

ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті розглянуто особливості управління підприємством в умовах кризи, а також вказано зміни в антикризовому управлінні, що спричинені дією кризових явищ. Визначено рівень їхнього впливу на підприємство та розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи управління підприємством.

In the article discusses the features of management in a crisis, these changes in crisis management, caused by the influence of crisis. Determined the level of their impact on the enterprises and developed certain recommendations for improving the system of management.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Глобалізація економічних процесів, перехід суб'єктів господарювання до ринку, вступ України до Світової організації торгівлі загострює проблеми на ринках товарів та послуг, підвищення конкурентоспроможності продукції, все це, стало причиною збільшення числа фінансово неспроможних підприємств. Проблема банкрутства підприємств є актуальною не лише для України та інших країн з перехідною економікою. В економічно розвинутих країнах також спостерігається зростання кількості фінансово неспроможних підприємств.

У світі відбувається не просто поступовий еволюційний перехід до нового економічного укладу, а глобальна неоекономічна революція, обумовлена технологічними, фінансовими та екологічними змінами, переходом на новітні високопродуктивні та гнучкі види виробництва.

Фінансовий менеджмент багатьох підприємств виявився непідготовленим до економічних змін. Проблематика антикризового фінансового менеджменту не знайшла адекватного відображення в наукових дослідженнях. Наявна науково-практична література присвячена переважно загальноекономічним аспектам розвитку інформаційно-інноваційної економіки. Поза увагою залишаються питання реформування фінансового менеджменту у напрямку створення гнучких систем управління фінансами, які б дозволяли своєчасно реагувати на актуальні зміни [1].

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Вагомий внесок у розвиток теорії та практики антикризового управління підприємством зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені: О.О. Терещенко, В.О. Василенко, Г.П. Іванов, В.І. Кошкін, А. Гальчинського, В. Гейця, І. Зятковського, М. Білик, Е. Альтмана, У. Бівера, Дж. Акерлоф, Р. Коуз, К. Ерроу, М. Спенс, Дж. В. Шарпа, Й. Шумпетера, П. Уотермена, А. Сміта та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. На сьогоднішнім необхідним для багатьох суб'єктів господарювання стає розгляд та переоцінка підходів до антикризового управління підприємством в умовах кризи. Ринкові методи господарювання вимагають здійснення належного контролю за фінансово-економічним станом суб'єктів господарювання з метою запобігання виникненню кризового стану підприємства. Такий підхід дасть змогу мінімізувати наслідки фінансової кризи та забезпечить виживання підприємств в умовах кризи.

Слід відмітити, що низка питань стосовно антикризового управління залишається нерозглянутою повною мірою, вирішення яких дозволить удосконалити систему антикризового управління підприємством та виведе його із кризи.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення суті антикризового фінансового управління і його значення в діяльності підприємства.

Щоб досягти мети необхідно конкретизувати зміни в антикризовому управлінні

підприємством, що спричинені дією кризових явищ, визначити рівень їх впливу на систему антикризового управління підприємством та розробити рекомендації щодо вдосконалення системи антикризового управління підприємством в нових умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Термін «криза» в перекладі з грецької «*krisis*», означає рішення, суд, переворот, пора перехідного стану, перелом, при якому неадекватність засобів досягнення цілей народжує непередбачувані проблеми.

На сьогодні у економістів не існує єдиного визначення кризи. Економічна криза представляє собою ситуацію, яка складається з великої кількості фінансово-економічних проблем, а кількість ресурсів для їх розв'язання обмежена у фінансових менеджерів. Господарська діяльність підприємства за таких умов знаходиться під загрозою та є ймовірність настання кризового стану.

На думку М.К. Колісника, кризовий стан підприємства – незапланований, небажаний процес, який може перешкодити або навіть унеможливити функціонування підприємства, а також пошук нових механізмів і напрямків управління [2, с.15].

Сучасні економісти розглядають економічну кризу, як об'єктивно необхідний процес, що дає поштовх для модернізації всієї фінансово-економічної діяльності підприємства. У період функціонування підприємства можуть відбутися різні відхилення, які призводять до небажаного розвитку, і поставити під загрозу існування підприємства. Тому існує необхідність визначення основних факторів, що спричиняють кризовий розвиток підприємства.

