

УДК 338.242

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ АНТИКРИЗОВІ ЗАХОДИ

М. Кохан, І. Басюк

Львівський національний університет імені Івана Франка

У статті розглядається необхідність антикризового управління в сучасних умовах господарювання, наводяться основні визначення поняття «антикризове управління підприємством» та заходи необхідні для подолання кризової ситуації на підприємстві.

Ключові слова: криза, кризова ситуація, антикризове управління підприємством, антикризові заходи.

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання аналіз фінансового стану – необхідна складова процесу управління підприємством. Головним напрямком його практичної реалізації є виявлення можливостей підвищення ефективності функціонування підприємства з застосуванням заходів антикризового фінансового менеджменту.

Господарська діяльність підприємств здійснюється завдяки організованому, якісному, своєчасному та ефективному управлінню як сукупність взаємопов'язаних функцій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вагомий внесок у розробку теоретичних та методичних засад антикризового управління внесли вчені-економісти: І.О.Бланк, А.І.Пушкар, Т.М.Ковальчук, А. Айвазян, В.В. Кириченко В.О. Василенко, З.Є. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева В. І. Кошкин, О.О.Терещенко, А. К. Свиридов, Є.А.Уткін та ін.

Аналіз економічної літератури свідчить про наявність різноманітних тлумачень сутності антикризового фінансового управління, фінансової стійкості, фінансового положення підприємства. Саме тому, віддаючи належне науковим напрацюванням вітчизняних та зарубіжних вчених, слід відзначити, що проблема пошуку нових шляхів удосконалення фінансової діяльності підприємства в умовах ринкових перетворень потребує подальшого науково-практичного дослідження. В значній мірі це зумовлено трансформаційними процесами в Україні, направленими на досягнення міжнародних стандартів економічної діяльності.

Формування цілі статті. Метою статті є дослідження сутності антикризового фінансового менеджменту, його методів та надання пропозицій щодо їх вдосконалення, дослідження проблем, що негативно впливають на фінансову стійкість підприємства.

Виклад основного матеріалу. Проблема дослідження можливостей виживання в умовах глобальної економічної кризи являється на сьогодні однією із самих актуальних для всіх господарюючих суб'єктів. З огляду на це, організації повинні адаптуватись до тих умов, що створюються факторами зовнішнього

середовища, а внутрішні керовані фактори повинні визначати можливість антикризової діяльності та адаптації фірми.

Забезпечення антикризової діяльності на постійній основі дає змогу цілеспрямовано формувати ефективну підсистему управління підприємством в кризових ситуаціях. Усвідомлення необхідності формування, а також ролі, місця та варіантів побудови системи антикризового управління на підприємстві як особливої підсистеми - нагальна проблема, що потребує подальшого розгляду.

Вчені по-різному дивляться на проблему кризи й кризову ситуацію в цілому, тому їхні думки розрізняються. Наприклад, одні розглядають антикризове управління з погляду існуючих проблем фінансового характеру на рівні підприємства [1, 138], із виникненням негативної ланцюгової реакції в інших підприємств. Інші розглядають проблеми, які пов'язані не тільки з кризою якогось окремого підприємства, але й із несприятливими фінансовими

умовами в економіці країни в цілому [2, 71].

Антикризове управління – це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства в довгостроковому періоді або сукупність усіх можливих заходів, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення.

Передусім виділимо основні принципи, на яких ґрунтується система антикризового управління - це рання діагностика кризових явищ у фінансовій діяльності підприємства, терміновість реагування на різні кризові явища, адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його фінансовому добробуту, а також повна реалізація внутрішнього потенціалу для виходу з кризи [4, 258].

Основними напрямками антикризового управління на рівні господарюючого суб'єкта вважаються постійний моніторинг фінансово-економічного стану підприємства, розробка нової управлінської, фінансової й маркетингової стратегій, скорочення постійних і змінних витрат, підвищення продуктивності праці, залучення коштів засновників, посилення мотивації персоналу [5, 106]. Із наведеного видно, що поняття антикризового управління дуже широке. Воно включає й глобальні проблеми сьогодення, і проблеми росту підприємства, і періодично виникаючі поточні проблеми, спричинені порушеннями стратегії і тактики тощо.

