

*Т. Є. Воронкова,
к. е. н., доцент, професор кафедри бізнес-економіки,
Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ
К. В. Гришук,
магістр, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ*

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

*T. Voronkova,
Candidate of Sciences, Associate Professor of Department of Business Economics,
Kyiv National University of Technologies and Design
K. Grischuk,
Master, Kyiv National University of Technologies and Design*

FORMATION OF CRISIS MANAGEMENT IN THE MODERN BUSINESS ENVIRONMENT

У статті розглянуто основні проблеми формування системи антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. Проаналізовано позитивні та негативні аспекти методик аналізу фінансового стану підприємства. Виділено зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на процес формування антикризової системи управління підприємством. Обґрунтовано ключові аспекти формування системи антикризового управління на підприємстві.

In the article the basic problems of forming a system of crisis management in the modern business environment. Analysis of the positive and negative aspects of analysis of financial condition. Highlighted external and internal factors affecting the formation of anti-crisis management system now. Grounded key aspects of crisis management system in the enterprise.

*Ключові слова: антикризове управління, система, підприємство, умови господарювання, глобалізація.
Key words: crisis management system, enterprise, economic conditions, globalization.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

За умови розвитку глобалізаційних процесів у сучасній економіці фінансові кризи є руйнівними для багатьох підприємств у всьому світі. В результаті загострення негативних чинників у зовнішньому та внутрішньому середовищі, Україна, як і багато інших держав, зазнала найбільш сильного негативного впливу в області фінансової та соціально-економічної діяльності. Проблеми національної економіки, серед яких помітний спад індексів ринку цінних паперів, курсу національної валюти, почастищення ма-

сових вилучень депозитів та неповернення кредитних коштів, спричинили розвиток кризових явищ великої кількості підприємств та організацій. За таких умов значну актуальність набуває вивчення антикризового управління з теоретичної та практичної точки зору.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемам антикризового менеджменту присвятили свої доробки такі науковці: Василенко В., Кириченко В., Коротков Е., Лігоненко Л., Мітрофф І., Паттер-

Таблиця 1. Позитивні та негативні аспекти методик аналізу фінансового стану

Методика аналізу	Позитивні аспекти	Негативні аспекти
Методика, затверджена Наказом Агентства з питань попередження банкрутства підприємств і організацій України [3]	Повний розрахунок показників фінансового стану підприємства	Немає необхідності розраховувати коефіцієнт автономії і коефіцієнт фінансової стабільності одночасно, тому що при задоволенні першої нерівності автоматично зважається і друга
Модель Терещенка [2]	Методика складання на базі дослідження українських підприємств	Нормативні значення дискримінантні моделі диференційовані за видами діяльності
Модель Альтмана [4]	Інтегрує показники різних аспектів діяльності підприємства	Розходження в обліку окремих показників, що визначається впливом інфляції на їхнє формування, невідповідністю балансової і ринкової вартості окремих активів і інших об'єктивних причин, що визначають необхідність корегування коефіцієнтів значимості показників, приведених у моделі Альтмана, і обліку ряду інших показників оцінки кризового розвитку підприємства
Модель Бівера [5]	Інтегрує показники різних аспектів діяльності підприємства	Велика питома вага в засобах підприємства належить довгостроковим кредитам. Для українських підприємств це не є характерним, тому що банки видають короткострокові кредити, або тільки під забезпечення власними засобами
Модель Пратта [5]	Детальний аналіз	Дуже громіздка і незручна у використанні. Крім того, вона містить тільки фінансові показники, що дають оцінку факту банкрутства підприємства чи його неплатоспроможності
Метод розрахунку забезпечення запасів та витрат власними коштами [5]	Визначається забезпечення власними обіговими коштами	Можна зробити висновок лише про надлишок чи недолік запасів і витрат, що є тільки однією з ознак неспроможності підприємства
Модель Спрінггейта і універсальна дискримінантна функція [5]	Інтегрують показники різних аспектів діяльності підприємства	Не враховують (як, утім, і вищезгадані моделі) галузевих особливостей розвитку підприємств

сон Б., Покритан П., Терещенко О., Чернявський А., Хамфріс К. та багату інших. Зважаючи на значний добробут вчених у галузі антикризового управління підприємством та аналізу і прогнозування банкрутства підприємства виникає необхідність досліджувати ці питання для розвитку конкретних підприємств з урахуванням нестабільного зовнішнього середовища.

