

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

Ахновська І.О.

Донецький національний університет

Кожне підприємство прагне до довготривалого економічного росту, але дуже часто стикається з періодами економічної нестабільності і кризами. Мета статті полягає в розробці алгоритму виявлення перших симптомів кризи на підприємстві та їх подолання спеціальними методами та за допомогою різноманітних інструментів. Розглянутий у статті методичний підхід до аналізу кризових станів на підприємстві дозволить проводити своєчасну фінансову діагностику та виявляти кризові прояви вже на ранніх стадіях. Головна мета менеджера є подолання кризових явищ на підприємстві. У статті розроблено алгоритм діяльності менеджерів при виникненні на підприємстві негативних явищ.

Ключові слова: криза, фінансова криза, криза прибутковості, криза платоспроможності, антикризові заходи.

Постановка проблеми. В умовах нестабільності зовнішнього середовища і внутрішніх умов здійснення фінансової діяльності збільшується вірогідність періодичного виникнення кризи підприємства. На сьогоднішній день не існує чітких правил для визначення типу кризи, а також антикризових методів для різних типів окремо. Це і є основною проблемою для всіх існуючих компаній на сьогоднішній день.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В економічній літературі окремі аспекти обраної теми досліджували такі науковці, як Биков О.О., Бланк І.А., Большаков О.С., Кован С.Є., Татарников С.О., Терещенко О.О. та інші.

Виділення невирішених раніше складових загальної проблеми. Віддаючи належне працям вищезазначених авторів, необхідно зауважити, що більш детальний аналіз потребує саме розробка методики визначення типу кризи, а також спеціальних методів, які необхідно використовувати для її подолання.

Мета статті полягає в розробці алгоритму виявлення перших симптомів кризи на підприємстві та їх подолання спеціальними методами та за допомогою різноманітних інструментів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Криза – це крайнє загострення суперечностей організації, яке загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі. Криза може набувати різних форм. Однією з таких форм є *фінансова криза* підприємства, що несе найбільші погрози його функціонуванню і розвитку [2]. О.О. Терещенко визначає фінансову кризу як фазу розбалансованої діяльності підприємства й обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини, які виникають на цьому підприємстві. Кризовий стан підприємства полягає в його нездатності здійснювати фінансове забезпечення поточної виробничої діяльності [12]. Аналізуючи найважливіші характеристики фінансової кризи, І.А. Бланк визначає його таким чином: фінансова криза підприємства є однією з найбільш серйозних форм порушення його фінансової рівноваги, що відображає суперечності між фактичним станом його фінансового потенціалу і необхідним об'ємом фінансових потреб; ці суперечності циклічно виникають впродовж життєвого циклу підприємства під впливом різноманітних чинників; фінансова криза несе найбільш небезпечні потенційні загрози його функціонуванню [3].

У результаті фінансової кризи підприємство втрачає імідж у діловому світі, втрачає клієнтів і покупців. Погіршуються фінансові і техніко-економічні показники діяльності: неритмічне виробництво, низький рівень завантаження виробничих потужностей, підвищення собівартості, погіршення структури балансу, різке зменшення в обороті коштів. Фактори, які зумовлюють фінансову кризу на підприємстві, зображено на рис. 1.

Деякі вчені [5] розрізняють такі види криз: стратегічну, кризу прибутковості і кризу ліквідності. Стратегічна криза означає втрату підприємством виробничого потенціалу, необхідного для перспективного розвитку. Криза прибутковості означає, що підприємство ущемляє права власників капіталу, не виплачуючи дивіденди, відсотки, утрачає засоби для самофінансування і страхування діяльності. Криза ліквідності означає, що в зв'язку з тривалою неплатоспроможністю виникає необхідність розпродажу майна.

Огляд літературних джерел [1; 3; 4; 7; 10; 11] показує, що фінансова криза підприємства може бути класифікована за наступними ознаками (табл. 1).