Уніфікованих методик підготовки до можливих глобальних кризових явищ, а також розвитку підприємства в цей період без істотних утрат не існує, але є досвід, придбаний у попередніх кризах.

Антикризове управління підприємством має здійснюватися поетапно та передбачати послідовність дій, які ілюстровані на рис. 1 [3].

Для ефективної роботи на кожному етапі антикризового управління необхідно використовувати, впроваджувати певні антикризові заходи.

Антикризові заходи поділяються за видами діяльності підприємства на підгрупи операційних, інвестиційних та фінансових антикризових заходів.

Операційні антикризові заходи охоплюють два основних напрями зусиль:

- зростання операційних надходжень;
- скорочення поточних витрат;

Інвестиційні антикризові заходи можуть передбачати протилежні за напрямом дії:

- вкладання коштів у різні види майнових та немайнових цінностей;
- вивільнення коштів із раніше реалізованих проєктів, які визнані як неефективні для усунення поточних ліквідних ускладнень.



Рис. 1. Структурно-логічна схема антикризового управління

Фінансові антикризові заходи передбачають формування раціональної структури капіталу, джерел та умов залучення власних та позикових ресурсів, а також оптимізацію напрямів використання отриманого прибутку.

Наведений перелік антикризових заходів не є остаточним, оскільки єдиного рецепту виживання та відродження не існує. Визначений інструментарій доцільно розглядати лише як систематизований перелік типових заходів. Успішне антикризове управління потребує використання різних методів [6].

Розглядаючи різні антикризові заходи, до яких удаються сьогодні сучасні підприємства, найпоширенішими та найактуальнішими можна назвати:

1. Скорочення витрат - дієвий інструмент, яким підприємство може скористатися для стабілізації фінансового становища. Очевидно, що для того, щоб підвищити рентабельність продажів і надалі збільшити приплив коштів, необхідно знизити витрати. У рамках цього використовується нормування всіх статей витрат і твердий контроль виконання встановлених нормативів. Такий підхід принесе відчутні результати, дозволяючи утримати витрати компанії на заданому рівні.

2. Горизонтальна й вертикальна інтеграція. Горизонтальна інтеграція передбачає пошук можливостей здійснення закупівель разом із іншим покупцем. Збільшення обсягів закупівлі дозволить отримати знижки. Вертикальна інтеграція передбачає більш тісну роботу з ключовими постачальниками сировини й матеріалів, а також проведення моніторингу цін на сировину, виходу на ринок нових потенційних постачальників як альтернативу більш дорогим матеріалам.

3. Аналіз можливостей передачі на аутсорсинг дорогих процесів. Слід виділити, що вигідно робити самостійно і що дешевше закуповувати в інших виробників.

4. Жорсткість контролю всіх видів альтернативних витрат. Використання платного Інтернету в особистих цілях, телефонні дзвінки по міжміському зв'язку, використання оргтехніки - це ще не всі витрати, яких можна уникнути.

5. Перегляд організаційної структури на предмет виключення зайвих рівнів управління.

6. Оптимізація технологічних процесів.

7. Оптимізація оподаткування.

8. Жорсткість кадрової політики.

Але, все ж таки, основною умовою виходу підприємства з кризи є забезпечення позитивного чистого грошового потоку. На практиці можливості істотного збільшення об'єму власних фінансових ресурсів, в умовах кризового розвитку, обмежені. Тому основним напрямом забезпечення досягнення точки фінансової рівноваги підприємством в кризових умовах є скорочення об'єму споживання фінансових ресурсів. Перелік заходів з покращення фінансового становища є індивідуальним для кожного з підприємств та залежить від сфери в якій ведеться бізнес, груп продукції, кон'юнктури ринку, регіональної інфраструктури, системи управління, структури витрат на виробництво і управління, техніко-технологічних особливостей та інших факторів.

