



УДК 330.101.45:330.341.1

## ІНДИКАТОРИ АНТИКРИЗОВОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Студ. Є.О. Гурцак

Науковий керівник доц. Н.В. Геселева

Київський національний університет технологій та дизайну

**Мета і завдання.** Мета – дослідити підходи щодо антикризового планування діяльності підприємств. Завдання: дослідження принципів антикризового управління; класифікація методів антикризового управління.

**Об'єкт дослідження та предмет дослідження.** Під об'єктом дослідження розуміється антикризове управління. Предметом дослідження є індикатори антикризового планування діяльності підприємств.

**Методи та засоби дослідження.** Аналіз останніх наукових публікацій по темі дослідження, загальнонаукові методи (теоретичного узагальнення, системний підхід).

**Наукова новизна та практичне значення отриманих результатів.** Вивчення підходів щодо подолання економічної кризи. Визначення методів антикризового управління.

**Результати дослідження.** Узагальнюючи погляди багатьох дослідників можна стверджувати, що антикризове управління підприємством – це комплексна система управління підприємством, що направлена на усунення можливих і наявних проблем в його діяльності шляхом розроблення і реалізації спеціальної програми з використанням всього потенціалу підприємства шляхом використання різноманітних принципів, форм та методів недопущення чи ліквідація кризових явищ. При цьому можна виділити такі основні принципи, на яких повинна базуватись система антикризового управління: 1) рання діагностика кризових явищ діяльності підприємства; 2) своєчасність реагування на різні кризові явища; 3) адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його життєдіяльності; 4) мобілізація внутрішнього потенціалу для виходу з кризи; 5) забезпечення контролю за результатами розроблених заходів.

Враховуючи різноманітність кризових явищ та багатоваріантність їх прояву, можна використовувати різні методи антикризового управління. Це обумовлює необхідність їх класифікації. Всі методи антикризового управління доцільно поділити на дві групи – тактичні та стратегічні. Серед тактичних методів слід виділити санацію та даунсайзинг, застосування яких спрямовано на швидке покращення фінансових показників підприємства, тобто подолання наслідків кризи. Проте у більшості випадків цих методів недостатньо для усунення основної причини кризового стану – неефективної системи управління. Це потребує використання заходів тривалої дії. Результати застосування стратегічних методів підприємство відчуває не одразу, проте вони змінюють сутність бізнесу, його якісні характеристики: конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість, інноваційність [2]. Для більшості підприємств, що опинилися у кризовому стані, одним з основних методів є санація, що об'єднує сукупність заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, спрямованих на швидке покращення фінансових показників підприємства за рахунок зміни структури активів та пасивів підприємства.

Диверсифікація – розширення сфери діяльності суб'єкта господарювання в будь-якому напрямі, щоб не бути залежним від одного ринку, застосовується на початку створення підприємства, при перших ознаках кризи [4]. Даний метод полягає в об'єднанні у межах однієї організації різних стадій виробництва та розподілу, різних видів діяльності. Його застосування стає доцільним тоді, коли це призводить до суттєвої економії витрат. Одним із сучасних методів антикризовим управлінням підприємством, доцільним є



регуляризація. Основними заходами регуляризації є : формування системи стратегічного планування та управлінського обліку; створення комплексної системи фінансового контролю та планування; створення автоматизованої системи обліку; впровадження повноцінних маркетингових служб тощо.

Реструктуризація – здійснення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм господарювання, які можуть забезпечити підприємству фінансове оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва. Також доцільно виділити такі методи антикризового управління, як контролінг та моніторинг [3].

Моніторинг – дослідження, оцінка та прогноз стану навколишнього середовища в зв'язку господарчою діяльністю підприємства. Моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства застосовується з метою раннього виявлення кризи, яка насувається, та «слабких її сигналів», моніторинг потрібен протягом всього життєвого циклу підприємства.

Контролінг – певна функція у системі управління підприємством, яка аналізує та координує систему виконання виробничих програм у порівнянні з плановими показниками [1]. Контролінг впроваджують на стадії створення підприємства та на підприємствах, які перебувають у фінансовій кризі. При цьому застосовуються системи раннього попередження та реагування, що мають на меті прискорення виявлення кризових явищ. До головних методів контролінгу належать: бенчмаркінг - це процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння з власним та використання його найкращих методів роботи; вартісний аналіз; аналіз точки безбитковості; портфельний аналіз; АВС-аналіз; SWOT-аналіз (аналіз сильних та слабких місць). Відповідно до того, що є причиною кризи, підприємству слід вибирати метод, який краще за інші допоможе усунути ці причини. Так, наприклад, для ліквідації кризи, що пов'язана з невідповідністю існуючої організації новій стратегії, можна пропонувати до використання реінжиніринг, реструктуризацію, регуляризацію або ліквідацію підприємства.

**Висновки.** Подолання економічної кризи найтісніше пов'язане з процесами, що відбуваються у відносинах власності. Причому на тому їх рівні, що визначається якісними змінами у складі власників, формуванням та розширенням того прошарку, який здатний до ефективного використання власності. Дослідження цього процесу виявляється надто важливим з погляду сучасної теорії перехідної економіки. Отже, удосконалення її структури в площині розвитку відносин власності дає змогу розширити уявлення щодо особливостей перебігу кризи на «ринках, що розвиваються».

**Ключові слова.** Криза, антикризове управління, методи управління, санація, реструктуризація, ліквідація, контролінг, регуляризація, бенчмаркінг, диверсифікація.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Бланк, И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием [Текст] / И. А. Бланк. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2006. – 672 с.
2. Грязнова, А. Г. Антикризисный менеджмент [Текст] / А.Г. Грязнова. – М. : Тандем; ЭКМОС, 1999. – 368 с.
3. Лігоненко, Л. О. Реструктуризація підприємства як інструмент антикризового управління та економічного зростання суб'єктів підприємництва [Текст] / Л. О. Лігоненко. – К. : 1999. – Вип. 3. – 145 с.
4. Терещенко, О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві [Текст] : монографія / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2004. – 268 с.