

УДК 339.97:334.716

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

К.Г. Смірнов, Л.С. Селиверстова

Київський національний Університет технологій та дизайну

Стаття присвячена вивченню можливих напрямів удосконалення методів антикризового управління підприємством. В статті приводиться опис основних тенденцій поведінки керівництва для виходу з кризи. Також в роботі розглянуто проблеми виникнення кризи на підприємстві на фоні загальної кризи економіки України та її вплив на управління підприємством.

Ключові слова: інвестиції, криза, капітал, управління, формування

Сучасний стан України характеризується масштабними процесами соціально-економічного розвитку, які об'єднують в собі суперечливість формування динамічних і конкурентоспроможних ринкових структур, економічних відносин, інтересів, що може призвести до глибокої системної кризи. Його елементи впливають на всі складові суспільного життя, мають соціальні наслідки, сприяють розвитку підприємства або приводять до його банкрутства.

Виходячи з цього, особливої актуальності набуває вивчення можливостей ефективного управління підприємством в умовах кризи, визначення її глибини, дослідження причин розвитку, здійснення контролю за розподілом коштів. Саме тому виникає потреба в подібних дослідженнях, які спрямовані на розробку системного підходу до управління підприємством, підтримки необхідного його організаційно-економічного статусу, втручання держави чи ігнорування нею стратегії щодо подолання негативного стану підприємства в умовах нестабільності.

Аналізуючи сучасний розвиток економіки України, можна побачити, що нестабільність та її кризовий стан виступають звичайним явищем. Сильний вплив на діяльність вітчизняних підприємств здійснюють: глобальний фінансово-економічний колапс, колізії вітчизняного законодавства і незадовільний рівень державної політики. В подібних умовах господарювання і управління підприємствами існує високий рівень впливу факторів зовнішнього середовища, адже тільки тоді управління може постійно носити антикризовий характер.

Підприємство повинно оперативно реагувати на виникнення кризової ситуації. Тому важливо заздалегідь виробити загальні принципи і стратегію антикризової комунікаційної програми, до якої фірма може звернутися у разі виникнення кризової

ситуації. Формування такої стратегії дозволить підприємству оперативно реагувати на розвиток кризової ситуації, уникнути втрати часу при узгодженні дій з антикризового управління з усіма зацікавленими сторонами, показати громадськості, що підприємство усвідомлює масштаби кризи і вже має план дій щодо її врегулювання.

Постановка завдання

Метою дослідження є вивчення можливих напрямів удосконалення методів антикризового управління підприємством. В статті приводиться опис основних тенденцій поведінки керівництва для виходу з кризи.

Об'єкт та методи досліджень

На тему аналізу діяльності підприємства, а зокрема і аналізу інвестиційної привабливості підприємства, написано досить велику кількість робіт. Кожна з них є унікальною, але поряд з тим і недосить розкривають специфіку даного питання. Сучасні організаційно-економічні процеси діяльності підприємства в умовах кризи розглянуті в роботах таких авторів, як Антонова О.В. [2], Василенко В.А. [3], Лигоненко Л.А. [7], Тарасюка М.В. [7], Хиленко О.А. [7], Медведєва В.П. [8]. В перелічених працях автори більше уваги приділяли питанням стратегії управління фінансово стійких підприємств. Детальне дослідження всього комплексу антикризової політики керівництва на сьогодні проводиться фрагментарно. Було досліджено ряд наукових досліджень, зокрема таких авторів як: Л.А. Лахтіонова [6], Є.В. Мних [9], І.І. Цигилик [1], Я. Комаринський [5], І. Яремчик [5], О.М. Сахацька [14], А.І. Кредісов [16], В.О. Подольська [12], О.В. Яріш [12].

Результати досліджень та їх обговорення

Головними моментами в стратегії антикризового управління дослідники виділяють: мобільність і динамічність у використанні ресурсів, а також у проведенні певних змін; реалізацію інноваційних програм; здійснення програмно-цілевих підходів в технологіях розробки, здійсненні управлінських рішень; підвищення чуйності до чинника часу в процесі управління; посилення уваги до попередніх або наступних оцінок управлінських рішень та вибору альтернатив поведінки, діяльності; використання антикризового критерію аналізу рішень під час їх розробки, реалізації і т.д. [1, 2, 4, 5].

Механізм управління, який характеризує власні засоби впливу, також має певні особливості. Але не завжди звичайні засоби впливу дають необхідний ефект передкризової і кризової ситуації. В механізмі антикризового управління

пріоритетними напрямками є: мотивація персоналу, економія ресурсів, застереження помилок, обережність, установки на оптимізм, впевненість у соціально-психологічній стабільності, ініціативність у вирішенні проблем і пошуку найкращих варіантів розвитку, глибокий аналіз ситуацій, професіоналізм [7].

