

## **АНТИКРИЗОВА ПРОГРАМА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ**

*Доц., канд. екон. наук О.В. Орлик*

*Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна*

Ринкова трансформація економіки України, глибокі економічні перетворення, виникнення різноманітних ризиків і загроз актуалізували проблему антикризового управління економічною безпекою підприємств.

Потреба в економічній безпеці є основною для суб'єктів господарювання, що діють на різних рівнях організації суспільно-господарського життя. Якщо дана потреба не реалізується, то мають місце зниження ефективності, звуження ресурсної бази, поглиблення соціально-економічних протиріч між суб'єктами-учасниками економічних відносин.

Можливість кризи і банкрутства деяких підприємств, які не зуміли адаптуватися до мінливого ринкового середовища, обумовлює необхідність збереження ефективного функціонування підприємств, що мають соціально-економічну перспективу.

Антикризове управління виступає важливою складовою системи забезпечення економічної безпеки підприємства та має за мету – встановити управління, яке здатне передбачити, попередити, подолати та знизити ймовірність виникнення фінансової кризи на підприємстві і одночасно утримувати його фінансову стійкість та стабільний розвиток.

Виникненню кризового стану підприємства передують цілий ланцюг економічних явищ, що пов'язані причинно-наслідковими зв'язками. Їх прийнято поділяти на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні фактори, які можуть зумовити кризу на підприємстві: зростання рівня інфляції; нестабільність законодавства; звуження ємності внутрішнього ринку; зниження реальних доходів населення; зниження (падіння) попиту на продукцію підприємства незалежно від його галузевої приналежності; недостатня активність фондового ринку; недостатня насиченість ринків факторів виробництва (засобів виробництва, трудових ресурсів, фінансів); висока інтенсивність конкуренції в галузі та регіоні; погіршення екології в регіоні; погіршення стану банківської системи; банкрутство обслуговуючих банків і зависання грошей на їх рахунках; політична нестабільність; негативні демографічні тенденції; погіршення криміногенної ситуації тощо [1; 2].

Про негативні внутрішні явища можуть свідчити певні економічні сигнали: різкі зміни оптимальних значень статей балансу як у пасиві, так і в активі; дефіцит обігових коштів; неефективна структура активів; неефективна структура поточних витрат; отримання збитків від реалізації продукції; різке підвищення рівня витрат виробництва; значне перевищення темпів зростання витрат над отриманим чистим доходом; спад обсягів виробництва; погіршення усіх показників діяльності підприємства; недосконалий механізм ціноутворення; неефективне стратегічне планування діяльності та економічна політика підприємства; наявність незавершених капіталовкладень; відсутність джерел довгострокового фінансування капіталовкладень; неефективний інвестиційний менеджмент; неефективний фінансовий менеджмент; неефективний виробничий менеджмент; неефективний маркетинг (тактика і стратегія); неефективна фінансова стратегія; велика частка позикового капіталу; велика частка поточних зобов'язань; низький рівень технології виробництва, що застосовується; низький рівень захисту інформації; низький рівень кваліфікації кадрів; неефективне управління якістю продукції; неефективна інноваційна діяльність; відсутність або низький рівень довірливої дисципліни; відсутність або неефективна робота юридичної служби; форс-мажорні обставини тощо [1-3].

До факторів, що також посилюють кризову ситуацію на підприємствах, відносяться: несвоєчасне оновлення асортименту товарної продукції; незадовільна постановка роботи на ринку; нездатність товару успішно конкурувати з іншими товарами, що знаходяться на ринку; брак інновацій та раціоналізаторства; дефіцит у фінансуванні; відсутність або незадовільна робота служб контролінгу (планування, аналіз, інформаційне забезпечення, контроль); великий обсяг капіталовкладень із тривалим терміном окупності; відсутність стимулів праці у працівників [4].

Загалом ці та інші фактори досить тісно взаємопов'язані і становлять складний комплекс причинно-наслідкових зв'язків. Діючи в різних напрямках, вони призводять до руйнування організаційного, економічного і виробничого механізму функціонування підприємства.

Формування і реалізація політики антикризового управління підприємством має здійснюватись за такими етапами:

- постійний моніторинг фінансового стану підприємства з метою своєчасного виявлення ознак кризових явищ;
- ідентифікація основних факторів, що зумовили кризовий стан;
- виявлення масштабів фінансової кризи;
- визначення мети й завдань антикризового управління;
- визначення суб'єкта антикризової діяльності;
- вибір адекватних інструментів антикризового управління;
- оцінка часових обмежень процесу антикризового управління;
- оцінка ресурсного потенціалу антикризового управління;
- розробка антикризової програми (комплексу антикризових заходів);
- впровадження антикризової програми підприємства, контроль за своєчасністю виконання та ефективністю антикризових заходів;
- внесення коректив у антикризову політику з урахуванням досягнутих результатів та зміни факторів зовнішнього і внутрішнього середовища;
- розробка й реалізація профілактичних заходів щодо запобігання повторенню кризи [1; 5].