Оцінка кризових симптомів підприємства і діагностика фінансової кризи здійснюється задовго до прояву її явних ознак. І.А. Бланк визначає *діагностику фінансової кризи* як систему цільового фінансового аналізу, спрямованого на виявлення можливих тенденцій і негативних наслідків кризового розвитку підприємства [3]. Залежно від цілей

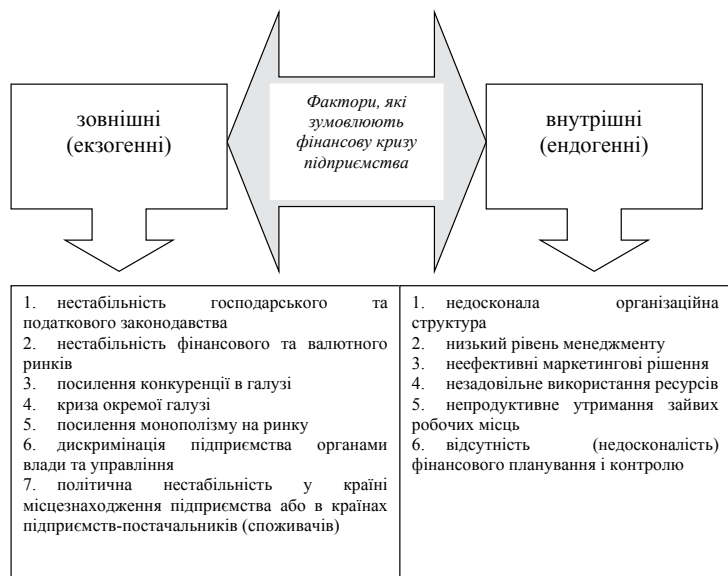


Рис. 1. Фактори фінансової кризи підприємства

Таблиця 1

Класифікація фінансової кризи підприємства

Ознаки класифікації	Класифікаційні групи
1. За джерелами генерування	1. фінансова криза, що генерується внутрішніми чинниками 2. фінансова криза, що генерується зовнішніми чинниками 3. фінансова криза, що генерується як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками
2. За масштабами охопту	1. структурна фінансова криза 2. системна фінансова криза
3. За структурними формами	1. фінансова криза, викликана неоптимальною структурою капіталу підприємства 2. фінансова криза, викликана неоптимальною структурою активів підприємства 3. фінансова криза, викликана незбалансованістю грошових потоків підприємства 4. фінансова криза, викликана неоптимальною структурою інвестицій 5. фінансова криза, викликана неоптимальністю структури інших параметрів фінансової діяльності підприємства
4. За ступенем дії на фінансову діяльність	1. легка фінансова криза 2. глибока фінансова криза 3. катастрофічна фінансова криза
5. За періодом протікання	1. короткострокова фінансова криза (до місяця) 2. середньострокова фінансова криза (до року) 3. довгострокова фінансова криза (більше року)
6. За можливістю подолання	1. фінансова криза, що вирішується на основі використання тільки внутрішніх механізмів 2. фінансова криза, що вирішується за допомогою зовнішньої санації, непереборна фінансова криза
7. За наслідками	1. фінансова криза, що привела до відновлення фінансової діяльності в колишніх параметрах 2. фінансова криза, що привела до оновлення фінансової діяльності на новій якісній основі. 3. фінансова криза, що викликала банкрутство (ліквідацію) підприємства.

і методів здійснення діагностика фінансової кризи підприємства підрозділяється на дві основні системи: систему експрес-діагностики; систему фундаментальної діагностики. *Експрес-діагностика фінансової кризи* характеризує систему регулярної оцінки кризових параметрів фінансового розвитку підприємства, яка здійснюється на базі даних його фінансового обліку за стандартними алгоритмами аналізу. Основною метою експрес-діагностики фінансової кризи є раннє виявлення ознак кризового розвитку підприємства і попередня оцінка масштабів його кризового стану [9]. Експрес-діагностика фінансової кризи здійснюється за наступними основними етапами (рис. 2).