Аналіз основних функцій і особливостей управління діяльністю підприємства у важкий період дає можливість виділити різні стратегії антикризового управління: превентивні заходи щодо попередження кризи; протидія кризовим явищам, ущільнення їх процесів; стабілізація ситуації за допомогою використання резервів, додаткових ресурсів на основі заздалегідь розроблених заходів антикризового управління; поступовий вихід з кризи; усунення наслідків кризи.

У свою чергу, превентивні заходи займають особливе місце в системі антикризового управління підприємством. Щодо попередження росту кризових ситуацій на підприємстві повинна постійно проводитися робота керівництва в наступних напрямках [6]:

- систематичний аналіз умов зовнішнього простору з метою відстеження симптомів кризи (наприклад, загострення політичної чи зміна економічної ситуації в країні, прискорення інфляційних процесів і т.д.);
- готовність підприємства до реагування на форс-мажорні ситуації (наприклад, можливість оперативної зміни політики ціноутворення або каналів збуту);
- обмеження економічних витрат в період кризи (наприклад, зміна умов закупівель або поставок груп товарів);
- робота з персоналом (внутрішні програми діяльності, проведення корпоративних тренінгів, заходів, спрямованих на підвищення командної взаємодії та корпоративної культури в цілому).

Перелік заходів щодо виведення підприємства з кризового стану для кожного підприємства індивідуальний, залежить від сфери бізнесу, групи продукції, кон'юнктури ринку, регіональної інфраструктури, системи управління підприємством, структури витрат на виробництво і управління, техніко-технологічних особливостей і т.д.

Велику увагу слід приділити формуванню команди з антикризового управління. Важливим моментом при підготовці до кризової ситуації є вибір відповідальної особи, яка буде від імені підприємства представляти її позиції та інтереси перед громадськістю та ЗМІ під час кризової ситуації. Співробітник, якого обрали, повинен стати компетентним джерелом інформації для цільових груп. Суть

його роботи – постійно отримувати інформацію про розвиток ситуації, що виникла, та сприяти в її отриманні тим, хто потребує.

Позиції та інтереси підприємства можуть представляти співробітники різних рівнів, це залежить від масштабу кризового становища, його типу і особливостей. Формування політики підприємства щодо ЗМІ – один із складових пунктів планування антикризового управління. Під час кризової ситуації підприємство повинно орієнтуватися на думку цільової аудиторії і враховувати її позицію у своїх виступах у ЗМІ. Важливо зосередитися на тій інформації, що викликає найбільший інтерес у громадськості.

Таким чином, можна зробити висновок, що підприємство в кризовій ситуації повинно спиратися на наступні принципи:

- повинно мати стратегію розвитку бізнесу мінімум на три роки;
- до кризи потрібно бути готовим заздалегідь, тобто мати розроблену антикризову програму, при розробці антикризової стратегії необхідно визначити цільову аудиторію, найбільш значущу для підприємства;
- кожен співробітник повинен знати, які дії зробити до кризи, під час кризи, після кризи;
- виділити інформаційні потоки, які проходять через цільову аудиторію;
- призначити відповідальних осіб за координацію заходів;
- призначити співробітників для ведення переговорів зі ЗМІ;
- необхідно періодично організовувати «спровоковані кризи».

Запобігання фінансової кризи підприємства, ефективне його подолання і ліквідація негативних наслідків забезпечується в процесі особливої системи фінансового менеджменту, яка отримала назву «антикризового фінансового управління підприємством».

Антикризове фінансове управління спрямоване на попередження і подолання фінансових криз підприємства, а також мінімізацію їх негативних фінансових наслідків. Головною метою антикризового фінансового управління є відновлення фінансової рівноваги та мінімізація розмірів зниження його ринкової вартості. В процесі реалізації своєї головної мети антикризове фінансове управління підприємством потрібно впроваджувати не в період погіршення фінансових показників, а значно раніше, коли починають зменшуватись фінансові показники.

Здійснення постійного моніторингу фінансового стану підприємства з метою раннього виявлення симптомів фінансової кризи організовується в рамках загального моніторингу фінансової діяльності підприємства як самостійний його блок з метою виявлення ранніх ознак можливої фінансової кризи.

На першій стадії в системі загального фінансового моніторингу встановлюється особлива група об'єктів спостереження, які формують можливе «кризове поле», тобто параметри фінансового стану підприємства, порушення яких свідчить про кризу у його розвитку.