Фактори кризи – це внутрішні та зовнішні умови діяльності підприємства, настання яких призводить до кризового стану.

1. Зовнішні фактори (незалежні від діяльності підприємства). У свою чергу, вони поділяються на підгрупи:

- загальноекономічні фактори розвитку країни. До складу цих факторів входять тільки ті, які впливають на господарську діяльність даного підприємства (інфляція, спад обсягу національного доходу, податкова система, доходи населення, законодавство);

- ринкові фактори. При розгляді цих факторів досліджуються негативні для підприємства тенденції розвитку товарних і фінансових ринків (ємність ринку, монополізм, співвідношення попиту та пропозиції, нестабільність фондового, валютного, фінансового ринків);

- інші зовнішні фактори. Їхній склад підприємство визначає самостійно.

2. Внутрішні фактори (залежні від діяльності підприємства). Вони також поділяються при аналізі на три підгрупи залежно від особливостей формування грошових потоків:

- фактори, пов'язані з виробничою діяльністю (маркетинг, структура поточних витрат, неефективний виробничий менеджмент, недостатньо диверсифікований асортимент);

- фактори, пов'язані з інвестиційною діяльністю (неефективний фондовий портфель, висока тривалість будівельно-монтажних робіт, істотні перевитрати інвестиційних ресурсів);

- фактори, пов'язані з фінансовою діяльністю (неефективна фінансова стратегія, ріст дебіторської заборгованості, висока вартість капіталу, перевищення припустимих меж фінансових ризиків) [3, с.10].

Ці фактори взаємопов'язані і в своїй сукупності негативно впливають на фінансовий стан підприємства. Вони призводять до виникнення збитків у діяльності підприємства, неплатоспроможності, втрати конкурентоспроможності. Сьогодні ми маємо приклад кризового стану економіки нашої країни. Розпад колишнього СРСР призвів до кризового стану майже всіх його республік. Раніше економічні зв'язки становили єдиний виробничий комплекс і були взаємопов'язані між собою. Розрив цих зв'язків спричинив відсутність замовника на продукцію, яку більшість підприємств випускали для колишнього Союзу. Потреба в ній відпала, підприємства різко скоротили випуск продукції і стали збитковими, а багато з них повністю призупинили свою діяльність. Це і є однією з головних причин кризових явищ в Україні [4].

Практика засвідчує, що досягти необхідного рівня конкурентоспроможності можуть

лише ті підприємства, які вчасно реагують на інноваційні вимоги, успішно вирішують завдання фінансового забезпечення та якісної інформаційної підтримки відповідних управлінських рішень. Усі інші господарські структури опиняються у стані боротьби за виживання.

Неефективний менеджмент на сьогодні є головним фактором ризику та можуть спричинити великі втрати. Можна стверджувати, що такі традиційні інструменти управління фінансами підприємств як класичний фінансовий аналіз (з використанням окремих фінансових показників та їх нормативних значень), традиційне фінансове планування, статистичний аналіз капіталовкладень, калькулювання та ціноутворення на базі собівартості, нормування оборотних активів не відповідають сьогоднішнім потребам. Фінансовий менеджмент має володіти такими специфічними інструментами антикризового управління як санація балансу, двоступінчаста санація, реструктуризація активів та інші.

Важливою складовою у наш час є система антикризового фінансового менеджменту. Антикризовий фінансовий менеджмент як інноваційний ресурс є адекватною відповіддю на виклики сьогоднішньої економіки. Йдеться про застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дозволяють забезпечити безперервну діяльність підприємств на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками профілактики та нейтралізації фінансової кризи [1].

Підприємство є системою, яка функціонує, як налагоджений механізм, але криза становить потенційну небезпеку для його ефективної роботи. Неможливість суб'єкта господарювання розрахуватись по своїм зобов'язанням у встановлені строки не дає змоги забезпечити ефективну поточну діяльність та породжує кризу неплатоспроможності [5, с.53].

