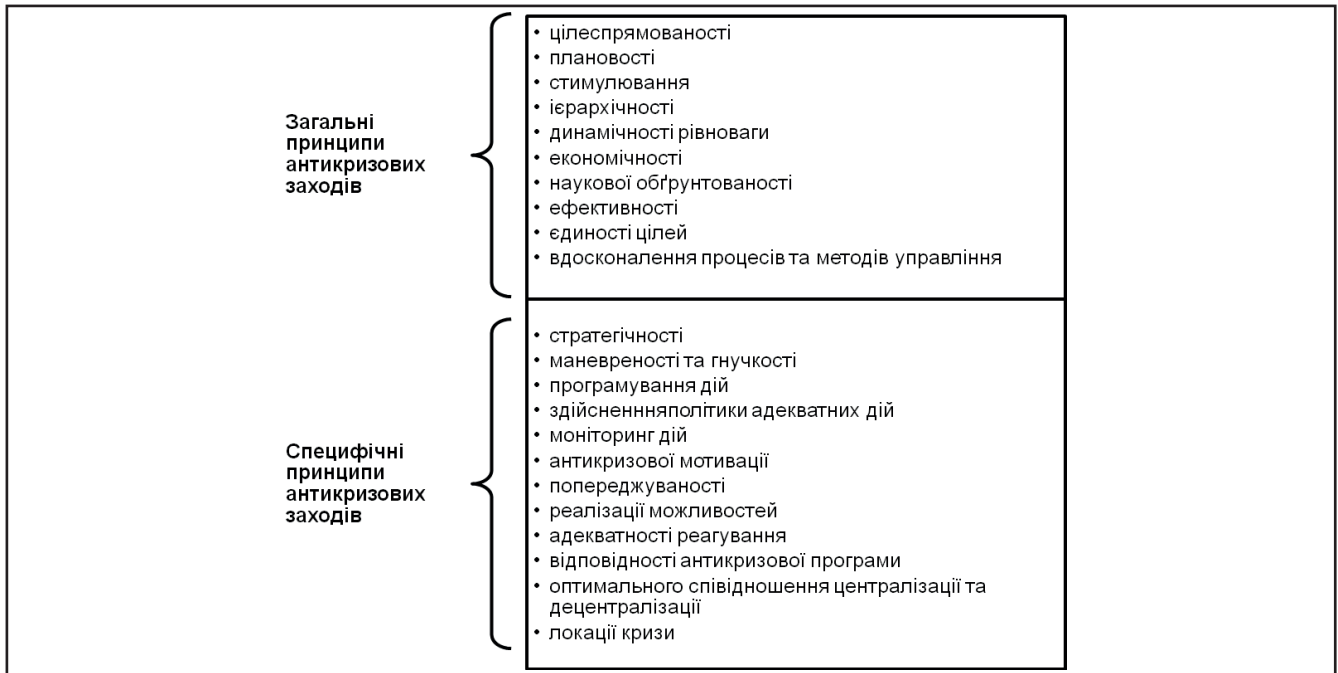


Рисунок 2. Принципи антикризових заходів на підприємстві

Більшість експертів і аналітиків ринку висловлюють думку, що однією з причин збереження негативних тенденцій на ринку молока є значне коливання цін та їхня невідповідність витратам, які товаровиробник витрачає на утримання дійного стада. Відтак рентабельність галузі в 2015 році визначатиметься ціновою ситуацією, яка буде формуватися на ринку, та вартістю кормової одиниці.

Основні проблеми, які стримують поступальний розвиток молочної промисловості, безпосередньо пов'язані зі скороченням сировинної бази та низькою якістю продукції, що постачається на переробку. Причина полягає у незабезпеченні умов утримання корів, що призводить до виникнення захворювань тварин, а також відсутності первинної обробки (охолодження) молока в більшості приватних селянських господарствах і багатьох сільськогосподарських підприємствах.

До кризових чинників, які негативно впливають на молокопереробну промисловість, можна віднести:

- зниження платоспроможності населення;

- нестабільний рівень закупівельних цін на молоко та яловичину, який, у свою чергу, знижує інвестиційну привабливість суб'єктів господарювання та стійке беззбиткове виробництво;

- слабе інтегрування виробництва, що призводить до різких коливань закупівельних цін на молоко і яловичину;

- відсутність ефективної кредитної політики, яка спрямована на оновлення основних виробничих фондів підприємства;
- недосконалий механізм державного регулювання імпорту продукції, яка завозиться за значно нижчими цінами, що ставить вітчизняного товаровиробника в нерівні умови і несе загрозу подальшого згортання виробництва;

