

**Василь БАЙЦИМ, Сергій САМАРА**

## **МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ СВІТОВОЇ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ**

*Розкрито сучасний стан проблеми антикризового управління підприємствами та корпораціями, проведено поглиблений аналіз теоретичних і методологічних засад цієї проблеми. Розроблено інформаційний опис підприємницької моделі антикризового управління та алгоритм її реалізації.*

*The modern state of problem of anti-crisis management by enterprises and corporations is investigated, the deep analysis of theoretical and methodological principles of this problem is developed. Informative description of enterprise frame of anti-crisis management and algorithm of its realization are elaborated.*

Незаперечним є той факт, що в сучасних умовах господарювання в Україні відбуваються економічні зміни, обумовлені загальними процесами глобалізації та завершальної стадії процесу переходу від адміністративно-планової моделі економіки до ринкової. Формування ринкових відносин супроводжується, з одного боку, розвитком різноманітних форм власності, конкуренції, права кожного суб'єкта господарювання самостійно приймати виважені, але ризиковані рішення для отримання додаткового підприємницького доходу. Але, з іншого боку, розвиток економічної свободи вимагає використання складнішого механізму управління підприємствами, здатного ефективно реагувати на об'єктивні процеси структурної перебудови економіки [1], які супроводжуються кризовими явищами, банкрутством. Незважаючи на позитивні зрушення в економіці України впродовж 2004–2008 рр., в результаті світової фінансової кризи багато вітчизняних підприємств вже стикнулися з кризовими явищами або у найближчому майбутньому будуть охоплені ними. Зрозуміло, що в таких умовах вони постануть пе-

ред проблемою обґрунтування таких моделей запобігання банкрутству, що дозволили б зробити ці процеси керованими.

Теоретичним, методологічним і практичним аспектам антикризового управління та управління підприємством у нестабільних економічних системах присвячені праці І. Балабанова, С. Бєляєва, А. Градова, А. Грязнової, П. Друкера, В. Забродського, М. Іванова, Т. Клебанова, В. Кошкіна, Б. Кузіна, Л. Лігоненко, Є. Мінаєва, Д. Морріса, В. Панагушина, В. Пономаренко, О. Пушкар, Б. Райзенберга, М. Слабікова, О. Соколіцина, Є. Уткіна, М. Хаммера, Д. Чампі та ін. Аналіз представлених у літературі концепцій дозволив оцінити проблему антикризового управління в різних системах координат, зробити висновок, що існують актуальні завдання, які потребують вирішення.

Усе це в підсумку потребує аналізу тенденцій розвитку економічних процесів в Україні та шляхів подолання кризових явищ; визначення змісту і сутності антикризового управління, його складових; розробки підприємницької моделі управління підприємством тощо. Особливої уваги заслуговує

розробка системи показників для комплексної кількісної оцінки та діагностики фінансової ситуації на підприємстві; обґрунтування методичних підходів до визначення типів розвитку кризових явищ та прогнозування фінансового становища підприємства; визначення комплексу санаційних заходів для виведення підприємства з кризового стану.

Об'єктивною закономірністю ринкової економіки є циклічність її розвитку з наявністю етапу кризової ситуації. Банкрутство – обов'язковий, притаманний ринку механізм перерозподілу капіталу, структурної перебудови економіки країни, який, з одного боку, загалом сприяє підвищенню ефективності ринкової економіки, а з другого – створює значні проблеми суб'єктам господарювання. Відтак, використання останніми методів антикризового управління підприємствами як альтернативи банкрутству дозволяє забезпечити ефективність і стабільність їх життєдіяльності в складних умовах господарювання.

Розглядаючи антикризове управління як систему управління конкретним підприєм-

ством чи групою підприємств, спрямовану на діагностику, попередження, локалізацію, нейтралізацію та подолання кризових явищ засобами сучасного менеджменту, нових інформаційних технологій та економіко-математичного моделювання, пропонуємо для підвищення ефективності антикризового управління виокремлювати в ньому дві складові: профілактичне (ризикове) і кризове управління (антикризове управління у вузькому його розумінні). Якщо профілактичне управління підприємством полягає в проведенні низки превентивних заходів, спрямованих на зміцнення його ринкових позицій, то кризовий менеджмент – специфічний різновид управлінської діяльності в умовах появи ознак кризової ситуації, що загрожує подальшому існуванню підприємства. Для кожної складової антикризового управління нами сформульовано завдання, функції, інструменти; обґрунтований зміст антикризового управління залежно від причин виникнення кризи та обраного виду реструктуризації діяльності підприємства (табл.1).

