

Р.І.Біловол, к.е.н., доцент,
О.П.Голобородько, к.е.н., доцент,
*Полтавський національний технічний університет
імені Юрія Кондратюка*

МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В умовах кризового стану економіки України успішне функціонування і розвиток підприємств потребує антикризового управління, що направлене на забезпечення ефективного функціонування і розвиток вітчизняних підприємств та обумовлене, перш за все, потенційним банкрутством і недостатньою ефективністю їх видів діяльності.

Необхідність впровадження програми антикризового менеджменту обумовлена тим, що некваліфіковані й помилкові дії керівництва призвели вітчизняні підприємства до банкрутства. Тому основними документами для підприємства, що опинилося в кризовому стані, повинна бути сформована антикризова програма, яка передбачає комплекс антикризових заходів.

Метою дослідження є формування антикризової програми, що містить тактичні заходи, спрямовані на створення повноцінних суб'єктів господарювання, спроможних ефективно функціонувати в конкурентних умовах на внутрішніх і зовнішніх ринках.

Огляд літературних джерел свідчить, що в продовж останнього часу було чимало досліджень у сфері антикризового управління вітчизняних підприємств.

Зокрема, проблеми антикризового управління розглядались у працях Бланка І.А., Базарова Г.З., Бляхмана Л.С., Беляєва С.Г., Кошкіна В.І., Василенко В.О., Герчикової І.М., Івасенко А.Г., Никонова А.Г., Каркавина

М.В., Клейнера Г.Б., Короткова Е.М., Лігоненко Л.О., Тарасюк М.В., Хіленко О.О., Радугіна О.М., Салила С.Я., Ляшенко С.Г., Дацій Н.В., Штангера А.М, Копилюк О.І. та інших.

Проте, і надалі невирішеною залишається проблема формування послідовного цілісного комплексу стратегічних і тактичних антикризових заходів на рівні підприємства.

Антикризова програма підприємства – це спеціальним чином підготовлений внутрішній документ, у якому систематизовано викладається перелік основних заходів, що планується здійснити в межах підприємства, його функціональних та виробничих підрозділах для досягнення поставленої мети - виведення підприємства з кризового стану [7].

Антикризова програма підприємства повинна розроблятися на підставі проведеної нами діагностики фінансового стану та загрози банкрутства підприємства, наслідків виникнення ситуації банкрутства, оцінки можливостей підприємства щодо локалізації кризи.

Внутрішня структура антикризової програми підприємства» не потребує формалізації, оскільки буде визначатися стадією кризи та суттю заходів, що включаються до її складу.

План антикризових заходів підприємства повинен розроблятися керівництвом на підставі антикризової програми, що являє собою форму її конкретизації та трансформації. Він містить перелік конкретних заходів, які необхідно здійснити, строки початку та закінчення, необхідні ресурси (людські, фінансові, матеріальні, інформаційні) та очікуваний результат реалізації, а також визначає відповідальну особу та виконавців [4].

По мірі завершення реалізації заходів антикризової програми та отримання позитивних результатів потреба в

розробці стратегії діяльності актуалізується, оскільки саме в стратегічному плані мають бути закріплені отримані здобутки та створені передумови для запобігання повторення кризових явищ в майбутньому.

Із огляду на вищезазначене, доцільно запропонувати структуру антикризової програми і її зв'язок з оперативними планами підприємства (рис. 1).



Рис. 1. Структура антикризової програми підприємства

Формування антикризової програми підприємства – це складний багато етапний процес, який потребує інтеграції формальних та неформальних оцінок якості і результативності окремих антикризових альтернатив, виходячи із заданих цільових параметрів антикризового процесу (рис. 2).



Рис. 2. Процес формування антикризової програми

1 етап – формування інформаційної бази, необхідної для розробки антикризової програми та прийняття рішення з відбору альтернатив. Необхідна інформаційна база охоплює дві інформаційні підсистеми.

Перша інформаційна підсистема повинна містити: результати проведення діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства; ступінь розвитку кризових явищ; перелік найважливіших проблем – найважливішим чинником, який може привести до кризи на підприємстві є нестача власних коштів, що є досить ризиковано в умовах світової та національної фінансово-економічної кризи; потенціал виживання підприємства характеризується наявністю п'яти елементів: фінанси, маркетинг, виробництво, кадри та культура організації.

