

## **ОЦІНКА ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ**

В умовах становлення ринкових відносин в Україні багато підприємств виявились неспроможними з економічної точки зору через загальноекономічну кризу та зіткнулися з необхідністю формування універсальної системи антикризового управління, яка змогла б звести до мінімуму негативні наслідки банкрутства підприємства.

Підприємство під час своєї діяльності стикається із процесами, якими воно може керувати, а також процесами, які не піддаються управлінню. Ці процеси можуть призвести як до негативних, так і до позитивних наслідків. Процес антикризового розвитку є керованим, спрямованим на подолання кризи, але при цьому він не має суперечити цілям підприємства.

Підприємства можуть використовувати систему антикризового фінансового управління згідно з рішенням арбітражного суду зі справи про банкрутство як за власною заявою, так і заявою кредиторів.

Усі фактори, які впливають на антикризове управління, пов'язані між собою та носять як внутрішній, так і зовнішній характер, а також можуть бути випадковими, непередбачуваними та призвести до неочікуваних фінансових результатів. Усе це приводить до необхідності створення універсальної системи антикризового управління, яка б включала оперативні, тактичні, стратегічні та запобіжні механізми фінансової стабілізації підприємства.

Розглядаючи сутність антикризового управління, можна сказати, що вона складається зі сукупності форм та методів реалізації антикризових процедур, які забезпечують

мінімізацію збитку від кризи, а також допомагають установити контроль над ситуацією.

Антикризове управління складається з таких моментів: кризові ситуації можна передбачати, очікувати та спричиняти; кризові ситуації можна прискорити та віддалити; до кризових ситуацій необхідно бути готовим; кризові ситуації можна зробити "не надто болючими"; управління у кризових умовах потребує певних навиків та знань; кризовими процесами лише до певного моменту можна керувати; управління кризовими процесами може прискорити їх, а також зводить до мінімуму наслідки.

Кризи, як і управління ними, бувають різними. Ця різноманітність виявляється в системі та процесах управління, й особливо у механізмі управління (рис. 1) [3, 133-134].

Розглядаючи властивості, процеси та дію механізму антикризового управління можна дійти висновків, що всі вони будують такий стиль управління, який у свою чергу формує та стимулює: професійну довіру, цілеспрямованість, чіткість, мотивацію ініціативи та самоорганізацію, дослідження альтернатив.

У сучасних умовах розроблено достатньо ефективну систему фінансових методів діагностування та захисту підприємства від банкрутства. На підставі цієї системи вирішенням проблем управління компанією у кризовій ситуації повинні займатися спеціалісти – менеджери з антикризового управління. Їх завдання полягає у виявленні й оцінюванні параметрів кризи на ранніх стадіях її виникнення, а також визначення конк-

ретних заходів для боротьби з нею. У



Рис. 1. Антикризове управління: вимоги до системи, механізму та процесу управління

випадку несвоєчасного та недостатньо ефективного здійснення механізмів та процедур, спрямованих на фінансове оздоровлення підприємства, виникає необхідність у добровільному чи примусовому порядку припинити діяльність підприємства та почати розробляти процедури з його ліквідації.

Управління кризовими ситуаціями складається з таких етапів:

діагностика фінансового становища підприємства з метою виявлення кризового становища на початкових стадіях. Вона передбачає збільшення уваги при моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, а також виявлення відхилень параметрів ситуації

від норми, що свідчить про ранні ознаки кризи;

установлення причинно-наслідкових зв'язків та прогнозування можливих напрямів розвитку кризи, а також масштабів кризового становища підприємства. Напрями фінансової стратегії та системи планових і нормативних фінансових показників визначають фінансову діяльність підприємства. У випадку існуючих відхилень можна встановити масштаби кризового становища підприємства;

визначення та оцінювання факторів, які впливають на кризовий стан підприємства, призводить до необхідності їх об'єднання за основними

характерними ознаками: факторами, які безпосередньо впливають на масштаби і форми кризової ситуації, та фактори, які можуть впливати на діяльність підприємства;

визначення цілей і задач антикризового управління та висунення версій для зняття загрози банкрутства мають відповідати масштабам кризового становища підприємства з урахуванням прогнозу розвитку основних факторів, які визначають загрозу. Управління у даному випадку спрямоване на досягнення таких цілей: забезпечення фінансового оздоровлення підприємства за допомогою існуючих внутрішніх резервів та використовуючи зовнішню допомогу;

аналіз внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства, за допомогою яких можна забезпечити реалізацію термінових заходів із відновлення платоспроможності та фінансової стійкості підприємства;

вибір ефективних форм санації підприємства. Основою для санації є наявність реальної можливості відновлення платоспроможності підприємства-боржника для подальшої

його діяльності шляхом надання фінансової допомоги власнику та іншим особам;

фінансове забезпечення ліквідаційних процедур у випадках банкрутства підприємства. На цьому етапі задоволенням вимог кредиторів займається ліквідаційна комісія. Процедура ліквідації є вимушеною, а тому знаходиться під пильним наглядом законодавства.