Отже, щоб всі вище перераховані заходи менеджменту у кризових ситуаціях були впроваджені в дію і при цьому були отримані необхідні

результати в стислі строки і з мінімальними ресурсами, необхідно:

1. Покращити якість інформації, адже забезпечення своєчасною, повною інформацією на всіх етапах прийняття рішень успішно сприяє подоланню кризової ситуації.

2. Підвищити здатність швидкої реакції завдяки передбаченню кризової ситуації. Раптовість кризи і негативність її наслідків вимагають від управлінців термінового аналізу інформації. Будь-які виявлення симптомів кризової ситуації повинні бути негайно розглянуті і своєчасно враховані.

3. Здійснювати стратегічне планування. В умовах динамічно змінюваного середовища воно є найважливішим чинником стійкості й розвитку підприємства. Ефективність стратегії визначається відповідними внутрішніми параметрами підприємства, його положенням на ринку й, у цілому, у зовнішньому середовищі. Виділяючи слабкі місця, слід спрямовувати всі сили на їхнє усунення.

4. Формувати бюджет компанії. Планування витрат і передавання повноважень із управління витратами менеджерам підрозділів дозволить значно знизити витрати компанії.

5. Підвищити якість групових рішень, організувати обговорення проблем з врахуванням різних точок зору, щоб знизити ймовірність диктату лідера.

6. Організувати менеджерів у групи по подоланню кризи. Робота, яка ведеться на подолання кризи, вимагає напруженої роботи великої кількості учасників найрізноманітнішого рівня і є важкою задачею для керівництва. Тому використання в кризових ситуаціях спеціальних менеджерів належить до важливих факторів успіху подолання кризи.

7. Проводити профілактику кризових ситуацій по наступних напрямках: фінансово-господарська діяльність; культура управління фірмою; інноваційна активність; моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища фірми і критерії прийняття рішень.

Отже, успішна реалізація антикризових заходів буде можливою лише за умови використання комплексного підходу до визначення кризової ситуації на підприємстві, який передбачає використання спеціальних методів і прийомів управління процесами попередження, переборювання та ліквідації кризи та дасть змогу сформувати ефективну систему антикризового управління на підприємстві, адекватну сучасним умовам господарювання.

1. Свиридов А. К. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти // Проблемы теории и практики управления. - 1999. - № 4. - С. 19-26.
2. Айвазян З. А. Антикризисное управление : сущность стабилизационной программы // Эксперт. - 2001. - № 8.
3. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент. – К.: Ельга. - 724 с.
4. Теория и практика антикризисного управления / Под ред. С. Г. Беляева, В. И. Кошкина. - М. : Закон и право: ЮНИТИ, 2005. - 469 с.
5. Антикризисное управление / Под ред. Э. А. Уткин. - М. : Ассоц. «Тандем», узд. ЭКМОС, 1997. - 400с.
6. Римар О.Г. Антикризові програми розвинутих країн світу та заходи по виходу із кризи в Україні // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – №1. – С.9 – 13.

CRISIS MANAGEMENT: THE ESSENCE AND MAIN ANTICRISIS MEASURES**M. Kokhan, I. Basyuk***The Ivan Franko National University of Lviv*

Theoretical aspects of crisis management are considered in the contemporary economy, the key definition of "crisis management" and measures necessary to overcome the crisis in the enterprise.

Keywords: crisis, crisis, crisis management, anticrisis measures.

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ: СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ АНТИКРИЗИСНЫЕ МЕРЫ**М. Кохан, И. Басюк***Львовский национальный университет имени Ивана Франко*

У статье рассматривается необходимость антикризисного управления в современных условиях, наводятся основные определения понятия «антикризисное управление» и меры необходимы для преодоления кризисной ситуации на предприятии.

Ключевые слова: кризис, кризисная ситуация, антикризисное управление предприятием, антикризисные меры.