Таблиця 1

**Взаємозв'язок складових антикризового управління за видами реструктуризації**

Причини виникнення кризових явищ на підприємстві	Кризове управління	Варіанти ризикового управління	
	Санаційна реструктуризація	Адаптивна реструктуризація	Попереджувальна реструктуризація
Втрата ринкових позицій	■	■	■
Великий обсяг незавершеного виробництва			
Великі запаси готової продукції			
Кредиторська заборгованість			
Втрата ліквідності			
Зниження ефективності виробництва	■	■	■
Вичерпання ринкового потенціалу			
Низька ефективність управління			
Невідповідність світовим стандартам	■	■	■
Поява нових конкурентів			
Поява нових ринків			
Впровадження нових технологій	■	■	■

Одним із шляхів подолання негативних явищ в економіці України є зміна суті, стилю, мотивів управління підприємствами, уведення в дію ресурсу підприємливості як власників підприємств, так і менеджерів, перехід до підприємницької моделі антикризового управління підприємствами.

Під підприємницькою моделлю управління варто розуміти цілеспрямовану ініціалізацію сукупності економічних відносин між внутрішніми сферами управління підприємством, ринками, державою, суспільством та особою, яка самостійно, від свого імені та на свій ризик приймає рішення, діючи в межах чинного законодавства, з метою отримання доходу.

Підприємницьку модель можна описати, використовуючи різні аспекти (функціональний, морфологічний, інформаційний) і враховуючи модель управління підприємством (рис. 1) та алгоритм її реалізації (рис. 2).

Поглиблення змісту вказаної моделі (рис. 1) виконано з урахуванням того, що вона використовуватиметься для локалізації кризових явищ на підприємстві. Концептуальна схема антикризового управління підприємством складається з трьох основних блоків: діагностики фінансової ситуації, прогнозування тенденцій розвитку стану підприємства, розробки комплексу управлінських рішень з локалізації кризи.

До специфічних характеристик, за якими підприємницька модель відрізняється від інших моделей управління, належать: по-перше, використання в управлінні внутрішніми процесами механізмів самоорганізації з одночасним уведенням контролю та відповідальності за результати діяльності на кожному рівні управління; по-друге, використання розвинених схем мотивації персоналу; по-третє, широке використання ситуаційного підходу до вибору реакції на події у зовнішньому середовищі.

Розвиток та оздоровлення бізнесу можливі за умови не тільки вирішення проблем внутрішнього управління підприємством, а

й створення та використання можливостей, що залежать від факторів динамічного зовнішнього середовища [5] і насамперед від дій Уряду та місцевих органів виконавчої влади.

Кризове управління тісно пов'язується з такими поняттями, як "антикризові процедури" та "антикризове управління". Антикризові процедури застосовуються до підприємства-боржника. Процес їх реалізації характеризується як антикризовий процес, в якому мають бути присутні процеси антикризового управління й антикризового регулювання. Антикризове управління, як сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур, застосовується для конкретного підприємства-боржника. Це система управління підприємством, спрямована на локалізацію чи ліквідацію негативних ситуацій у розвитку підприємства засобами сучасного менеджменту й економіко-статистичного моделювання.

Діагностика фінансової ситуації і загрози банкрутства є найважливішим блоком механізму антикризового управління підприємством. Її ефективність залежить від вибору системи координат для оцінки фінансової ситуації, що формується на підприємстві. Вона характеризується сукупністю показників, які об'єднуються таким чином, щоб якнайглибше відобразити фінансове становище підприємства в певний момент часу з орієнтацією на визначені цілі підприємства. Запропонована [4] схема діагностики ліквідує негативні сторони існуючих підходів до діагностики, які орієнтовані лише на оцінку внутрішніх резервів потенціалу підприємства без урахування особливостей його поведінки на ринку. Обґрунтоване [3] уведення до складу діагностичних показників адаптивності маркетингової політики підприємства дозволяє оцінити резерви подолання кризових ситуацій за рахунок оцінки резервів розвитку ділової активності. Повний перелік показників подано в табл. 2.