На другій стадії в розрізі кожного з параметрів «кризового поля» формується система спостережуваних показників – «індикаторів кризового розвитку». В систему таких індикаторів включаються як традиційні, так і спеціальні фінансові показники, що відображають різні симптоми передкризового фінансового стану підприємства або його фінансової кризи.

На третій стадії визначається періодичність спостереження показників – «індикаторів кризового розвитку». Як правило, показники цієї групи спостерігаються з найбільш високою періодичністю в загальній системі фінансового моніторингу. Більш того, в періоди високої динаміки факторів зовнішнього фінансового середовища, що реалізують загрозу фінансової кризи підприємства, основні з цих показників вимагають щоденного спостереження.

На четвертій стадії за результатами моніторингу визначаються розміри відхилень фактичних значень показників – «індикаторів кризового розвитку» від передбачених (планових, нормативних).

На п'ятій стадії проводиться аналіз відхилень показників по кожному з параметрів «кризового поля». У процесі аналізу встановлюється ступінь відхилень, а також можливий вплив таких відхилень на кінцеві результати фінансової діяльності.

На шостій стадії за результатами моніторингу здійснюється попередня діагностика характеру розвитку фінансової діяльності підприємства та його фінансового стану. У процесі такої діагностики констатується «нормальний», «передкризовий» або «кризовий» фінансовий стан підприємства.

Розробка системи профілактичних заходів щодо запобігання фінансовій кризі при діагностуванні передкризового фінансового стану підприємства. Антикризове фінансове управління підприємством на цьому етапі характеризується як «управління по слабких сигналах» і носить переважно превентивну спрямованість.

На першій стадії оцінюється можливість запобігання фінансової кризи в умовах майбутньої динаміки факторів зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища підприємства.

На другій стадії в залежності від результатів такої оцінки диференціюються напрями дій – їх спрямованість на запобігання фінансової кризи або на пом'якшення умов її майбутнього протікання (якщо в силу активного впливу факторів зовнішнього фінансового середовища запобігти фінансовій кризі не представляється можливим).

На третій стадії розробляється система превентивних антикризових заходів, спрямованих на нейтралізацію загрози фінансової кризи. Основними з таких превентивних заходів є: скорочення обсягу фінансових операцій по найбільш ризикованих напрямках фінансової діяльності підприємства; підвищення рівня внутрішнього і зовнішнього страхування фінансових ризиків, пов'язаних з факторами, які генерують загрозу фінансової кризи; реалізація частини зайвих або невживаних активів підприємства з метою збільшення резервів фінансових ресурсів; конверсія в грошову форму дебіторської заборгованості та еквівалентів грошових коштів.

На четвертій стадії за результатами реалізації превентивних антикризових заходів визначається їх ефективність (за рівнем досягнення поставлених цілей) і при необхідності вживаються додаткові заходи.

Ідентифікація параметрів фінансової кризи при діагностуванні його настання. Така ідентифікація здійснюється на основі класифікації фінансових криз підприємства за результатами моніторингу показників - «індикаторів кризового розвитку».

Вибір конкретних механізмів фінансової стабілізації в процесі реструктуризації основних параметрів фінансової діяльності підприємства в умовах його кризового розвитку повинен бути спрямований на поетапне вирішення наступних завдань:

- усунення неплатоспроможності;
- відновлення фінансової стійкості;
- фінансове забезпечення стійкого зростання підприємства в довгостроковій перспективі.

Розробка та реалізація комплексної програми виведення підприємства з фінансової кризи. Така комплексна програма розробляється звичайно у формі двох альтернативних документів - комплексного плану заходів щодо виведення підприємства зі стану фінансової кризи або інвестиційного проекту фінансової санації підприємства.

Комплексний план заходів щодо виведення підприємства зі стану фінансової кризи розробляється в тих випадках, коли передбачається використання переважно внутрішніх механізмів фінансової стабілізації в рамках обсягу фінансових ресурсів, що формуються із внутрішніх джерел. Цей план містить такі основні розділи:

- перелік антикризових заходів;
- обсяг фінансових ресурсів, що виділяються для їх реалізації;
- терміни реалізації окремих антикризових заходів;
- особи, відповідальні за реалізацію окремих антикризових заходів;
- очікувані результати фінансової стабілізації.

Інвестиційний проект фінансової санації підприємства розробляється в тих випадках, коли підприємство для виходу з фінансової кризи може залучити зовнішніх інвесторів.

Після розробки і затвердження комплексної програми виведення підприємства з фінансової кризи підприємство приступає до її реалізації.

