УДК 658.14

Соковець-Макатуха Т.В.
старший викладач кафедри фінансового
та банківського менеджменту
Дніпропетровської державної фінансової академії

ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

FEATURES OF CRISIS MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS

АНОТАЦІЯ

У статті проаналізовано основні показники діяльності підприємств промисловості та підприємств, що займаються виробництвом харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів України. Досліджено поняття антикризового управління з позиції комплексності, визначено параметри кризи та ключові аспекти антикризового управління в сучасних умовах. Подано відомості про переваги та недоліки моделей антикризового управління, зазначено шляхи для забезпечення фінансової рівноваги підприємства у кризових умовах.

Ключові слова: антикризове управління, криза, параметри кризи, фінансова рівновага, антикризові моделі.

АННОТАЦИЯ

В статье проанализированы основные показатели деятельности предприятий промышленности и предприятий, занимающихся производством пищевых продуктов, напитков и табачных изделий Украины. Исследовано понятие антикризисного управления с позиции комплексности, определены параметры кризиса и ключевые аспекты антикризисного управления в современных условиях. Подано сведения о положительных и отрицательных сторонах моделей антикризисного управления, указано пути для обеспечения финансового равновесия предприятия в кризисных условиях.

Ключевые слова: антикризисное управление, кризис, параметры кризиса, финансовое равновесие, антикризисные модели.

ANNOTATION

The article analyzes the main indicators of industrial enterprises and enterprises engaged in the production of food, beverages and tobacco products. The concept of crisis management is studied from the perspective of complexity, the parameters of key aspects of the crisis and crisis management in modern conditions. This article contains information about positive and negative aspects of crisis management models, specifies ways to ensure the financial equilibrium of the enterprise in crisis conditions.

Keywords: crisis management, crisis, parameters of crisis, financial equilibrium, crisis models.

Постановка проблеми. Управління динамічною системою (підприємством) у стані дисбалансу, кризових явищ в зовнішньому середовищі, вимагає від менеджерів освоєння практичних навичок швидкого реагування на виникаючі ризики, передбачення і розпізнавання криз, прийняття ефективних рішень щодо усунення наслідків негативних факторів на підприємство.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження антикризового управління зробили як зарубіжні, так і вітчизняні науковці, серед яких І. Ансофф, Е. Альтман, І.О. Бланк, О.О. Терещенко, Л.А. Лігоненко, Л.С. Ситник, Р.А. Попов, А.Г. Грязнова, А.Д. Чернявський та ін. Специфіка антикризового управління не дозволяє сформувати єдину думку щодо визначення сутності категорії антикризового управління підприємством. Варто зауважити, що неповно розглянуті питання антикризового управління за сучасних умов кризових явищ в Україні.

Метою статті є визначення особливостей антикризового управління на підприємствах, що виробляють харчові продукти в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Харчова промисловість, добувна і машинобудування є головними галузями промисловості в Україні, сумарний внесок яких до загальної валової доданої вартості у промисловості в 2013 р. складав майже 60%, зокрема харчова промисловість займала 17%.

У 2014 р. розвиток харчової промисловості перебував під впливом різних факторів, що дозволило збільшити за рік обсяги виробництва лише на 2%. Значно вплинула заборона Росії ввозити на її територію деякі продукти української харчової промисловості, що обумовила незначне зниження обсягів виробництва цих продуктів, а саме сирів та шоколаду. Обсяги виробництва сирів жирних за рік знизилися на 21,7%, сиру неферментованого – на 8,5%, шоколаду – на 29,7%. Водночас лібералізація торгівлі з ЄС дала змогу наростити обсяги виробництва інших видів харчової продукції, зокрема м'яса свиней – на 34,6%, м'яса свійської птиці – на 16,1%, овочів – на 20,3% тощо. Оборот роздрібної торгівлі за рік зменшився на 8,6% унаслідок різкого зниження споживчого попиту з червня. Ситуацію ускладнило зниження реальних заробітних плат населення, що становило 5,7% за січень–листопад 2014 р. порівняно з відповідним періодом минулого року на фоні високої інфляції (24,9% за рік). Ще із жовтня відбувалося зниження обсягу послуг, наданих населенню, однак за рік цей обсяг зріс на 0,8%. Нова хвиля девальвації в листопаді спричинила зниження традиційних передсвяткових споживчих настроїв населення, за три тижні грудня попит на традиційні новорічні товари зменшився вдвічі. За даними дослідження компанії «Делойт», українська родина планувала витратити на новорічні свята 2 187 грн, що на 5% менше, ніж відповідні витрати минулого року [1]. Дослідження взаємозв'язку підприємств промис-

ловості та підприємств, що виробляють харчові продукти, напої і тютюнові вироби у динаміці наведено в таблиці 1.