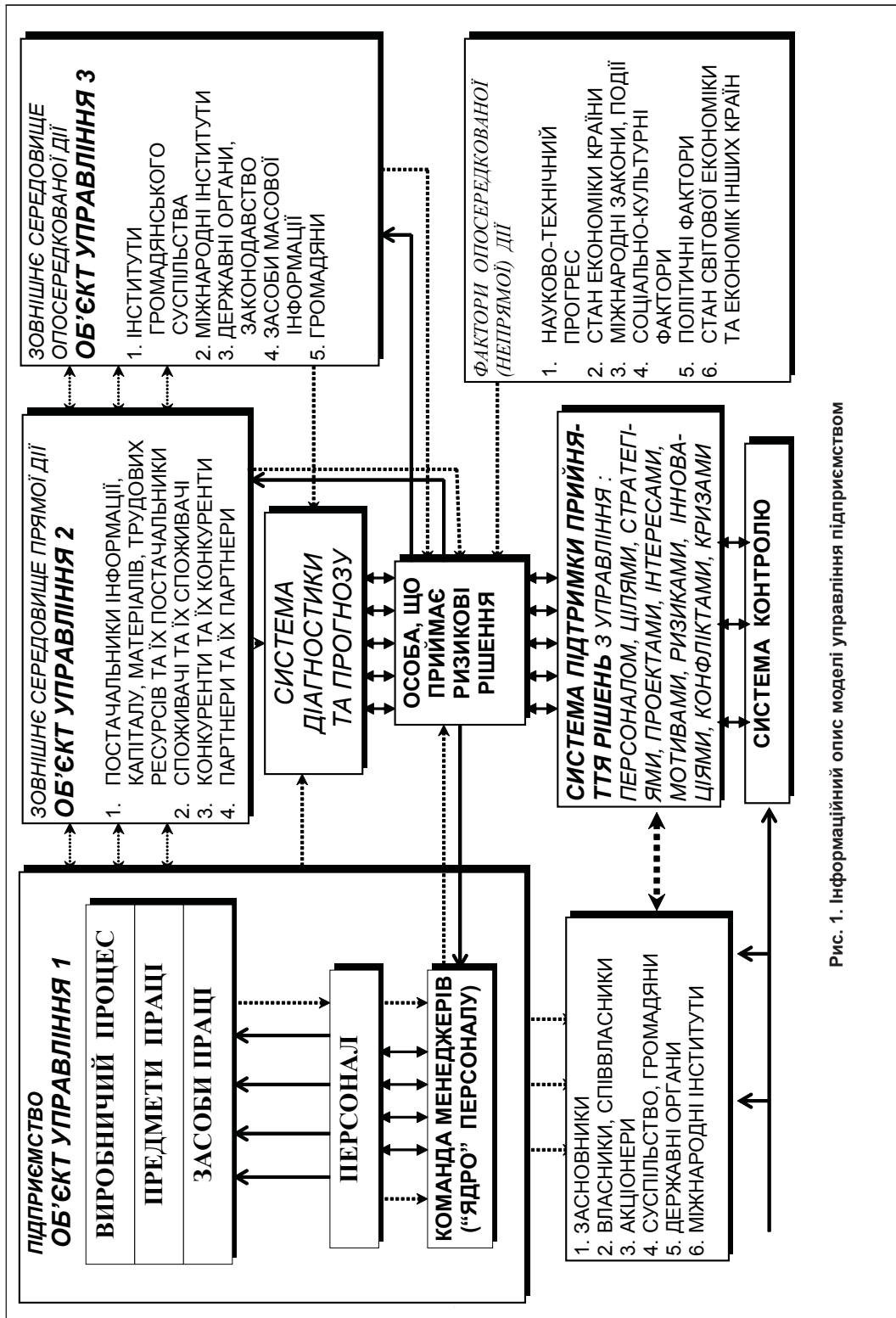


Рис. 1. Інформаційний опис моделі управління підприємством

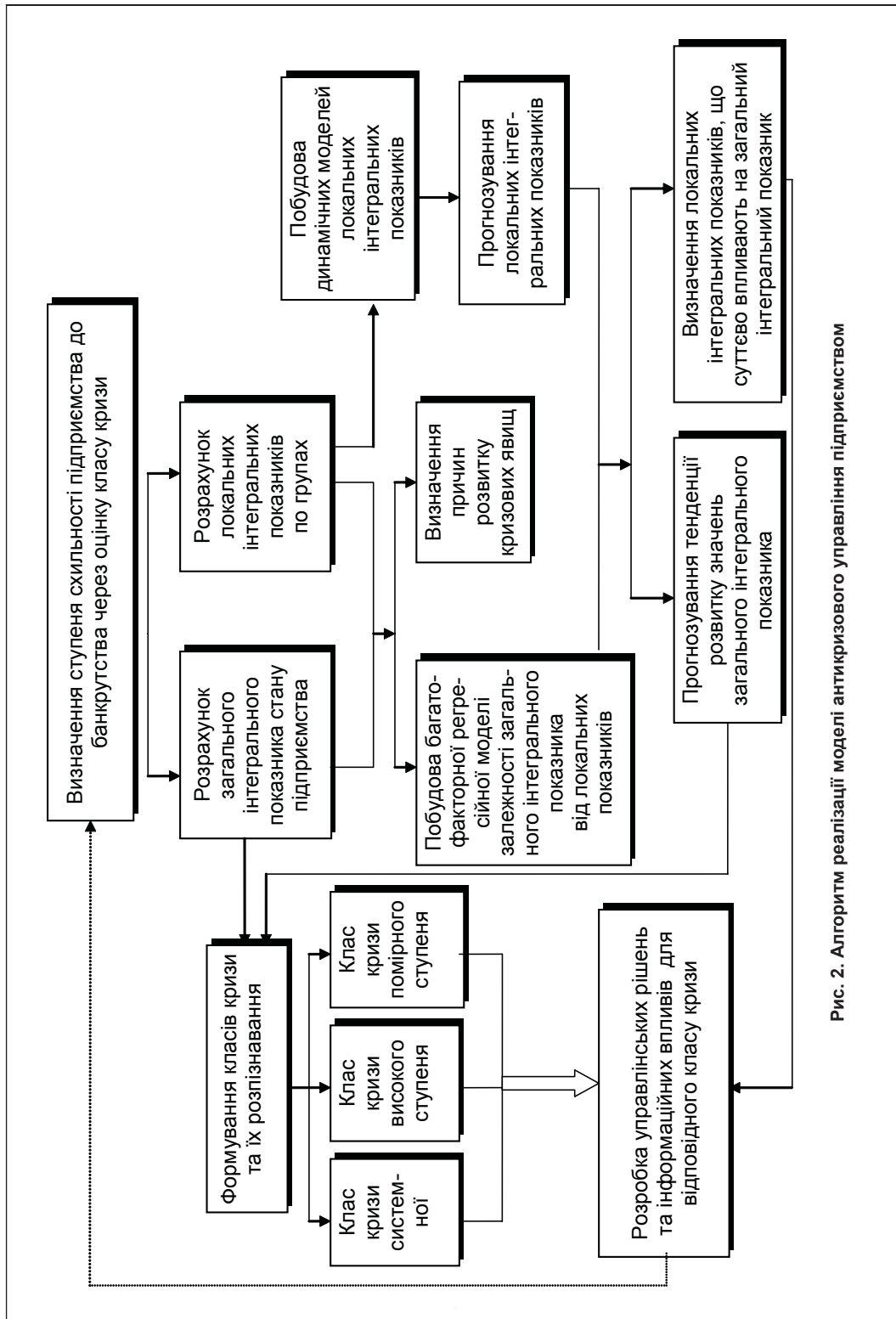


Рис. 2. Алгоритм реалізації моделі антикризового управління підприємством

Таблиця 2

Показники, що відображають фінансовий стан підприємства

Група показників	Найменування показників
Оцінка майнового стану	Сума активів, що знаходяться в розпорядженні підприємства, тис. грн.
	Частка основних засобів у сумі активів, %
	Знос основних засобів, %
	Коефіцієнт відновлення основних засобів
	Величина товарно-матеріальних запасів, тис. грн.
	Ефективність управління запасами
	Величина дебіторської заборгованості, тис. грн.
Оцінка фінансового стану	Частка власних коштів у загальній сумі джерел, %
	Частка власних оборотних коштів у загальній їх сумі, %
	Коефіцієнт маневреності власного капіталу
	Коефіцієнт поточної ліквідності
	Коефіцієнт проміжної ліквідності
Наявність негативних статей в звітності	Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними оборотними коштами
	Відношення дебіторської заборгованості до кредиторської
	Непокриті збитки, тис. грн.
	Прострочена дебіторська заборгованість, тис. грн.
	Прострочена кредиторська заборгованість, тис. грн.
	Коефіцієнт тяжкості прострочених зобов'язань
Оцінка рентабельності	Коефіцієнт втрати платоспроможності
	Сума балансових прибутків (збитків), тис. грн.
	Рентабельність продукції, %
	Рентабельність активів, %