Таким чином, можна виокремити основні види фінансових криз [6, с.10]:

- 1) криза неплатоспроможності – неможливість задоволення вимог кредиторів у встановлені строки;
- 2) криза ефективності діяльності підприємства – неможливість пристосуватись до швидких змін економічної ситуації, як наслідок, зменшення економічного ефекту підприємства;
- 3) стратегічна криза – неможливість відновлення виробничого потенціалу підприємства.

Слід відмітити, що механізм виникнення кризового стану, як і будь-який ланцюг послідовних економічних явищ, запускається суб'єктами, які ініціюють вихідні економічні явища. Під впливом цих явищ починається процес проходження, що знаходиться в ланцюжку в певній послідовності один за іншим взаємозалежних економічних явищ. Наприкінці цього ланцюжка наступає завершальне явище банкрутство [5, с.13]. Таким чином, постає питання попередньої діагностики і захисту підприємств від банкрутства та кризових явищ, що можливе з використанням системи антикризового фінансового управління. Якщо суб'єкти господарювання своєчасно не застосовують антикризових заходів або недостатньо ефективного їх застосування, то вони припиняють свою господарську діяльність в добровільному або примусовому порядку.

Основні принципи фінансового управління, якими керуються підприємства можна сформулювати наступним чином [7, с.151]:

1. Готовність підприємства до порушення фінансової рівноваги, яка досягається в результаті ефективного фінансового менеджменту.
2. Оцінка на початкових стадіях потенційних загроз підприємству за ступенем небезпеки для фінансового потенціалу.
3. Діагностування індикаторів кризових явищ за ступенем їхньої небезпеки.
4. Кризове явище має здатність до розширення з кожним новим господарським циклом підприємства та породжувати інші кризові явища.
5. Адекватна оцінка загрози на фінансову рівновагу підприємства. Заходи нейтралізації загрози банкрутства повинні враховувати реальний рівень загрози. Якщо існує дисбаланс на користь підприємства, то раціонально оздоровлювати суб'єкт господарювання,

в іншому випадку, менш затратним є визнання його банкрутом.

6. Реалізація внутрішнього потенціалу для подолання кризових явищ на підприємстві.

7. У випадку, коли відновлення підприємством платоспроможності неможливо, необхідно застосовувати відповідні форми санації, вибравши найбільш ефективні.

Політика антикризового фінансового управління дозволяє виокремити наступні фактори успіху подолання кризових ситуацій [8, с.460]:

1. Використання кваліфікованого кризис-менеджера. Потреба в підготовці сучасних кризис-менеджерів для підприємств України вкрай необхідне завдання. Криза керівництва підприємствами спричинила, поряд з іншими факторами, кризу цілих перспективних та стратегічно важливих г господарства. Потрібні «нові» знання, «нові» люди, «новий» – економічний тип мислення. Управляти змінами зможуть лише професіонали-менеджери [9, с.5].

2. Здійснення постійного моніторингу фінансового стану підприємства з метою своєчасного виявлення ознак кризових явищ.

3. Виявлення основних факторів, що зумовили кризовий стан підприємства.

4. Дослідження масштабів кризового стану підприємства.

5. Формування завдань антикризової фінансової політики.

6. Вибір адекватних заходів і послідовне їх впровадження відповідно до специфіки господарської діяльності підприємства і масштабів його кризових явищ.

7. Забезпечення контролю за своєчасністю та ефективністю впроваджених заходів.

8. Врахувати досягнуті результати в антикризову фінансову політику та зміни чинників зовнішнього і внутрішнього середовища.

Антикризове фінансове управління істотно відрізняється від традиційного управління підприємствами, має свою специфіку, що пов'язана з суттєвими змінами в умовах діяльності підприємства, а також з непередбачуваністю ситуації та новими управлінськими проблемами.

Головним завданням антикризового управління є мінімізація ризиків управлінських рішень, що дозволило б досягти поставленої мети і результату за мінімумом додаткових засобів і за мінімальних негативних наслідків [10, с.95], а також знизити ймовірність виникнення кризових ситуацій, підвищити стратегічний потенціал і активізувати потенціал протидії кризовим явищам, підсилити адаптаційні можливості підприємств і зміцнити їх конкурентні позиції.