Аналіз даних вказує на поступове збільшення кількості підприємств промисловості. Кількість підприємств, що займаються виробництвом харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів, порівняно з 2010 р. зменшилася на 2,2% і збільшилася на 11,1% порівняно з 2012 р. Кількість найманих працівників підприємств, що займаються виробництвом харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів зменшилася на 3,7%, рентабельність операційної діяльності на 1,6%, на підприємствах, що займаються виробництвом харчових продуктів, – на 1,5%, що є свідченням зростання цін та зменшення купівельної спроможності української родини, що спричиняє зменшення попиту на продукти харчування, особливо кондитерські вироби.

Проаналізуємо динаміку зміни фінансового результату підприємств промисловості та підприємств, що виробляють харчові продукти, напої і тютюнові вироби (табл. 2).

Фінансовий результат до оподаткування підприємств, що виробляють харчові продукти, напої і тютюнові вироби за 4 роки (2009-2013 рр.) збільшився з 5 853,6 млн грн до 9 447,9 млн грн, або на 35 943 млн грн (161,4%), у промисловості в цілому відповідно з 4 760,7 млн грн до 13 698,3 млн грн, або на 18 459 млн грн,

Таблиця 1

Динаміка основних показників підприємств України

Показники	Період				Темп зростання	
	2010	2011	2012	2013	2013/2010	2013/2012
Кількість підприємств	378 810	375 695	364 935	393 327	3,8	7,8
промисловості	47 827	47 479	43 356	49 130	2,7	13,3
виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	6 551	6 559	5 768	6 407	-2,2	11,1
Кількість найманих працівників	7 836,4	7 712,4	7 577,6	7 285,6	-7,0	-3,9
промисловості	3 082,5	3 037,1	3 014,4	2 912,8	-5,5	-3,4
виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	417,9	425,7	415,2	402,4	-3,7	-3,1
Рентабельність операційної діяльності	4	5,9	5	3,9	x	x
промисловість	3,5	4,7	3,4	3	x	x
виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	4,5	4,2	6,4	6,1	x	x
виробництво харчових продуктів	3,6	3,3	5,5	5,1	x	x

Джерело: складено автором за [6]

Таблиця 2

Динаміка фінансового результату підприємств України

Показник	Період					Темп зростання	
	2013	2012	2011	2010	2009	2013/2012	2013/2009
Чистий прибуток (збиток), млн грн, зокрема	-22 495	35 067	67 797,9	13 906,1	-37 131,1	-64.1	60,6
промисловість	-4 181,1	2 592,4	31 961,6	11 594,7	14 192,5	-161.3	-29,5
виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	6 531,7	7 183,9	2 303,6	2 238,8	3 510,7	90.9	186,1
Фінансовий результат підприємств до оподаткування, млн грн	29 283,2	101 884,7	122 210	58 334	-45 011,3	28,7	-65,1
промисловість	13 698,3	21 353,4	58 662,3	31 221,1	-4 760,7	64,2	287,7
виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	9 447,9	10 421,2	4 772,4	4 899,2	5 853,6	90,7	161,4
Фінансовий результат підприємств, що одержали прибуток, млн грн, зокрема	179 240	210 608	208 896,3	155 197,6	108 853,4	85,1	164,7
промисловість	81 336,9	67 565,4	82 204,1	50 070,6	33 302,1	120,4	244,2
виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	9 447,9	15 708,9	12 235,3	10 525,2	10 469,6	60,1	90,2
Питома вага прибуткових підприємств, %	65	63	63,5	57,3	58,9	x	x
промисловості, %	62,1	60,7	60,8	57,0	58,5	x	x
виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів, %	62,9	61,7	59,5	60,3	62,9	x	x