- значне зменшення кількості великих спеціалізованих підприємств з високим рівнем концентрації і технологічного забезпечення виробництва молока та яловичини;

- морально застарілі технологічні і технічні засоби виробництва на фермах, що обумовлює високу енергоємність виробництва одиниці продукції та її собівартість;

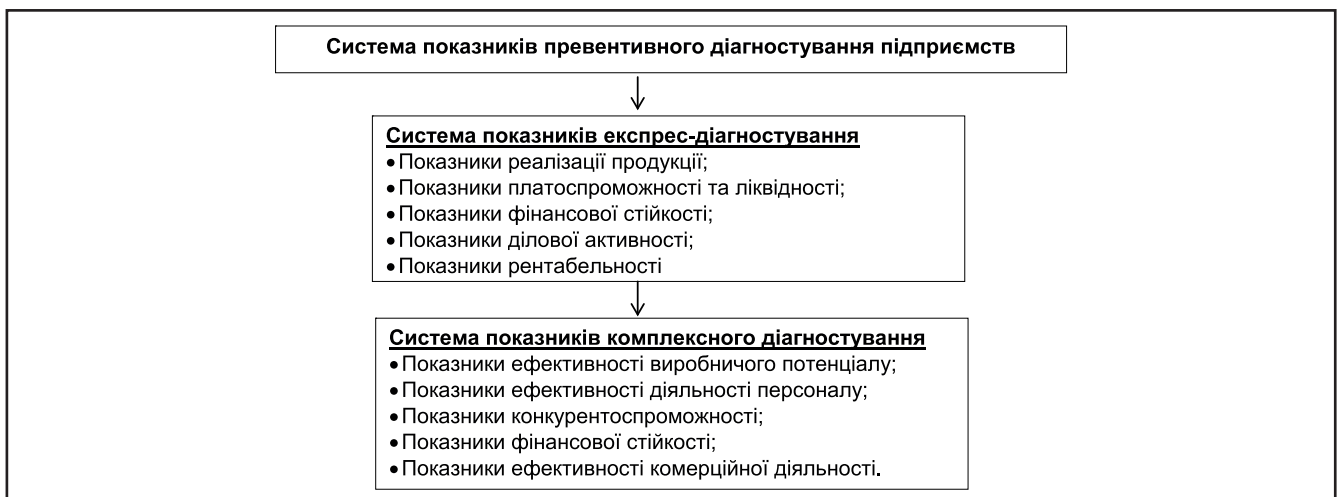


Рисунок 3. Система показників превентивного діагностування підприємств



Рисунок 4. Модель розробки та обґрунтування антикризової стратегії на підприємстві

– виробництво абсолютної більшості молока та яловичини в особистих господарствах населення, яке здійснюється на натуральній основі, що унеможливує застосування сучасних технологій їх виробництва;

– погіршенням відносин країни із Росією (у тому числі за провадження взаємних економічних санкцій) через окупацію Криму, розгойдування сепаратистських рухів на півдні та сході України.

Сьогодні 66% українського молока не відповідає стандартам Євросоюзу.

Дослідження існуючої інформації про стан молокопереробної галузі України дають підстави стверджувати, що підприємства галузі здійснюють свою діяльність в умовах невизначеності. При цьому ефективність функціонування суб'єкта господарювання залежить від здатності виявляти і вирішувати проблеми, пов'язані з впливом негативних кризових чинників.

Система показників превентивного методу діагностування за А.І. Ковальовим наведена на рис. 3.

У результаті проведеної діагностики та особливостей діяльності молокопереробних підприємств варто виділити три стратегічні альтернативи виходу з кризи: стратегію зростання, стабілізації або виживання.

Враховуючи вищезазначені теоретичні дослідження та сучасний стан молочної галузі, нами пропонується модель розробки та обґрунтування антикризової стратегії на підприємстві (рис. 4).

Також варто сказати, що антикризові заходи передбачають розроблення довгострокових цілей, впровадження но-

вих напрямів діяльності підприємства з урахуванням змін зовнішнього середовища. В умовах кризи важливо, щоб підприємство могло швидко адаптуватися до змін, тому важливим елементом в антикризовому управлінні підприємством є адаптивний менеджмент – система управління, що базується на здатності підтримувати часову, просторову та функціональну структуру без додаткового впливу. Доцільним буде виділити зовнішню адаптацію (забезпечення пристосування підприємства до якісно нового зовнішнього економічного), внутрішню (перебудова управління підрозділами відповідно до нового економічного стану).