Розробка і реалізація заходів щодо усунення підприємством негативних наслідків фінансової кризи. Система таких заходів на кожному підприємстві носить індивідуалізований характер і спрямована на подальшу стабілізацію якісних структурних перетворень його фінансової діяльності.

Висновки

Розробка і реалізація заходів щодо усунення підприємством негативних наслідків фінансової кризи на кожному підприємстві носить індивідуальний характер і спрямована на подальшу стабілізацію якісних структурних перетворень його фінансової діяльності.

Для формування стратегії розвитку підприємства необхідно цілком зосередитися на розробці таких організаційно-економічних заходів:

- удосконалення законодавчої та нормативно-правової бази щодо підтримки державою виходу підприємств з кризових ситуацій;
- розширення асортименту в кількості представленої продукції; активне впровадження методів менеджменту та маркетингу на підприємствах;
- організація рекламної компанії.

Отже, можна стверджувати, що лише за умови активної державної політики та узгоджених дій усіх органів державної та місцевої влади з розвитку підприємництва, створення сприятливих правил гри, відповідно до європейських та світових стандартів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Цигилик І.І. Аналіз і розробка інвестиційних проектів: [навчальний посібник] / І.І. Цигилик, С.О. Кропельницька, М.М. Білий, О.І. Мозіль. – К.: ЦНЛ, 2005. – 160 с.
2. Антонова О.В. Управление кризисным состоянием организации (предприятия): Учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. В.А. Швандара. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
3. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2003.
4. Ковальова Н.Л. Проблеми підвищення інвестиційної привабливості підприємств // Економіка и маркетинг в ХХІ веке. – 2003. – № 4.
5. Комаринсокий Я. Фінансово-інвестиційний аналіз / Я. Комаринсокий, І. Яреччик – К.: «Українська енциклопедія» ім. М.П. Бажана Агентство «Книга Пам'яті України», 1996. – 298 с.
6. Лахтіонова Л.А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: [монографія]. / Л.А. Лахтіонова. – К.: КНЕУ, 2001. – 387 с.
7. Лигоненко Л.А., Тарасюк М.В., Хиленко О.А. Антикризисное управление предприятием: учеб. пособие. – К.: КНТЕУ, 2005.
8. Медведев В.П. Основы менеджмента./ В.П. Медведев. – М.: ООО Издат.-Консалтинговая Компания «ДеКА», 2002.
9. Мних Є.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: підручник. / Є.В. Мних. – К.: КНТЕУ, 2008. – 514 с.
10. Мних Є.В. Економічний аналіз на промисловому підприємстві: [навч. посібник] / Є.В. Мних, П.Ю. Буряк – Львів: Світ, 1998. – 208 с.
11. Подольська В.О. Фінансовий аналіз: навчальний посібник / В.О. Подольська, О.В. Ярш – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 488 с.
12. Сахацька О.М. Методичні підходи до визначення інвестиційної привабливості аграрних підприємств / Сахацька О.М. // Організаційно-економічні проблеми розвитку АПК. У чотирьох частинах Ч. 3.; за редакцією П.Т. Саблука. – К.: 2001 – 511 с.
13. Свицкая Г.В. Показатели экономической эффективности предприятий: обоснование и методика расчета / Свицкая Г.В. [відп. ред. В.Г. Лінник] // Фінанси, облік і аудит: [збірник наук. праць. спец. вип.]. – К.: КНЕУ, 2006. – № 1. – 412 с. – С. 43-50.
14. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: [навч. посібник] / під заг. ред. А.І. Кредісова; пер. з рос. Н. Кіт, К. Серажим. – К.: 1997. – 448 с.

15. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. / А.М. Штангрет, О.І. Копилюк. — К.: Знання, 2007.

К.Г. Смирнов, Л.С. Селиверстова

Теоретические основы антикризисного управления

Статья посвящена изучению возможных направлений совершенствования методов антикризисного управления предприятием. В статье приводится описание основных тенденций поведения руководства для выхода из кризиса. Также в работе рассмотрены проблемы возникновения кризиса на предприятии на фоне общего кризиса экономики Украины и ее влияние на управление предприятием.

Ключевые слова: *инвестиции, кризис, капитал, управления, формирования*

K.G. Smirnov, L.S. Seliverstova

Theoretical foundations for crisis management

The article is devoted to the study of possible vectors of the anti-crisis enterprise's management improvement. The article describes main tendencies of the management's behavior to recover from the crisis. The problems of the crisis's beginning in the enterprise on the background of the general crisis of Ukraine's economy and its impact on enterprise's management are also shown in the article.

Keywords: *investments, crisis, capital management, formation*