Мета та інструментарій антикризового управління залежать від реального фінансового стану підприємства.

Якщо підприємство функціонує успішно:

- мета введення антикризового управління – запобігання процесу виникнення фінансової кризи на підприємстві, виявлення «ранніх ознак» кризового стану, недопущення фінансової кризи шляхом профілактичних заходів;
- інструментарій антикризового управління: постійний аналіз сильних і слабких сторін підприємства, прогнозування банкрутства, мінімізація і нейтралізація ризиків, впровадження системи раннього попередження та реагування. Реалізація набору антикризових процедур, а саме передкризова підготовка, дозволить знизити ймовірність виникнення кризових ситуацій та підвищити таким чином ефективність діяльності підприємства в цілому.

Якщо підприємство опинилося у фінансовій кризі:

- мета введення антикризового управління – утримання функціонування підприємства в режимі виживання в даний період і виведення його з кризового стану з мінімальними втратами, подолання фінансової кризи (фінансове оздоровлення підприємства);
- інструментарій антикризового управління: санація без залучення додаткових фінансових ресурсів, санація із залученням нового фінансового капіталу, реструктуризація виробництва, реструктуризація активів, фінансова реструктуризація, реорганізація підприємства [1; 4].

Процес виведення підприємства з кризового стану має відбуватися організовано та скоординовано. Основний документ, який мають розробити на підприємстві, що опинилося в кризовому стані, є антикризова програма.

Антикризова програма – це спеціальним чином підготовлений та розроблений внутрішній документ, у 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; 6].

На її підставі у випадку необхідності деталізації розроблюється план реалізації антикризових заходів. План антикризових заходів має містити перелік конкретних заходів, які передбачається здійснити, терміни їх початку та закінчення, необхідні ресурси (кошти) та очікуваний результат реалізації, а також визначати відповідальну особу та виконавців.

Управління розробкою та формуванням антикризової програми – це складний багатоетапний процес з визначення оптимального переліку антикризових заходів, які відповідають меті антикризового процесу, ресурсним та часовим обмеженням конкретного підприємства.

Прийняття рішень відбувається в умовах високої ризикованості, зростаючого динамізму навколишнього середовища підприємства, збільшення взаємозв'язків і залежностей між окремими заходами. Проблема розробки антикризової програми підприємства, тобто визначення антикризових заходів, які необхідно здійснити, обумовлена тим, що реально існує досить широкий діапазон альтернатив.

Загальна концепція формування антикризової програми полягає у проведенні двоступеневої процедури відбору альтернатив шляхом проведення їх попереднього та поглибленого аналізу.

При попередньому (скринінговому) аналізі проводиться попередня елімінація (зменшення) множини висунутих альтернатив з врахуванням певної системи скринінгових стандартів, що дає можливість вибрати антикризові заходи, які забезпечують вихід із кризи або її попередження.

Скринінговий стандарт – це певний перелік якісних умов і обмежень, які використовують з метою скорочення кількості висунутих антикризових рішень, що сприяє зосередженню на найбільш важливих заходах, які адекватні конкретним умовам функціонування підприємства [6].

При поглибленому (преферентивному) аналізі здійснюється поглиблене вивчення та експертне оцінювання кожного антикризового заходу допустимої множини альтернатив і формування остаточного переліку раціональних антикризових заходів, які рекомендуються для включення до програми. Відібрана сукупність раціональних альтернатив повинна включати певну сукупність заходів, які мають забезпечити досягнення певних результатів антикризового процесу при мінімальних затратах підприємства.

Важливою передумовою застосування правильних антикризових заходів та своєчасної реакції є ідентифікація глибини фінансової кризи. У зв'язку з цим, виділяють декілька фаз кризи:

1 фаза – безпосередньо не загрожує функціонуванню підприємства (за умови переведення його на режим антикризового управління);

2 фаза – загрожує подальшому існуванню підприємства і потребує негайного проведення антикризових заходів;

3 фаза – кризовий стан, який не сумісний з подальшим існуванням підприємства і призводить до його реорганізації або ліквідації [4].

З цих позицій антикризове управління може становити:

– систему захисних заходів, яка передбачає: різке скорочення витрат, закриття та розпродаж окремих підрозділів підприємства, скорочення та розпродаж

- обладнання, звільнення персоналу, скорочення окремих частин ринкового сегменту, зменшення відпускних цін та (або) обсягів реалізації продукції;
- систему наступальних заходів, що передбачає активні дії: модернізацію обладнання, освоєння нових предметів праці, введення нових технологій, запровадження ефективного маркетингу, пошук нових ринків збуту продукції, розробку і впровадження прогресивної стратегічної концепції контролінгу та управління.