	Рентабельність власного капіталу, %
Оцінка оборотності	Оборотність основного капіталу, об.
	Оборотність товарно-матеріальних запасів, об.
	Оборотність дебіторської заборгованості, об.
	Оборотність оборотного капіталу, об.

Зміст методики комплексної кількісної оцінки ступеня розвитку кризових явищ на підприємстві показаний на рис. 3. Цільова спрямованість розробленої методики полягає у визначенні динаміки загального інтегрального показника стану підприємства та причин розвитку кризових явищ. Загальний інтегральний показник розраховується щодо сукупності локальних інтегральних показ-

ників. Як математичний інструментарій методики використані методи багатомірного аналізу, зокрема метод рівня розвитку.

Підсумовуючи вищезазначене, приходимо до таких висновків і узагальнень:

1. Аналіз основних показників економічного розвитку України свідчить, що, незважаючи на позитивні зрушення останніх трьох років, багато підприємств увійшли в



поле дії світової фінансової кризи, що розпочалась у 2008 р. і потребують упровадження таких моделей управління, які дозволили б зробити процеси запобігання банкрутству керованими. Одним із шляхів подолання негативних явищ в економіці України є зміна суті, стилю, мотивів управління підприємствами державного сектору та введення в дію ресурсу підприємливості менеджерів. Використання останніми методів антикризового управління як альтернативи банкрутству дозволяє забезпечити ефективність і стабільність життєдіяльності підприємств у складних ринкових умовах.