Фундаментальна діагностика фінансової кризи характеризує систему оцінки параметрів кризового фінансового розвитку підприємства, що здійснюється на основі методів факторного аналізу і

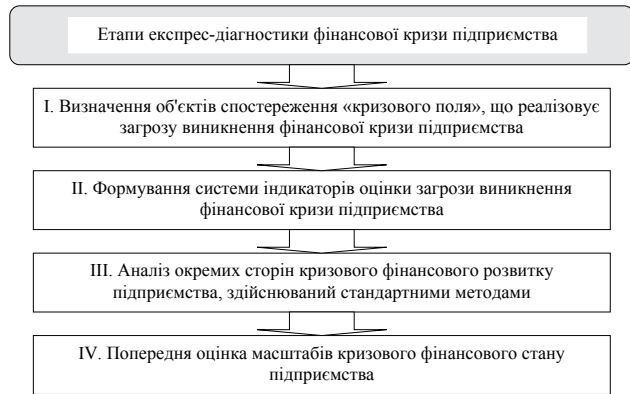


Рис. 2. Етапи експрес-діагностики фінансової кризи підприємства

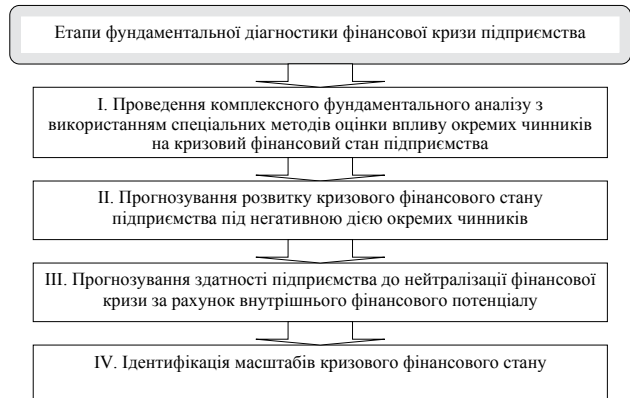


Рис. 3. Етапи фундаментальної діагностики фінансової кризи підприємства

Головна мета антикризового фінансового управління	Основні завдання антикризового фінансового управління
Відновлення фінансової рівноваги підприємства і мінімізація втрат його ринкової вартості, що викликається фінансовою кризою	1. Свочасна діагностика предкризового фінансового стану 2. Усунення неплатоспроможності 3. Відновлення фінансової стійкості 4. Запобігання банкрутству і ліквідації підприємства 5. Мінімізація негативних наслідків фінансової кризи

Рис. 4. Мета й завдання антикризового фінансового управління



Рис. 5. Шляхи виходу з фінансової кризи

прогнозування. Основними цілями фундаментальної діагностики фінансової кризи є: поглиблення результатів оцінки кризових параметрів фінансового розвитку підприємства, отриманих в процесі експрес-діагностики; підтвердження отриманої

попередньої оцінки масштабів кризового фінансового стану підприємства; прогнозування розвитку окремих чинників, що генерують загрозу фінансової кризи підприємства, і їх негативних наслідків; оцінка і прогнозування здатності підприємства до нейтралізації фінансової кризи за рахунок внутрішнього фінансового потенціалу [3]. Фундаментальна діагностика фінансової кризи здійснюється за наступними основними етапами (рис. 3).

Система експрес-діагностики забезпечує раннє виявлення ознак кризового розвитку підприємства і

дозволяє прийняти оперативні заходи з їхньої нейтралізації. Її попереджувальний ефект найбільш відчутний на стадії легкої фінансової кризи підприємства. При інших масштабах кризового фінансового стану підприємства вона обов'язково повинна доповнюватися системою фундаментальної діагностики.