Отже, вищевказані етапи забезпечують системний підхід до питання підтримки оптимального рівня конкурентоспроможності підприємств для забезпечення їх фінансової стійкості [4].

Кожне управління має бути ефективним. Підвищення ефективності управління викликає зростання його потенціалу, можливість позитивних змін. Але й у змінах потенціалу та ефективності управління можуть ховатися кризові явища. Антикризове ж управління може бути як малоєфективним, так і багатоефективним. Розглянемо ефективність антикризового управління за факторами (рис. 2) [3, 135-137].

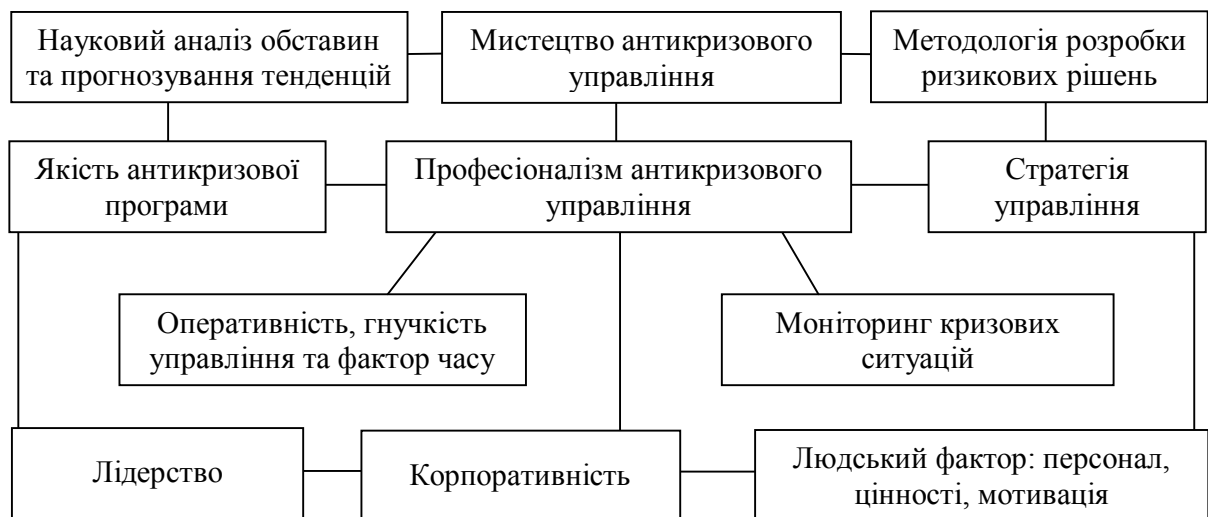


Рис. 2. Фактори та принципи ефективності антикризового управління

*Професіоналізм антикризового управління* перш за все залежить від професіональних знань та навичок, тому при підготовці менеджерів більше уваги необхідно приділяти розвитку можливостей управління у кризових ситуаціях. Антикризове управління має бути невід'ємною частиною різного управління: стратегічного, екологічного, фінансового, креативного та ін.

*Мистецтво антикризового управління* може бути від природи, а може здобуватися під час спеціальної підготовки, навчання. Тому слід приділяти більше уваги психологічній підготовці менеджерів, а також розвивати в них здатність до управління у кризових ситуаціях.

*Методологія розробки ризикових рішень.* На цей фактор впливає ряд властивостей, а саме: своєчасність, повнота висвітлення проблеми, конкретність, організаційна важливість.

*Науковий аналіз обставин та прогнозування тенденцій.* Прогнозування тенденцій має базуватися на наукових принципах, а не на суб'єктивному аспекті. Адже саме науково обґрунтований аналіз дозволить своєчасно виявити кризу, яка наближається.

*Корпоративність.* Діяльність усіх членів команди має бути спрямована в єдиному руслі. Корпоративність залежить від здатності менеджерів, спеціалістів з антикризового управління працювати задля єдиної мети.

*Лідерство* в антикризовому управлінні це не тільки лідерство менеджера, але і сталий стиль роботи, структура персоналу управління. Таким чином, під час підготовки спеціалістів з антикризового управління необхідно у кожному з них розвивати навички, які, з одного боку, могли бути направлені на вихід підприємства із кризи, а з іншого – могли б бути пристосовані до управління, яке вже є на підприємстві.

*Оперативність, гнучкість управління та фактор часу.* В умовах кризи дуже часто необхідно приймати оперативні рішення, але при цьому ці рішення мають бути адаптованими до умов кризи та не суперечити загальним цілям підприємства. Інертність у цьому випадку відіграє негативну роль.

*Стратегія та якість антикризових програм.* В умовах антикризового управління можлива зміна стратегії підприємства, стратегії управління. Тому важливо розробляти такі комплексні заходи виходу із кризи, які були б якісними та з найменшими втратами змінювали стратегію підприємства.