Джерело: складено автором за [6]

або на 287,7%. При цьому спостерігається певна стабільність в частці підприємств, що отримують збиток в результаті діяльності у 2013 р. порівняно з 2009 р., і складає 37,1%, однак порівняно з 2012 р. зменшилася на 1,2%; на підприємствах промисловості як найважливішої галузі економіки в цілому ситуація дещо інша: зменшення на 3,6% та 1,4% відповідно. Сума їх збитків у 2013 р. дорівнювала 5 466,2 млн грн та збільшилась у 2 рази, за січень-березень 2014 р. – у 6,7 разів порівняно з відповідним періодом попереднього року. Це свідчить про негативні зрушення у фінансово-господарській діяльності українських підприємств, що є відлунням нестабільної ситуації в Україні. Щодо структури фінансових ресурсів підприємств, то останнім часом власні джерела переважають на підприємствах, позикові складають від 0 до 20% [6]. Отже, функціонування підприємств в динамічному зовнішньому середовищі вимагає розуміння антикризового управління, більше половини підприємств дають раду кризовими явищами в діяльності, що дозволяє приймати адекватні ефективні рішення.

У процесі діяльності підприємства досягнення необхідного за стратегією рівня конкурентоспроможності можливе для тих підприємств, які постійно моніторять діяльність і відповідно вчасно реагують на вимоги ринку, функціонують за інноваційним напрямом, успішно вирішують завдання якісної інформаційної підтримки та фінансового забезпечення поточних управлінських рішень, натомість інші суб'єкти господарювання опиняються у фазі боротьби за виживання [10].

Ключовим аспектом у кризових явищах є отримання доходів при зростанні витрат у тісній взаємодії з цільовим споживачем. Зазначену взаємодію можна зобразити так: підприємство – споживач – дохід підприємства – отримання споживачем до використання певних благ, цінностей від товару, тобто прослідковується дія головного елементу в сучасному антикризовому управлінні – антикризового маркетингу, що має забезпечувати перетворення спонукання споживачів до задоволення потреб на доходи підприємства, що є ознакою для фінансової стабілізації, оскільки асортимент товарів, послуг розподіляється ефективно через канали розподілу, правильно обрано стратегію ціноутворення, товар відповідає не тільки потребам цільового споживача, але й вимогам сучасного споживчого ринку.

Сучасний ефективний менеджмент виробничого підприємства залежить від швидкості розпізнавання кризи та її симптомів у певній сфері його діяльності.

Розпізнавання кризи та її симптомів можливе лише за системного сприйняття ознак або властивостей, параметрів кризи на підприємстві, що є базисом для критичної оцінки кризи та розробки відповідного управлінського рішення, тобто застосування превентивних антикризових заходів.

У євразійському стандарті антикризового управління проектами як ключові оціночні характеристики кризи використовують такі параметри [3]:

1. Проблематика кризи.
2. Масштаб кризи.
3. Область розвитку (охоплення).
4. Стадія (фаза) виявлення кризи.
5. Причини кризи.
6. Можливі наслідки кризи.
7. Гострота кризи.

За відсутності в управлінській моделі орієнтації на виявлення криз за вищезазначеними параметрами спостерігатиметься дезорієнтація стратегії підприємства, оскільки функціонуватиме лише оперативна сторона його розвитку, що призведе до додаткових витрат на термінові антикризові заходи.

На українських підприємствах досить часто антикризове управління зводять до аналізу фінансового стану підприємства, оцінки ймовірності банкрутства, а також до формування заходів, які виведуть фінансові показники діяльності до встановлених нормативів, що визначає необхідність уточнення поняття антикризове управління [4].

Відповідно до рекомендацій Львівського державного центру науки, інновацій та інформатизації антикризове управління вивчається в ракурсі поєднання з терміном «санація», а саме під «антикризовим управлінням» розуміють систему фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства в довгостроковому періоді або сукупність усіх можливих заходів, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення [8].

Виходячи із різноманітності підходів до визначення поняття «антикризове управління», зупинимось на інтерпретації його з позиції комплексності функціонування системи управління.