Оскільки навіть фінансово стійке в даний час підприємство при непередбаченому погіршенні умов господарювання може перейти в стан фінансової кризи, на підприємстві повинна працювати система антикризового управління. У загальному виді

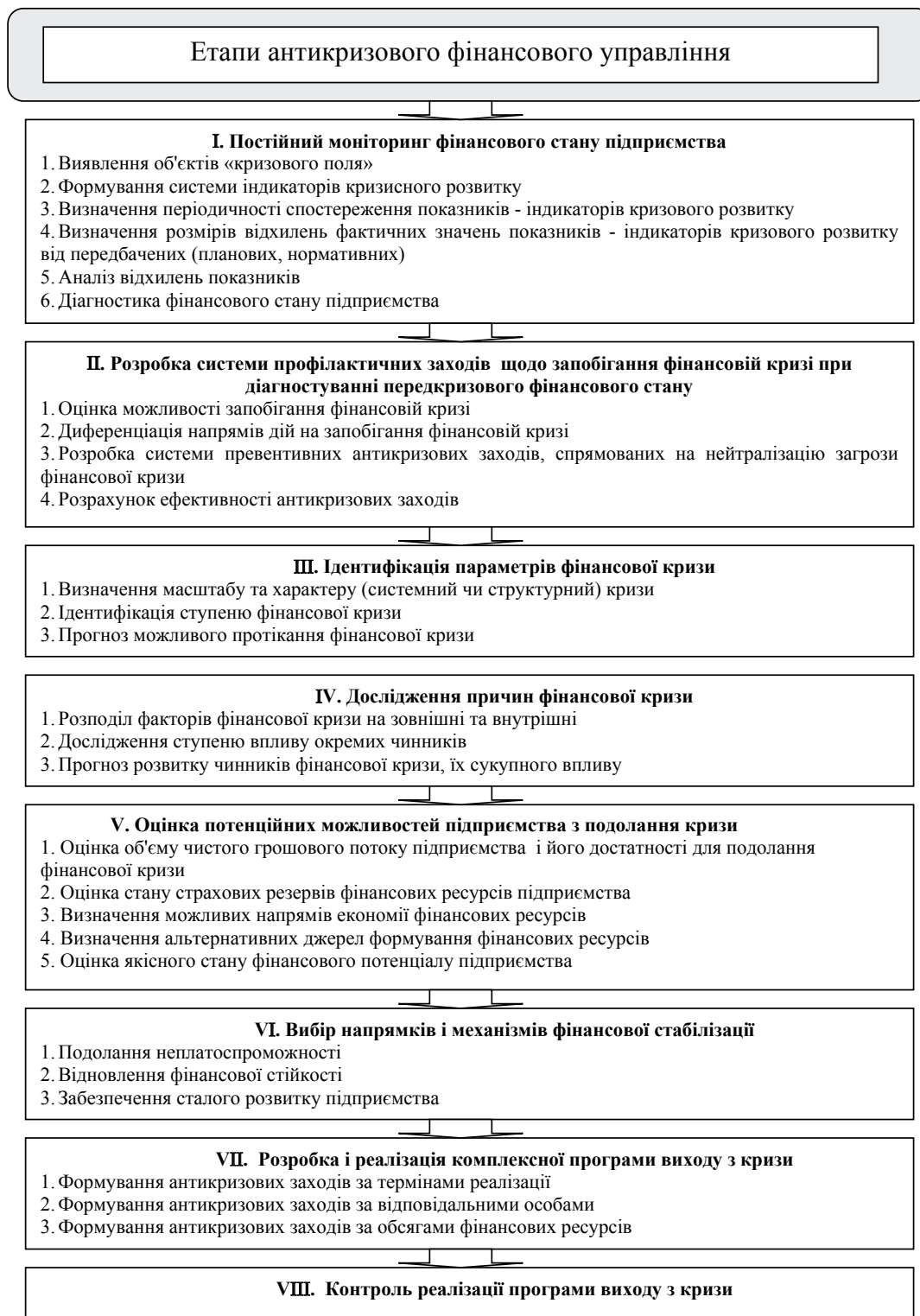


Рис. 6. Етапи антикризового фінансового управління

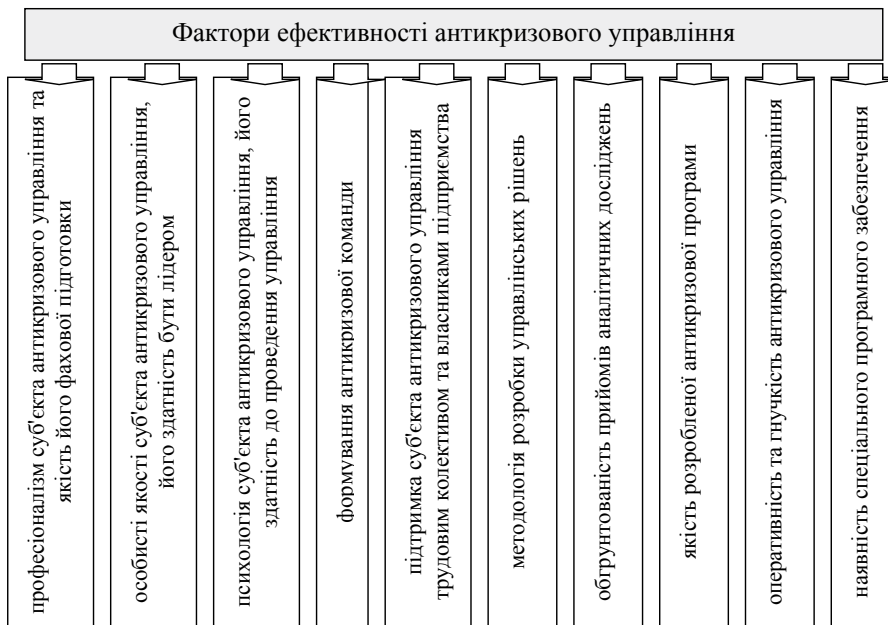


Рис. 7. Фактори ефективності антикризового управління

антикризове управління – це система прийомів і методів управління фінансами, спрямована на своєчасну діагностику і попередження фінансової кризи шляхом створення комплексу механізмів фінансового оздоровлення і попередження банкрутства підприємства. Об'єктом антикризового управління є виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, що має негативні наслідки для життєдіяльності підприємства, її усунення та запобігання. В процесі реалізації своєї головної мети антикризове фінансове управління підприємством спрямоване на вирішення наступних основних завдань, представлених на рис. 4.

З урахуванням специфіки діяльності підприємства антикризова система управління включає наступні моменти: створюється перелік стандартних і нестандартних ситуацій-факторів, здатних привести до виникнення кризи. Ці фактори експертним чи розрахунково-аналітичним шляхом ранжуються за рівнем впливу і небезпеки для фінансового розвитку підприємства; організується система раннього виявлення кризових явищ на основі постійного моніторингу, визначення масштабів кризового стану; розробляється комплекс внутрішніх механізмів нейтралізації кризових проявів і стабілізації фінансового стану з метою попередження банкрутства; якщо внутрішні механізми не дають позитивного результату, то підключається

механізм санації підприємства, для чого вибирається найбільш ефективна форма санації і розробляється програма санації; розглядається можливість і економічна доцільність реорганізації підприємства.

Практика антикризового менеджменту розробила досить стандартні шляхи виходу з кризи. Вони зводяться до наступного (рис. 5).

На рис. 6 представлено етапи антикризового фінансового управління підприємством. Організаційно механізми антикризової системи управління повинна підтримувати система контролю (управлінського обліку).

Керівництво підприємства вже на самому початку розвитку кризи повинно визначитися зі своїм підходом до неї.

Розрізняють два основних типа сприймання кризи:

1. Відношення до кризи, орієнтоване на збереженні докризового стану. Сприймання кризи негативне. Всі заходи будуть спрямовані на поновлення докризового стану.

2. Відношення до кризи, орієнтоване на оновлення. Сприймання позитивне. Криза сприймається як необхідність оновлення, звільнення від неправильних цілей, правил. Наголос робиться не на боротьбу, а на зміну структури, технології, культури організації в відповідності з новими вимогами [6].

Антикризове управління вважається ефективним, коли вдалося уникнути кризи. Ефективність антикризового управління обумовлюється сумісним впливом таких найважливіших факторів (рис. 7) [8].

