

АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті описано аналітичні аспекти антикризового управління підприємства.

В статье описаны аналитические аспекты антикризисного управления предприятия.

The analytical aspects of антикризисного management an enterprise are described in the article.

Ключові слова: кризовий стан, зобов'язання підприємства, антикризове управління, власний ліквідний капітал, аналіз.

Система антикризового управління відрізняється від загального менеджменту, оскільки застосовується у разі перебування підприємства в передкризовому або кризовому стані. На сьогодні нормативні документи і теоретичні розробки не дають чіткого визначення терміна „кризовий стан“, тому необхідно сформулювати основні характеристики, згідно з якими підприємство відносять до таких, де потрібно вжити антикризових заходів. Оскільки багато підприємств України перебувають у кризовому або передкризовому стані, то однією із проблем є розробка системи антикризового управління, що передбачає їх фінансово-виробниче оздоровлення і розвиток в оптимальному режимі.

Значний вклад у дослідження питань антикризового управління підприємствами внесли такі науковці як І.А.Бланк, Дж.К.Ван Хорн, М.Г.Грещак, В.М.Колот, Т.О.Примак, В.О.Протопопова, А.Н.Полянський, Е.С.Стоянова, А.В.Шегда, Т.М.Литвиненко, М.П.Нахаба, О.О.Терещенко, П.С.Харів ін.

Мета статті – висвітлити точки зору науковців на особливості антикризового управління.

Для визначення кризового стану важливим моментом є аналіз співвідношень зобов'язань підприємства. Причини, що перешкоджають їхньому виконанню, можуть бути внутрішні й зовнішні. До внутрішніх причин належать: недосконалий менеджмент, згідно з яким підприємство здійснило неефективні довгострокові вкладення, що не забезпечили зростання його доходу; наявність надмірних виробничих запасів, що не збільшує обсягів виробництва та грошових надходжень; виготовлення продукції, що не реалізується; утримання непомірної соціально-культурної сфери або надмірну кількість персоналу; неефективна маркетингова стратегія і тактика, коли між виробниками і споживачами існує значна кількість посередницьких ланок, у яких осідає переважна частина виручки. До зовнішніх причин зараховують: зниження попиту на продукцію з причин відсутності потреби в ній, високих цін, зниження платоспроможності, появи товарів-субститутів; несвоєчасна оплата

відвантаженої продукції покупцями; зміна податкової політики, введення підвищених митних тарифів, прямих заборон на експорт або імпорт продукції; перевищення термінів виконання зобов'язань веде до застосування штрафних санкцій тощо. Невиконання підприємством своїх зобов'язань свідчить про: або менеджмент підприємства є недобросовісним і вважає можливим їх не виконувати; або підприємство справді не може виконати своїх зобов'язань. У першому випадку підприємство має можливість виконати свої зобов'язання за рахунок високоліквідних активів і продовжувати виробничу діяльність. У цьому разі кризовий стан підприємства не проявляється і неможливість виконати зобов'язання може бути відносною та тимчасовою. У другому випадку є наявна криза і потрібно вводити антикризове управління як єдиний спосіб продовжити діяльність підприємства у прийнятних для власників та суспільства формах.

У загальному плані кризовий стан підприємства обумовлюється браком власного ліквідного капіталу для забезпечення боргових зобов'язань, нездатністю менеджменту вжити заходів для нейтралізації негативних явищ, відсутністю обґрунтованої реструктуризаційної програми. Такий стан може залежати також від незбалансованості корпоративних інтересів власників підприємств і проявляється в основному як неплатоспроможність підприємства. У спеціальній літературі антикризове управління пов'язують лише зі здійсненням заходів при банкрутстві і санації підприємств. На практиці антикризове управління виходить за межі таких процедур і охоплює комплекс заходів щодо повернення підприємства до стійкої прибуткової (або дохідної) діяльності.

Розрізняють антикризове управління й антикризове регулювання. Антикризове управління – це сукупність форм і методів реалізації низки взаємозв'язаних заходів, що мають загальну логіку, але розробляються і здійснюються на рівні окремих конкретних підприємств. При цьому таке управління розробляється у межах законодавчої і нормативної бази, яка існує на кожний період часу. Антикризове регулювання здійснюється на рівні державних органів і становить формування відповідної законодавчо-нормативної бази, а також здійснення антикризових процедур державними органами загальної та спеціальної компетенції (наприклад, Агентством з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій України). Антикризове управління здійснюється на двох стадіях: до банкрутства підприємства і на стадії банкрутства.

На першій стадії антикризове управління має містити систему заходів, що мають схожі риси з загальним управлінням підприємством, але водночас відрізняються певною специфікою. Оскільки кризовий стан проявляється поступово, то менеджери таких підприємств намагаються осмислити і розробити певні заходи для поліпшення стану підприємства.