Антикризове управління – це динамічна постійно функціонуюча система управління, що дозволяє своєчасно спрогнозувати та виявити симптоми та вид кризи на підприємстві в певній сфері, забезпечуючи повноцінне функціонування у стадії виживання, вивести підприємство в стадію стабільного розвитку з мінімальними втратами ресурсів з мінімізацією ризиків.

Своєчасність управлінських рішень та ефективність антикризового управління може забезпечуватися за допомогою області стійкості, яка дозволяє бачити динаміку розвитку підприємства як частини діагностики, що є одним із сегментів антикризового управління. Цю область стійкості наповнюють динамічні показники системи управління на підприємстві [7], за структурними елементами, і за відповідними стадіями розвитку підприємства, що дозво-

ляють бачити зміни в тому підрозділі, в якому вони відбуваються, застосовувати необхідні антикризові інструменти, адекватно і своєчасно реагувати на кризові явища. Отже, область стійкості підприємства має стати головним індикатором системи антикризового управління, чутливість якого дозволяє бачити необхідність у перетвореннях цієї системи управління та її структурних підрозділів.

Одним із елементів антикризового управління є забезпечення фінансової рівноваги у тривалому періоді, що можливо тільки при збільшенні грошового потоку від основної діяльності підприємства. Основні завдання на етапі довгострокового забезпечення фінансової рівноваги такі:

– підвищення конкурентних переваг продукції;

– збільшення грошового потоку, своєчасної оплати в розрахунках;

– збільшення оборотності активів.

Отже, виникає необхідність розробки антикризової програми із зазначенням моделі управління, що коригуватиметься відповідно до зміни умов.

З теоретичного та практичного погляду реалізація антикризового управління здійснюється за першими двома моделями [2]:

1. Антикризове управління на підприємстві передусім має за основу приділення уваги скороченню поточних витрат і продажу його надлишкових активів, що не використовуються тривалий час або які вигідніше взяти в оренду чи лізинг.

Особливістю цієї моделі є короткотерміновий горизонт. Фінансова стабілізація полягає в орієнтації на забезпеченні підприємства доходами від реалізації через реалізацію надлишкових активів, що сприяє істотному зменшенні витрат, оскільки скорочується постійна частина витрат, які необхідно нести незалежно від об'єму виробництва і продажів продукції (оренда приміщень, заробітна плата персоналу, технологічні витрати та ін.). Варто пам'ятати, що наведена вище реалізація майна не дозволяє максимізувати прибуток, якщо йдеться про функціонуюче підприємство, а не підприємство, що має бути ліквідоване, і мова не йде про підвищення інвестиційної привабливості. Специфіка діяльності підприємства і його обладнання також можуть впливати на обсяг надходжень від продажу і часового інтервалу надходження коштів.

Значну увагу варто приділяти і виробничим активам, оскільки при раціональному використанні виробничих потужностей в певний момент часу можна сприяти збільшенню доходів від поточної діяльності за умови орієнтації на сегмент ринку більш доступної продукції за ціновим критерієм.

2. Антикризове управління спрямоване на коригування чи налагодження виробництва та реалізацію продукції підприємства з метою підвищення рівня конкурентоспроможності, що сприяє отриманню регулярних доходів від її продажу. Основною рушійною силою цієї моделі є посилення та активізація маркетингових дії з двосторонньою направленістю як на цільового споживача, так і на потенційного, що є результатом продуманого просування продукції на ринок і збутової політики, а також перегляд умов поставок, оплати послуг для певної категорії клієнтів, постачальників, чому передує всебічний їх аналіз, цінової політики і стратегії. Незважаючи на негативні наслідки дії кризових ситуації на підприємство, цей період може стати переломним для підприємств, які краще підготувалися до кризи або більш швидше реагують на зміни, приймають управлінські рішення, оскільки є можливість захопити більшу частину ринку конкурента. Недоліком моделі є віддаленість позитивної віддачі, хоча випуск нової вигіднішої продукції для певної фази, виду кризи, підвищення якості на неї, надання супутніх послуг у поєднанні з чітко спрогнозованим комерційним і технологічним розрахунком, може надати більш швидкий ефект.