Висновки і пропозиції. Таким чином, розробка механізмів антикризового управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища є актуальною, але вимагає ретельного і глибокого дослідження. Для цього спочатку необхідно визначити, які фактори впливають на виникнення кризових явищ на підприємстві та можуть призвести його до банкрутства. Розглянутий у статті методичний підхід до аналізу кризових станів на підприємстві дозволить проводити своєчасну фінансову діагностику та виявляти кризові прояви вже на ранніх стадіях, а також запропоновані заходи дозволять менеджерам чітко формувати дієву антикризову політику на підприємстві.

Список літератури:

1. Антикризисный менеджмент: Учебное пособие для слушателей программы Master of Business Administration / А.А. Быков, Т.Н. Беляцкая. – Мн.: Изд. центр БГУ, 2003. – 256 с.
2. Антикризисное управление: сущность, диагностика, методики [электронный ресурс]/Корпоративный менеджмент. – режим доступа: http://www.cfin.ru/management/antirecessionary_managment.shtml
3. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учебный курс. – К.: Эльга Ника-Центр, 2004. – 649 с.
4. Большаков А. С. Антикризисное управление: финансовый аспект. – СПб.: СПбГУП, 2005. – 132 с.
5. Василенко Л.П. Фінанси підприємства у схемах і таблицях: наочний посібник / Л.П. Василенко, Л.В. Гут, О.П. Оксенко. – К.: Дакор, 2006. – 344 с.
6. Захаров В.Я. и др. Антикризисное управление. Теория и практика: учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.
7. Кован С.Е. Теория антикризисного управления предприятием: учебное пособие/ С.Е. Кован, Л.П. Мокрова, А.Н. Ряховская; под ред. М.А. Федотовой, А.Н. Ряховской – М. КНОРУС, 2009. – 160 с.
8. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К., 2000. – 390 с.
9. Система экспресс-диагностики кризисных симптомов финансового развития предприятия <http://martynov-ma.ru/page77/page475/index.html>

10. Сущность и классификация финансовых кризисов предприятия [электронный ресурс]/Образовательный сайт по финансам и финансовому менеджменту. – режим доступа: <http://martynov-ma.ru/page77/page447/index.html>
11. Татарников Е.А. Антикризисное управление: Учеб. пособие. – М.: Издательство РИОР, 2005. – 95 с.
12. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навчальний посібник / О.О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2003. – 554 с.

Ахновская И.А.

Донецкий национальный университет

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СРЕДЫ

Аннотация

Каждое предприятие стремится к долговременному экономическому росту, но очень часто сталкивается с периодами экономической нестабильности и кризисами. Цель статьи заключается в разработке алгоритма выявления первых симптомов кризиса на предприятии и их преодоления специальными методами и с помощью различных инструментов. Рассмотренный в статье методический подход к анализу кризисных состояний на предприятии позволит проводить своевременную финансовую диагностику и выявлять кризисные проявления уже на ранних стадиях. Главная цель кризис-менеджера – преодоление кризисных явлений на предприятии. В статье разработан алгоритм деятельности менеджеров при возникновении на предприятии негативных явлений.

Ключевые слова: кризис, финансовый кризис, кризис прибыльности, кризис платежеспособности, антикризисные меры.

Akhnovska I.O.

Donetsk National University

CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF UNSTABLE ECONOMIC ENVIRONMENT

Summary

Every company is committed to long-term economic growth, but they are often faced with periods of economic instability and crisis. The purpose of the paper is to develop an algorithm detecting the first symptoms of the crisis at the plant and to overcome these symptoms by specific methods and tools. A methodical approach to the analysis of a crisis in the company which is considered in the article makes it possible to conduct a diagnosis in time and detect crisis signs on their early stages. The main objective of the manager is to overcome the crisis at the enterprise. In this article there is the algorithm of management in the event of company's adverse effects.

Keywords: crisis, financial crisis, profitability crisis, the crisis of solvency, crisis measures.