Антикризове управління – це постійно організоване управління, в основу якого покладена система методів, принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються відокремленим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення життєздатності та недопущення ліквідації. Об'єктом антикризового управління є виникнення та поглиблення кризи розвитку, що має негативні наслідки для діяльності, її усунення та запобігання. Антикризове управління повинно здійснюватись не тільки в період загострення кризи, а і у період її зародження та розгортання. Залежно від стадії розвитку кризи антикризове управління доцільно поділити на:

- запобіжне антикризове управління, яке використовується в процесі зародження кризи та спрямоване на попередження виникнення та розвитку кризових ситуацій;

- корегуюче антикризове управління, яке використовується в процесі розгортання кризи та спрямоване на прогнозування розвитку кризової ситуації та розробку антикризових заходів;

- стабілізаційне антикризове управління, яке використовується в період загострення кризи та спрямоване на зменшення її негативних наслідків.

В залежності від гостроти кризового стану на підприємстві антикризове управління підприємством поділяється на проактивне та реактивне.

Система проактивного антикризового управління, суттю якої є діагностика криз

містить у собі наступні етапи: дослідження фінансового стану, оцінка масштабів та вивчення основних факторів кризового стану. При цьому можуть використовуватись різні методики оцінки фінансового стану, кожна з яких має свої позитивні та негативні аспекти. Наприклад, закордонні методики, такі як моделі Альтмана, Таффлера, Ліса, формують узагальнений показник фінансового стану підприємства – його інтегральну оцінку, але дані моделі показують правдиві результати лише в тих конкретних умовах, для яких вони розроблені. При використанні цих методик для українських підприємств нерідко можна одержати зовсім протилежні результати. Для українських підприємств, було розроблено свою методику з виявлення ознак неплатоспроможності підприємств, що визначає не тільки ознаки поточної, критичної чи надкритичної їх неплатоспроможності та ознак дій приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, а й містить в собі коефіцієнт для своєчасного виявлення формування незадовільної структури балансу для здійснення випереджувальних заходів щодо запобігання банкрутству підприємств.

Коли підприємство зіштовхується з проблемами неплатоспроможності, то настає фаза реактивного антикризового управління.

Реактивний антикризовий менеджмент можна охарактеризувати як планування та впровадження заходів, метою яких є, як правило, відновлення попереднього, докризового стану. Окремі складові реактивного антикризового менеджменту через прямий вплив на забезпечення збереження базисних змінних (ліквідність, дохід або оборот) характеризується чіткою метою (досягнення відповідного рівня доходності). Ця спрямованість та одночасна нестача часу суттєво ускладнюють розробку антикризової концепції, а також перегляд попередніх цілей та норм.

Для зменшення кризового стану та забезпечення значних змін показників діяльності підприємства пріоритетним є використання механізмів фінансової стабілізації, які направлені на мобілізацію внутрішніх резервів відновлення й зміцнення його платоспроможності. Для досягнення цього використовуються три основні групи резервів:

1. Резерви операційної діяльності: раціоналізація ресурсного забезпечення і використання ресурсів; вдосконалення організації виробництва та праці й застосування найбільш ефективних способів просування товарів на ринку; впровадження інноваційного менеджменту на всіх ієрархічних рівнях підприємства; дієвий контроль і стимулювання високопродуктивної праці; гнучкі виробничі системи й оптимізація розмірів виробничо-збутової діяльності.

2. Резерви інвестиційної діяльності: оптимізація інвестиційного портфеля і вихід із неефективних інвестиційних проектів; підвищення ефективності реалізації проектів реального та фінансового інвестування (скорочення строків будівництва, поетапне виведення на проектну потужність об'єктів, вкладення вільних фінансових ресурсів у венчурні підприємства, наукомісткі виробництва тощо).

3. Резерви фінансової діяльності: ефективне розміщення власного та іншого капіталу в рентабельні активи; залучення довгострокових позик і кредитів; ефективне реінвестування прибутку та раціональна дивідендна політика.