*Людський фактор* відіграє велику роль у будь-якому управлінні. На нього впливають такі якості людини, як корпоративність, лідерство, мистецтво управління. Але при цьому необхідно пам'ятати, що програма виходу з кризи – це колективна праця, в якій необхідно враховувати думку кожного члена команди.

*Система моніторингу кризових ситуацій.* Під час проведення моніторингу необхідно обрати заходи для визначення можливості та реальності настання кризи.

Розглянемо ще один напрям, за яким можна визначити ефективність антикризового управління. Це може бути аналіз упровадження антикризової технології за допомогою відомих моделей.

Вплив витрат на освоєння нової антикризової технології на одиницю обсягу реалізації показує така модель:

$$\frac{B}{B_p} = \frac{B_{он}}{B_{рн}} \frac{B}{B_{он}} \frac{B_{рн}}{B_p}, \quad (1)$$

де  $B$  – витрати на виробництво реалізованої продукції;

$B_p$  – виручка від реалізації всієї продукції;

$B_{он}$  – витрати на освоєння нової антикризової технології;

$B_{pn}$  – виручка від реалізації продукції, виробленої за новою антикризовою технологією.

Вплив рентабельності нематеріальних активів на прибуток від реалізації продукції відображає така модель:

$$P_p = \frac{P_{pn} H_a B_{pn} P_p}{H_a B_{pn} B_p P_{pn}} B_p, \quad (2)$$

де  $P_p$  – прибуток від реалізації продукції;

$P_{pn}$  – прибуток від реалізації продукції, виробленої із застосуванням нової антикризової технології;

$H_a$  – нематеріальні активи (середнє значення);

$B_{pn}$  – виручка від реалізації продукції, виробленої за новою антикризовою технологією;

$\frac{P_{pn}}{H_a}$  – рентабельність нематеріальних активів.

Взаємозв'язок оснащення нематеріальних активів та основних фондів відображено у такій моделі:

$$\frac{\Phi}{N} = \frac{H_a \Phi}{N H_a}, \quad (3)$$

де  $\Phi$  – середня річна вартість основних фондів;

$N$  – середньооблікова чисельність персоналу;

$\frac{\Phi}{N}$  – фондооснащення (вартість основних фондів на одного робітника);

$\frac{H_a}{N}$  – коефіцієнт співвідношення основних фондів та нематеріальних активів.

Вплив оснащення нематеріальних активів та основних фондів на ефективність роботи персоналу відображено у такій моделі:

$$\frac{B_p}{N} = \frac{H_a \Phi H_a}{N H_a \Phi} \Phi, \quad (4)$$

де  $\frac{B_p}{N}$  – виручка від реалізації на одного робітника;

$\Phi$  – середня річна вартість основних фондів.

На зміну прибутку впливають такі фактори:

$$P = \frac{P B_p H_a}{B_p H_a \Phi} \Phi, \quad (5)$$

де  $\frac{P}{B_p}$  – рентабельність продукції (або рентабельність продажів);

$\frac{B_p}{H_a}$  – коефіцієнт оборотності нематеріальних активів;

$\frac{H_a}{\Phi}$  – коефіцієнт співвідношення нематеріальних активів та вартості основних фондів;

$\Phi$  – середня річна вартість основних фондів [1, 26-28].

За допомогою цих моделей достатньо зручно проводити порівняльний аналіз базового та поточного року. Дуже важливо, щоб у системі антикризового управління прибуток збільшувався в основному за рахунок нематеріальних активів, ніж за рахунок основних фондів.

*Висновки.* Таким чином, усі розглянуті етапи та напрями дозволяють своєчасно та ефективно дати оцінку діяльності підприємства та звести до мінімуму негативні наслідки важкого фінансового становища.

Отже, основна мета антикризового фінансового управління – це швидке відновлення платоспроможності, фінансової стійкості підприємства для того, щоб запобігти його банкрутству. У кризових ситуаціях дуже важливо бути зібраним, необхідно дочекатися моменту стійкого стану підприємства та тільки після цього впроваджувати антикризові заходи.

## Література

1. Большаков А.С. Антикризисное управление: финансовый аспект. – СПб.: СПбГУП, 2005. – 132 с.
2. Зуб А.Т. Антикризисное управление: Учебник для студ. вузов. – М.: Аспект пресс, 2005. – 319 с.
3. Попов Р.А. Антикризисное управление: Учебник для вузов – М.: Высш. шк., 2003. – 432 с.
4. Макаренко И.О. Методико-прикладные аспекты антикризисного управления предприятием // Проблемы науки. – 2005. – № 4. – С. 20-23.
5. Шапран В. Антикризисное управление на промышленных предприятиях: глобальный подход в фондовом аспекте // Справ. экономиста. – 2004. – № 4. – С. 18-24.