Висновки

У процесі дослідження стану молокопереробної промисловості в умовах кризи дозволило виявити негативні тенденції, які впливають на ефективність діяльності підприємств, що, у свою чергу, потребує розробки та обґрунтування антикризових заходів на підприємстві. Внаслідок цього було розглянуто теоретичні підходи до розробки антикризових заходів; ефективні методи діагностування; була представлена модель розробки антикризових заходів на підприємстві з метою збільшення ефективності діяльності підприємств.

Список використаної літератури

1. [Krystek U. Krisenbewältigungs-Management und Unternehmensplanung. Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 17. Wiesbaden, 1981, с. 115].

2. Лігоненко Л.О. Антикризисное управление предприятием / Л.О. Лігоненко. – К.: Т-во «Знання», 2005. – 824 с.

3. Кошкин В.И. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11 / В.И. Кошкин. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 512 с.

4. Антикризисное управление: учебник / под ред. Э.М. Короткова. – М.: Инфра-М, 2000. – 432 с.

5. Планкетт, Л. Выработка и принятие управленческих решений: сокр. пер. с англ. [Текст] / Л. Планкетт, Г. Хейл. – М.: Экономика, 1984. – 356 с.

Ю.Л. ТРУШ,
к.е.н., доцент, Національний університет харчових технологій,
О.В. ЛІСОВСЬКА,
студентка, Національний університет харчових технологій

Напрями підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства

Запорукою конкурентоспроможності, фінансової стійкості, платоспроможності, кредитоспроможності й отримання прибутку є ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства. Пошук нових напрямів підвищення ефективності використання ресурсів та зниження витрат дозволить підприємствам займати лідируючі позиції в умовах жорсткої конкуренції на ринку.

Ключові слова: ресурсний потенціал, ефективність використання, матеріальні, нематеріальні, трудові, фінансові ресурси.

Ю.Л. ТРУШ,
к.э.н., доцент, Национальный университет пищевых технологий,
Е.В. ЛИСОВСКАЯ,
студентка, Национальный университет пищевых технологий

Направления повышения эффективности использования ресурсного потенциала предприятия

Залогом конкурентоспособности, финансовой устойчивости, платежеспособности, кредитоспособности и получения прибыли является эффективное использование ресурсного потенциала предприятия. Поиск новых направлений повышения эффективности использования ресурсов и снижения затрат позволит предприятиям занимать лидирующие позиции в условиях жесткой конкуренции на рынке.

Ключевые слова: ресурсный потенциал, эффективность использования, материальные, нематериальные, трудовые, финансовые ресурсы.

Y. TRUSH,
candidate of economic sciences, National University of Food Technologies,
O. LISOVSKA,
student is the National university of food technologies

Directions of increase of efficiency of use of enterprise resource potential

The key to competitiveness, financial stability, solvency, creditworthiness, and profitability is the efficient use of the resource potential of the enterprise. The search for new ways of increasing resource efficiency and cost reduction will allow enterprises to take a leading position in a highly competitive market.

Keywords: resource potential, efficiency, tangible, intangible, human and financial resources.

Постановка проблеми. Зважаючи на об'єктивну обмеженість будь-яких ресурсів виникає закономірна необхідність їх доцільного використання. На протязі всього часу людство стикається з проблемою ефективного використання ресурсів для забезпечення своєї життєдіяльності та наукового прогресу. Підприємства харчової промисловості, які виготовляють продукти харчування мають найбільшу потребу в ефективному використанні ресурсів підприємства, адже населення планети постійно стрімко зростає, а можливості виробляти якісні продукти харчування навпаки зменшуються. Тому дослідження даної проблеми має величезне значення не лише для підприємств харчової промисловості, а й для людства в цілому.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Аналіз літературних джерел свідчить, що ефективність використання ресурсного потенціалу являє собою комплексне відображення кінцевих результатів діяльності підприємства, а ефектив-

ністю вважають досягнення господарської мети за найменших витрат і найвищої якості виробництва суспільного блага.

Метою статті є розгляд можливих шляхів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства за рахунок зменшення матеріальних і фінансових витрат, мотивації працюючого персоналу й збільшення можливостей із застосуванням нематеріальних активів.

Виклад основного матеріалу. Ефективність використання ресурсного потенціалу значною мірою впливає на отримання максимального прибутку з використанням мінімальної кількості витрат на підприємстві. Існує прямиий зв'язок між кількістю використаних ресурсів та кількістю отриманих товарів та послуг, які б задовольнили попит населення, як із якісної, так і з кількісної сторони.

Ресурсний потенціал підприємства включає таку сукупність ресурсів, представлені на рисунку.