Сучасні умови функціонування підприємств досить часто вимагають поєднання двох попередніх моделей. Симбіоз направленості дії моделей дозволяє поліпшити рівні продажів, забезпечити регулярний приплив коштів, що є дієвим інструментом при виведенні підприємства з фінансової кризи, за наявності проблем з конкурентоспроможністю продукції або платоспроможним попитом, ефективне використання виробничих потужностей, їх резервів в короткостроковому і в довгостроковому періоді одночасно підвищує й інвестиційну привабливість підприємства. Ключовим аспектом моделі є економія на постійних (умовно-постійних) витратах в результаті збільшення виробництва і обсягів реалізації продукції, інвестиції у виробництво і маркетинг, що дозволяє забезпечити підтримку своїх позиції на ринку, захоплення нової «ніші» ринку або частки конкурента, що особливо актуально для підприємств, які виробляють стандартизовані товари і послуги, що мають значну кількість аналогів на ринку. А також індивідуальна робота з постачальниками сировини для виробництва товару з метою зниження закупівельних витрат не знижуючи якість.

Висновки. Діяльність з антикризового управління виробничим підприємством має охоплювати певні складові, враховуючи стадію життєвого циклу: постійний моніторинг діяльності, планування превентивних заходів, реалізацію і контроль фінансових цілей, розроблення стратегії, антикризової програми, що відображатиме заходи, спрямовані на попередження чи виведення підприємства з кризи, усунення її наслідків в рамках організаційного, фінансового і виробничо-технічного, маркетингового механізму функціонування підприємства. В антикризовому процесі управління першість має надаватися

попередженню настання кризових ситуацій, що потребує здійснення ланцюгової направленості: систематичний аналіз зовнішнього середовища функціонування галузі та на макрорівні з метою відслідковування сигналів кризи до виявлення симптомів кризи; готовність підприємства швидко реагувати на ситуації ринку (оперативна зміна політики ціноутворення, каналів збуту, методів просування); мінімізація ризиків у період кризи; робота з персоналом (підвищення командної взаємодії та корпоративної культури, внутрішні програми лояльності); оновлення технологій, зміна структури виробництва, організації, управління; максимізація ефективності господарювання [5].

В цілому значні часові витрати, яких вимагає антикризове управління, дозволять реалізувати встановлені цілі, підвищити ефективність управління наявними матеріальними та фінансовими потоками, забезпечити розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аналіз економічного стану України 2014 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=4972952.
2. Возилова Е.В. Антикризисное управление: роль, место и значение в условиях конкурирующего рынка [Электронный ресурс] / Е.В. Возилова. – Режим доступа: http://business-society.esrae.ru/pdf/2014/2/8.pdf.
3. Євразійський стандарт антикризового управління проектами 2009 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.epmc.ru/docs/ESUP_K_AKPM_090321_02.pdf.
4. Мельник Ю.Н. Анализ составляющих системы маркетинга в процессе антикризисного управления машиностроительного предприятия / Ю.Н. Мельник // Социально-экономические проблемы адаптации реального сектора в современных условиях: моногр. – Донецк: Изд-во «Ноулидж», 2013. С. 203-210.
5. Мороз О.В. Інституціональні особливості превентивного антикризового управління підприємством / О.В. Мороз, І.В. Шварц; Вінниц. нац. техн. ун- т. – Вінниця: УНІВЕРСАМ, 2006. – 137 с.
6. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]: [веб-сайт]. – Режим доступу: http://ukrstat.org/uk/.
7. Попов Р.А. Антикризисное управление: учебник / Р.А. Попов. – М.: Высш. шк., 2004. – 429 с.
8. Рекомендації щодо розробки антикризових програм дій підприємств – членів Об'єднання підприємницьких організацій Львівщини [Електронний ресурс]. – Режим доступу: cstei.lviv.ua.
9. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: навч. посіб. / О.О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2004. – 560 с.
10. Фучеджи В.І. Особливості антикризового управління підприємством [Електронний ресурс] / В.І. Фучеджи // Вісник соціально-економічних досліджень. – Режим доступу: http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream.
11. Хандій О.О. Антикризові інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації / О.О. Хандій // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 4. – С. 186-192.