МЕТА І ЗАВДАННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою статті є обґрунтування пропозицій щодо формування системи антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

За проведеним аналізом наукових праць, які присвячені антикризовому управлінню, можна зробити висновок, що певного сталого тлумачення антикризового управління немає. На думку відомих вітчизняних науковців П. Покритана [1] та О. Терещенка [2], антикризовий менеджмент можна порівнювати до арбітражного, і з метою виконання заходів в межах цього менеджменту обираються уповноважені арбітражні керівники.

Формування системи антикризового управління підприємством, до якої входить як рання діагностика, так і мінімізація впливу кризових явищ, надасть можливість підприємству уникати кризових ситуацій на ранніх етапах їх виникнення, так само, як і збільшувати результативність своєї господарської діяльності.

Система антикризового управління підприємством передбачає наявність наступних підсистем:

- підсистему аналізу фінансової діяльності підприємства;
- підсистему аналізу та обрання оптимальної методики для проведення процедури діагностики кризового або передкризового стану підприємства;
- підсистему ранньої діагностики банкрутства підприємства;
- підсистему аналізу проведених розрахунків та розробки рекомендацій щодо стабілізації фінансового стану підприємства та попередження процедури банкрутства з урахуванням здатності підприємства використовувати свій внутрішній потенціал.

Формування кожної із перелічених підсистем потребує науково-методичного обґрунтування та розробки

алгоритмів проведення розрахунків. Доцільно проведення розрахунків здійснювати за допомогою спеціального розробленого програмного забезпечення.

Підсистема аналізу фінансової діяльності підприємства формується за рахунок систематизації вже відомих методик оцінки фінансового стану підприємства [3] та адаптується до умов конкретного підприємства.

Підсистему аналізу та обрання оптимальної методики для проведення процедури діагностики кризового або передкризового стану підприємства доцільно формування з урахуванням виду діяльності підприємства. Застосування вітчизняних та закордонних методик аналізу фінансового стану підприємства та оцінювання ймовірності банкрутства потребує проведення попереднього аналізу (табл. 1). У результаті порівняння різноманітних методик можна зробити висновки про суперечність їх одна одній, і в силу цього, що при використанні різних методик, в розрахунках можна одержати зовсім протилежні результати відносно можливості банкрутства підприємства.

Підсистему ранньої діагностики банкрутства підприємства доцільно було б скласти із обраної саме для конкретного підприємства методики оцінки ймовірності настання банкрутства.

Підсистему розробки рекомендацій щодо стабілізації фінансового стану підприємства та попередження процедури банкрутства доцільно формувати у вигляді підсистеми стандартних рішень та підсистеми нестандартних рішень. Такий поділ дозволить апарату управління прискорити прийняття управлінських рішень та підняти їх ефективність. Результати розрахунків з аналізу фінансового стану підприємства та аналізу ймовірності банкрутства забезпечує базу для формування ефективних антикризових заходів для конкретного підприємства. В якості антикризових заходів можна рекомендувати наступні: економію всіх видів ресурсів та скорочення витрат, мобілізацію капіталу для підтримки виробничих, науково-дослідних, маркетингових та інших заходів, максимальне зростання ефективності господарської діяльності.

В управлінні підприємством, а особливо у антикризовому управлінні завжди існує ризик, адже соціально-економічна система розвивається циклічно, динамічно змінюється зовнішнє середовище, співвідношення керованих і некерованих процесів. Саме тому, можна виділити певні як зовнішні, так і внутрішні фактори, які ви-

значають доцільність формування системи антикризового управління для конкретного підприємства.