2. Перехід до описаних у статті механізмів та моделей антикризового управління, дозволяє менеджерам своєчасно та з мінімальним ризиком приймати рішення, ефективно організувати інформаційне забезпечення для стратегічного й оперативного управління підприємствами.

3. Для забезпечення ефективності антикризового управління підприємствами необхідно дотримуватись концептуальної схеми, яка складається з блоку діагностики фінансової ситуації, прогнозування тенденції розвитку стану підприємства та блоку розробки комплексу управлінських рішень щодо ло-

калізації розвитку кризи й алгоритму реалізації підприємницької моделі антикризового управління підприємством.

#### Література

1. Байцым В. Ф. *Прогнозирование тенденции развития кризисных явлений на предприятии* // Вестник ХГПУ. – 131'2001. – Сер.: *Технический прогресс и эффективность производства*. – Харьков: ХГПУ, 2001. – С. 76–82.
2. Байцым В.Ф. *Разработка управленческих решений по локализации развития кризисных явлений на предприятии* // *Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. пр.* – Дніпропетровськ: ДНУ, 2001. – Вип. 100. – С. 95–101.
3. Кондрашихін А. Б., Пєпа Т. В., Федорова В. О. *Фінансова санація і банкрутство підприємств: Навч. посіб.* – К.: ЦУЛ, 2007. – 208 с.
4. Пушкар О. І. *Управління великомасштабними проектами: Навч. посіб.* – Харків: Вид. ХДЕУ, 2000. – 248 с.