Як свідчить практика, такі заходи не можуть бути адекватними і реально здійсненими, оскільки фахівці на підприємствах зайняті переважно поточною роботою, часом їм не вистачає необхідних знань, іноді поліпшенню роботи заважають суто людські інтереси, бо особисту вигоду можна мати і в умовах кризового стану.

Бажано, щоб систему антикризового управління здійснювали спеціально призначені фахівці, а ще краще – запрошені спеціалісти з антикризового управління. При цьому особи, зацікавлені в оздоровленні діяльності підприємства, повинні стежити за дотриманням прав таких фахівців і тим, наскільки їхні інтереси збігаються з інтересами місцевого менеджменту. Систему антикризового управління майже кожний господарник вбачає у зміні податкової політики, яка формується на макроекономічному рівні, але це лише одна з причин неефективної роботи підприємства. Таких причин багато, і полягають вони насамперед у нездатності менеджменту діяти в ринкових умовах господарювання, оцінювати коливання ринкової кон'юнктури, оптимізувати витрати виробництва тощо.

Розробленню системи антикризового управління має передувати комплексний аналіз стану підприємства з обов'язковим визначенням проблемних, або кризових, точок його діяльності. Основним завданням такого аналізу є оцінка результаті господарської діяльності за попередній та поточний роки, виявлення чинників, які позитивно чи негативно вплинули на кінцеві показники роботи підприємства, прийняття рішення про визнання структури балансу задовільною (незадовільною), а підприємства – платоспроможним (неплатоспроможним) та поданням пропозицій Кабінету Міністрів України щодо доцільності внесення цього підприємства до Реєстру неплатоспроможних підприємств та організацій.

Для проведення такого аналізу використовуються такі джерела інформації: баланс підприємства за попередній рік та за звітний період; звіт про фінансові результати та їх використання за попередній та звітний період; звіт про фінансово-майновий стан; звіт із праці за попередній та звітний період; звіт про витрати на виробництво продукції, робіт, послуг; розрахунок нормативу власних обігових коштів; розшифрування кредиторської та дебіторської заборгованості; звіт про наявність та рух основних фондів, амортизацію; зведена таблиця основних показників; звіт про рух коштів в іноземній валюті; висновок аудиторських перевірок; матеріали маркетингових досліджень; бізнес-план та ін.

На основі зазначеної інформації здійснюються розрахунки і проводиться аналіз з використанням показників та коефіцієнтів для фінансово-економічної частини аналізу (коефіцієнтів покриття, забезпечення власними коштами, абсолютної ліквідності, автономії, фінансової стабільності, оборотності оборотних засобів, оборотності запасів,

показників фінансового лівериджу, періоду обороту оборотних засобів та ін). Для аналізу господарської діяльності використовуються показники обсягу товарної продукції, вартості майна, собівартості товарної продукції, рентабельності, затрат на виробництво реалізованої продукції, прибутку, середньооблікової чисельності працівників, середньомісячної заробітної плати та ін. У цілому аналіз базується на використанні усіх показників, що дають змогу визначити стан і тенденції в розвитку даного підприємства. Але для вироблення системи антикризового управління має бути проведений розширений аналіз, який передбачає визначення керованості підприємства та прагнень його персоналу, поглиблений аналіз зобов'язань, вироблення конкретних заходів щодо реалізації елементів системи.

На основі даних попереднього аналізу розробляється система антикризового управління, що передбачає низку взаємозв'язаних заходів, серед яких мають бути організаційні, виробничі, економічні, інвестиційні, зовнішньоекономічні, соціальні, екологічні та ін.

Особливо необхідно виокремити наступні напрями антикризового управління: аналіз керованості підприємством і заходи щодо підвищення її рівня; спеціальний аналіз співвідношення боргових зобов'язань; розроблення і здійснення програми не нарощування боргів; розроблення і здійснення програми погашення боргів; визначення і проведення необхідних змін виробництва; розроблення маркетингової підпрограми; розроблення і здійснення програми залучення інвестицій; проведення роботи з персоналом; розроблення і реструктуризація підприємства; визначення процедури банкрутства; розроблення і вибір варіантів санації підприємства.

Як свідчить практика, ці заходи можуть розроблятися у межах загальної антикризової програми і повинні узгоджуватися між собою. Для розроблення комплексу антикризових заходів необхідно визначитися з можливостями їх здійснення. Це обумовлено тим, що в умовах неконсолідованої власності на підприємствах існує комплекс інтересів. Наприклад, для акціонерних товариств власники контрольних пакетів можуть бажати продовження діяльності підприємств, а власники блокуючі – довести підприємство до повного банкрутства й отримати при цьому якесь майно. Менеджмент при цьому може мати специфічні інтереси.

Список використаних джерел:

1. Бланк И.А. Стратегия и тактика управления финансами. — К.: ИТЕМЛтд, АДЕФ-Украина, 1996. - 475 с.
2. Ван Хорн Дж.К. Основы управления финансами. — М.: Финансы и статистика, 1996. — 799 с.
3. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под ред. Е.С.Стояновой. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во «Перспектива».