До зовнішніх чинників впливу на процес формування антикризової системи управління можна віднести такі: поширення глобалізаційних процесів у світовій економіці і, як наслідок, підвищення рівня глобалізації України, перерозподіл та спад кон'юнктури в економіці в цілому; значний рівень інфляції; неефективна система державного регулювання суспільного виробництва; нестабільність законодавства; нестабільність фінансового, фондового і валютного ринків; посилення конкуренції в галузях та криза окремих галузей. Зовнішнє середовище характеризується як сукупність перемінних, які перебувають за межами і не є сферою безпосереднього впливу з боку менеджменту, тому для підсилення ефективності антикризового менеджменту на підприємстві для конкретного підприємства на перше місце висувається проблема гнучкості, адаптованості до постійних змін зовнішнього середовища.

Внутрішні чинники пов'язані із неефективним менеджментом керівництва, низьким рівнем кваліфікації працівників та нездатності керівництва вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Внутрішні чинники є підконтрольними апарату управління підприємством, тому можуть бути повністю змінені. Ефективність антикризового управління визначається, у першу чергу, людським фактором. Усвідомлена діяльність людини дозволяє шукати і знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні найбільш складних проблем, використовувати накопичений досвід як світовий, так і вітчизняних підприємств подолання криз, пристосовуватися до ситуацій. Підприємство — це насамперед соціальна система, ефективність якої залежить від головної її ресурсу — людини. Завдання менеджерів організувати ефективну спільну роботу, у процесі якої кожна людина здатна розкрити свій потенціал у максимальному ступені. Ефективність антикризового управління визначається і знанням циклічного характеру розвитку соціально-економічних систем. Це дозволяє передбачати кризові ситуації, вчасно готуватися до них. Іноді криза є поштовхом до інновацій. Тому для антикризового управління дуже важливим є своєчасне вирішення проблем. Інакше кажучи, треба вчасно прийняти рішення і правильно розрахувати час його виконання. Адаже в кризових ситуаціях не розв'язані вчасно або довго розв'язані проблеми тільки погіршують становище фірми. Антикризове управління повинно бути спрямоване на стабілізацію хитливих ситуацій, підвищення керованості, тобто адекватної реакції об'єкту управління на управлінські рішення.

ВИСНОВКИ

Ключовими аспектами формування системи антикризового управління на підприємстві є наступні: вибір методики оцінки фінансового стану підприємства; вибір методики оцінки ймовірності банкрутства підприємства; проведення розрахунків за обраними методиками; аналіз результатів проведених розрахунків та обрання подальших дій — розробки заходів запобігання банкрутству підприємства та покращення його фінансового стану за рахунок повного використання потенціалу підприємства. При розробці системи антикризового управління підприємством потрібно враховувати те, що найбільш цінним для підприємства є людський капітал.

Література:

1. Покрытан П.А. Теория антикризисного управления [Текст]: учебно-практическое пособие / П.А. Покрытан. — М.: Изд. центр ЕАОИ, 2007. — 237 с.
2. Терещенко, О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств. — К.: КНЕУ, 2000. — 412 с.
3. Про затвердження Методики проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій: Наказ Агентства з питань за-

побігання банкрутству підприємств та організацій № 81 від 27.06.1997 р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-97

4. Z — модель Альтмана — Економічний портал [Електронний ресурс]. — Режим доступу: economicportal.ru/ponyatiya-all/altman_z_model.html

5. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник / В.О. Василенко. — Вид. 2-ге, виправл. і доп. — К.: Центр навчальної літератури, 2005. — 504 с.

References:

1. Pokrytan, P. A. (2007), *Teoriya antykrizysnoho upravleniya* [The theory of crisis management], Yzd. tsentr EAOY, Moscow, Russia.
2. Tereshchenko, O.O. (2000), *Finansova sanatsiia ta bankrutstvo pidpriemstv* [Financial reorganization and bankruptcy], KNEU, Kyiv, Ukraine.
3. Agency for the Prevention of bankruptcy (1997), Order "On approval of Methodology depth analysis of the financial and economic situation of enterprises and organizations", [Online], available at: zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-97 (Accessed 1 March 2017).
4. Ekonomichnyj portal (2017), "Altman Z-model", [Online], available at: economicportal.ru/ponyatiya-all/altman_z_model.html (Accessed 1 March 2017).
5. Vasylenko, V.O. (2005), *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom* [Crisis management now], Tsentr navchal'noi literatury, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 11.05.2017 р.