

**А.В.Смолінська**, к.е.н., **В.С.Гаркушевський**, к.т.н.,  
Вінницький державний педагогічний університет,  
м. Вінниця

## ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У статті описано особливості антикризового управління підприємства.  
*In the article the features of management enterprises are described.*

Система антикризових заходів охоплює підприємства усіх форм власності: державні, приватизовані, ті, що виникли на колективних та приватних формах власності. Антикризове управління розглядається безвідносно до величини підприємств та галузевої належності, оскільки для такого управління є загальні базові чинники.

Оскільки багато підприємств України перебувають у кризовому або передкризовому стані, то система антикризового управління 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.Грецак, В.М.Колот, Т.О.Примак, В.О.Протопопова, А.Н.Полянський, Є.С.Стоянова, А.В.Шегда, Т.М.Литвиненко, М.П.Нахаба, О.О.Терещенко, П.С.Харів та ін.

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

Підприємство створюється насамперед для задоволення потреб його власників і функціонує відповідно до їх цілей. Звідси діяльність підприємства повинна враховувати внутрішні стимули та зобов'язання (перед власником, акціонером, найманими працівниками). Водночас підприємство взаємодіє із зовнішнім середовищем (партнерами, контрагентами, фіскальною та фінансово-кредитною системою) і мусить виконувати перед ними зобов'язання і вимагати відповідного виконання зобов'язань іншої сторони перед ним. Тому для визначення кризового стану важливим моментом є аналіз співвідношень зобов'язань підприємства стосовно інших суб'єктів та їхніх зобов'язань щодо нього. На практиці такий аналіз починається з виявлення рівня задоволення зобов'язань підприємства.

Зобов'язання підприємства поділяються на дві групи –

внутрішні та зовнішні. Перші виникають перед власниками (наприклад, з виплати дивідендів), найманими працівниками (з виплати заробітної плати) та ін. Зовнішні зобов'язання підприємства – це зобов'язання перед фіскальною системою (не сплачені в строк податки), фінансово-кредитною системою (неможливість погасити заборгованість перед банками або іншими фінансовими організаціями), зобов'язання перед контрагентами (з оплати товарів та послуг, надання послуг та поставок товарів тощо). Тому вихідним пунктом аналізу з метою встановлення необхідності вжиття антикризових заходів є чітке визначення усіх зобов'язань підприємства – внутрішніх та зовнішніх і причин, які перешкоджають їх виконувати.

Причини, що перешкоджають підприємству виконувати свої зобов'язання, також можуть бути внутрішні й зовнішні. До основних внутрішніх причин передусім належить недосконалий менеджмент, згідно з яким, наприклад, підприємство здійснило неефективні довгострокові вкладення, що не забезпечили зростання його доходу в передбачуваному періоді; підприємство обтяжене надмірними виробничими запасами, що не збільшують обсягів виробництва та грошових надходжень; підприємство виробляє готову продукцію, що не реалізується; утримує непомірну для нього соціально-культурну сферу або надмірну кількість персоналу тощо. До подібних причин у сучасних умовах можна віднести неефективну маркетингову стратегію і тактику, коли між виробниками і споживачами існує значна кількість посередницьких ланок, у яких осідає переважна частина виручки.

Зовнішніми причинами невиконання зобов'язань можуть бути, зокрема, ситуації, коли ринок знижує загальний попит на продукцію підприємства з причин відсутності потреби в ній, високих цін, зниження платоспроможності, появи товарів-субститутів тощо. Такі ситуації можуть виконати тоді, коли недобросовісні споживачі не здійснюють платежів за відвантажену продукцію або за надані послуги. У цих випадках підприємство, не маючи виручки, не може виконати своїх зобов'язань перед іншими суб'єктами його економічних зв'язків і діяльності. Можуть виникати ситуації різких змін податкової політики, введення підвищених митних тарифів,

прямих заборон на експорт або імпорт продукції, що також призводить до неможливості виконання підприємством своїх зобов'язань. Зобов'язання підприємства мають чітко визначені терміни виконання. Їх перевищення веде до застосування штрафних санкцій і набуття підприємством репутації ненадійного партнера, що поглиблює загальну недовіру до нього контрагентів і навіть власного персоналу. Невиконання підприємством своїх зобов'язань свідчить про два основні моменти: або менеджмент підприємства є недобросовісним і вважає можливим їх не виконувати (практика діяльності українських підприємств свідчить про масові випадки маніпулювання виручкою при байдужості до оплати праці працівників, або навпаки, здійснюється оплата праці в першу чергу, а потім залишки використовуються на платежі контрагентам); 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 зростаючих боргових зобов'язань, нездатністю менеджменту підприємства вжити заходи 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.

Одним із важливих моментів вивчення питань антикризового управління є необхідність більш чітко окреслити сутність цього поняття. Досить часто в спеціальній літературі антикризове управління пов'язують лише з 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 в цілому – це сукупність форм і методів реалізації низки взаємозв'язаних заходів, які 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, які 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, заінтересовані 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. За даними зарубіжного досвіду прогнозування банкрутства можливе за 1,5-2 роки до появи очевидних ознак. Такий аналіз має бути комплексним і обов'язково охоплювати аналіз виробництва та збуту продукції, фінансовий аналіз, використання трудового потенціалу, аналіз витрат та ціноутворення та ін.

Для деяких українських підприємств проводиться спеціальний поглиблений аналіз їх фінансово-господарського стану з метою виявлення неплатоспроможних підприємств та організацій і віднесення їх до відповідного Реєстру. Основним завданням такого аналізу є оцінка результатів 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 і 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 і звітний період; звіт про витрати на виробництво продукції, робіт, послуг; розрахунок нормативу власних обігових коштів; розшифрування кредиторської та дебіторської заборгованості; звіт про наявність і рух основних фондів, амортизацію; зведена таблиця основних показників; звіт про рух коштів в іноземній валюті; висновок аудиторських перевірок матеріалів 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 левериджу, 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 працюючих, середньомісячної заробітної плати та ін. У цілому аналіз базується на використанні усіх показників, які 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, яка передбачає низку взаємозв'язаних заходів, серед яких мають бути організаційні, виробничі, економічні, інвестиційні, зовнішньоекономічні, соціальні, екологічні та ін. Особливо необхідно виокремити такі 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 блокуючих – 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. — Киев: 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.: Перспектива, 1999. – 656 с.