Структурно-логічне формування антикризової програми здійснюється за певними етапами:

- формування інформаційної бази, необхідної для розробки програми та прийняття рішення щодо вибору альтернатив;
- розробка корпоративної моделі функціонування підприємства, що дає змогу імітувати наслідки тих чи інших управлінських рішень для фінансового стану підприємства та цільових показників;
- генерація ідей відносно шляхів та методів фінансового оздоровлення підприємства;
- розробка скринінгових стандартів або критеріїв елімінації;
- проведення скринінгового аналізу;
- проведення оцінки наслідків реалізації антикризових заходів для підприємства;
- ранжирування антикризових альтернатив за критерієм втрат;
- оцінка наслідків окремих антикризових заходів;
- оформлення та поточне планування реалізації антикризових заходів [6].

Згідно до [4] типова структура антикризової програми підприємства включає:

1. Загальну характеристику стану кризи, основних причин, які її обумовили та проблем, що потребують розв'язання.
2. Цільові параметри антикризового процесу, тобто якісне визначення цільового стану підприємства та його кількісні ознаки у вигляді певної системи цільових (планових) показників (встановлені цільові параметри в подальшому використовуються для моніторингу та дають можливість визначити ступінь досягнення поставлених цілей).
3. Обмеження антикризового процесу (часові та ресурсні).
4. Перелік антикризових заходів, що плануються, з визначенням детального плану-графіка реалізації кожного з них.
5. Бюджет витрачання коштів на реалізацію програми (плану).
6. Фінансовий план діяльності підприємства на період реалізації програми, у тому числі план обслуговування та погашення боргів.

Крім антикризової програми при підготовці та реалізації антикризових заходів можуть розроблятися й інші документи спеціального призначення, які в сукупності формують методичне забезпечення антикризового управління: бізнес-план санації (для залучення зовнішнього інвестора); план судової санації (розробляється у разі порушення справи про банкрутство підприємства); план досудової санації державних підприємств тощо [6].

Розроблені антикризова програма та план антикризових заходів мають задовольняти таким вимогам: бути підпорядкованими стратегічним інтересам підприємства; забезпечувати комплексне вирішення питань фінансового оздоровлення та відновлення працездатності підприємства; бути привабливими для зовнішніх інвесторів та забезпечувати залучення зовнішніх коштів, необхідних для їх здійснення; встановлювати цілі, які кількісно вимірюються та можуть контролюватися; містити рішення, що усувають існуючі проблеми і загрозу для функціонування підприємства; конкретизувати завдання в розрізі структурних підрозділів та функціональних служб підприємства; передбачати кількісні та якісні наслідки запропонованих заходів, можливі терміни їх отримання [4].

Якщо за допомогою зовнішніх та внутрішніх фінансових джерел, проведення організаційних та виробничо-технічних удосконалень підприємство нормалізує виробничу діяльність і забезпечує свою прибутковість та конкурентоспроможність у довгостроковому періоді, то мета антикризової програми вважається досягнутою.

Виходячи з вищевикладеного матеріалу можна відзначити наступне. Антикризовим управлінням на підприємстві може займатися спеціально створений відділ економічної безпеки, працівники якого мають достатній рівень знань, або аудитори чи аудиторські фірми. Антикризове управління повинно вчасно застосовувати адекватні заходи щодо усунення складнощів у діяльності підприємства та забезпечувати його фінансову стабільність.

Викладені у матеріалі положення можуть використовуватися в практичній діяльності сучасних промислових підприємств при проектуванні і реалізації стратегій й планів розвитку, ліквідації кризових станів і запобіганні негативним тенденціям тощо.

### *Посилання*

1. Коваленко, Л. О. Фінансовий менеджмент [Текст] / Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова. – К. : Знання, 2005. – 485 с.
2. Орлик, О. В. Факторы обеспечения и основные свойства экономической безопасности [Текст] / О. В. Орлик // Modern problems of regional development : Collection of scientific articles. – 2014. – Vol. 2. – P. 190-194.
3. Сажієнко, С. А. Роль антикризового управління в запобіганні банкрутства підприємств [Текст] / С. А. Сажієнко // Вісник Хмельницького національного університету. Серія. Економічні науки. – 2009. – № 6. – Т. 2. – С. 52-55.
4. Рекомендації щодо розробки антикризових програм дій підприємств – членів Об'єднання підприємницьких організацій Львівщини (ОПОЛ) [Електронний ресурс]. – Режим доступу \www/ URL: cstei.lviv.ua/upload/pub/MSP/1232048141\_58.doc. – Заголовок з екрана, доступ вільний, 21.04.15.
5. Лігоненко, Л. О. Антикризове управління підприємством [Текст] / Л. О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2005. – 824 с.
6. Еш, С. М. Методичне забезпечення антикризового управління фінансами підприємств [Текст] / С. М. Еш // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2011. – № 41. – С. 174-178.