Якщо використання внутрішніх механізмів фінансової стабілізації не досягло своєї цілі або якщо за результатами діагностики було зроблено висновок про безперспективність спробу виходу з кризового стану за рахунок мобілізації тільки внутрішніх резервів, підприємство підлягає санації [11].

Висновки і перспективи подальших розробок. Між інноваційною економікою та тенденцією до збільшення числа підприємств-банкрутів, яка спостерігається у всьому світі, існують певні причинно-наслідкові зв'язки. Адекватною відповіддю на виклики нинішньої економіки є використання такого інноваційного ресурсу як «система антикризового фінансового менеджменту».

Він є необхідною складовою системи корпоративного управління і уможливорює реалізацію інформаційно-інноваційної моделі розвитку підприємства. Елементи антикризового менеджменту мають бути запроваджені як на успішно функціонуючих

підприємствах, так і на тих, які опинилися у фінансовій кризі (фінансова санація, реструктуризація).

Проведені дослідження щодо теоретичного узагальнення кризового стану підприємств дозволяють сформулювати визначення поняття «криза» як необхідний або переломний етап у життєдіяльності організації, що дає поштовх для модернізації всієї фінансово-економічної діяльності підприємства та потребує якісно нового реагування.

Антикризове фінансове управління має важливе значення для підприємств усіх рівнів та форм власності. Але, в Україні йому приділяють недостатню увагу, особливо це стосується профілактичних заходів, спрямованих на попередження фінансової кризи. Адже, чим раніше підприємство проведе ранню діагностику потенційних кризових явищ тим з більшою ймовірністю воно зможе подолати їх з найменшими втратами та за коротший період часу.

Таким чином, рання діагностика кризового стану підприємства є умовою уникнення банкрутства та має важливе значення для ефективної діяльності та перспектив на майбутнє. Для цього слід здійснювати спостереження за фінансовим станом підприємства, розробляти системи превентативних заходів, реалізовувати політику антикризового фінансового управління.

Вважаємо за необхідне провести уточнення системного підходу до діагностики, попередження, подолання кризи і застосування нестандартних методів у керуванні персоналом. Проведення політики антикризового фінансового управління дасть змогу підприємству швидко реагувати на кризові явища внутрішнього та зовнішнього середовища.

Література

1. Терещенко О. О. Антикризовий фінансовий менеджмент – вимога «нової економіки» / О. О. Терещенко // Ринок цінних паперів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.corporation.com.ua/library/publication/pub.php?id=199>.
2. Колісник М. К. Фінансова санація і антикризове управління підприємством: [навч. посіб.] / М. К. Колісник, П. Г. Ільчук, П. І. Віблій. – К.: Кондор, 2007. – 504 с.
3. Шамрикова В. О. Теоретично-методичні аспекти антикризового управління з використанням фінансової стратегії / В. О. Шамрикова // Зб. наук. праць студ. НУК. – Миколаїв: НУК, 2009. – №1. – С. 7–14.
4. Калініченко О. О. Кризові явища вітчизняних підприємств / О. О. Калініченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/ejournals/eui/2009_2/09koouyr.pdf.
5. Глущенко В. В. Введение в кризисологию. Финансовая кризисология. Антикризисное управление / В. В. Глущенко. – М.: ИП, 2008. – С. 88.
6. Антикризове фінансове управління підприємством: навч. посіб. / [С. Я. Салига, Є. І. Ляшенко, Н. В. Даций та ін.]. – Центр навчальної літератури, 2005. – 208 с.
7. Шапурова О. О. Політика антикризового управління при загрозі банкрутства / О. О. Шапурова // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 8. – С.147–153.
8. Коваленко Л. О. Фінансовий менеджмент: [навч. посіб.] / Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова. – К: Знання, 2005. – 485 с.
9. Скібицький О. М. Антикризовий менеджмент: [навч. посіб.] / О. М. Скібицький. – Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.
10. Чернявский А. Д. Антикризисное управление: [учеб. пособ.] / А. Д. Чернявский. – К.: МАУП, 2000. – 208 с.
11. Приходько Н. П. Сутність антикризового управління на підприємстві / Н. П. Приходько [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.confcontact.com/2009new/3-prihodko>.