Друга система показників, критеріїв та обмежень антикризового процесу повинна включати:

стратегічні цілі власників підприємства з питань здійснення фінансового оздоровлення та продовження діяльності підприємства, а також підвищення виробничих потужностей, що надасть можливість виробляти більше продукції та отримати високі прибутки, які зможуть ліквідувати борги та підвищити фінансову стійкість підприємства;

цільові параметри антикризового процесу, що мають бути досягнуті є забезпечення підприємством власним капіталом у такому розмірі, щоб це надавало йому можливість здійснювати господарську діяльність без залучення фінансових коштів в борг, а також можливість здійснювати реструктуризацію виробничих потужностей по мірі їх зносу та старіння;

часові обмеження антикризового процесу – аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства, показав, що кризові процеси розвиваються досить швидкими темпами, тому запровадження антикризових заходів

необхідно провести якомога швидше, в розрізі одного року;

ресурсні можливості – для реалізації антикризової програми потрібно залучити фахівця, котрий має необхідні знання та ідеї, а також здійснити пошук нових інвесторів, котрі готові вкласти свої фінансові ресурси, щоб отримати певні вигоди.

Ефективність антикризової програми буде залежати також від наявності матеріально-сировинних ресурсів, технології та обладнання [9].

2 етап - розробка антикризової моделі функціонування підприємства. Проведення цієї роботи дасть змогу імітувати наслідки тих чи інших управлінських рішень для фінансового стану підприємства та цільових показників-критеріїв антикризового процесу. Найбільш корисним інструментом розробки моделі є табличний процесор Excel for Windows. У цьому середовищі може бути розроблений певний комплекс взаємопов'язаних таблиць, що характеризують різні аспекти господарсько-фінансової діяльності підприємства та формалізують вплив змін в окремих аспектах його діяльності на кінцеві фінансові результати та фінансовий стан підприємства. Необхідною передумовою розробки корпоративної моделі є проведення комплексного аналізу господарсько-фінансової діяльності підприємства для визначення змінних параметрів, які обумовлюють результати та ефективність діяльності підприємства.

3 етап - генерація ідей та шляхів фінансового оздоровлення підприємства. На цій стадії формування програми антикризового управління за підтримки керівництва та управлінців (верхньої та середньої ланки управління) або із залученням сторонніх експертів повинні бути визначені антикризові заходи, які можуть бути здійснені для фінансового оздоровлення підприємства.

Досить важливим етапом розробки антикризової програми підприємства є розробка скринінгових стандартів (4 етап). Скринінговий стандарт – це перелік якісних умов та обмежень, невідповідність яким робить недоречним подальший розгляд та поглиблену розробку висловленої антикризової ідеї. Він застосовується з метою локалізації множини висунутих антикризових рішень, що сприяє зосередженню на найбільш важливих заходах, які адекватні конкретним умовам функціонування підприємства [2].

Розглянемо кожний із альтернативних варіантів процесу формування антикризової програми підприємства більш детально.

1. Відповідність економічним інтересам та стратегічним цілям підприємства. Застосування цього скринінгового стандарту передбачає уточнення: в інтересах яких соціальних груп здійснюється розробка антикризової програми. В нашому випадку орієнтація відбувається на інтереси власників неплатоспроможного підприємства і передбачає, що фінансовий план виходу зі стану неплатоспроможності має враховувати зацікавленість власника збереженні існуючого розподілу власності та контролю за підприємством, а також їх загальну орієнтацію стосовно майбутнього підприємства. Економічні інтереси працівників апарату управління підприємства полягають у збереженні самостійності прийняття та реалізації управлінських рішень, реального контролю за економічним життям підприємства. Врахування економічних інтересів працівників підприємства потребує орієнтації на збереження робочих місць, стабільну виплату заробітної плати та її зростання.

2. Відповідність ресурсному забезпеченню та можливість практичної реалізації. Цей скринінговий стандарт обумовлює орієнтацію на ті заходи, які реальні

для виконання з врахуванням наявних матеріальних, трудових, інформаційних та фінансових ресурсів, що має в своєму розпорядженні підприємства

3. Відповідність глибині розвитку кризи та часовим обмеженням антикризового процесу. Передбачає узгодженість часу, необхідного для отримання віддачі від антикризових заходів, та наявного часу для здійснення антикризових процедур.

4. Відповідність проблемам, які обумовили виникнення ситуації банкрутства (орієнтація на їх розв'язання). Застосування цього стандарту надасть можливість зосередити увагу на лікуванні проблем за суттю, що є запорукою не повторення кризових явищ у майбутньому [1].

5 етап - проведення скринінгового аналізу. На цьому етапі окремі альтернативи порівнюються з критеріями (скринінговими стандартами), яким вони повинні відповідати. Ті антикризові заходи, що не відповідають хоча б одному скринінговому стандарту, виключаються з подальшого розгляду. Залежно від компетенції експертів та залучених фахівців, кількості висунутих альтернатив, толерантності до напруги задоволення проведення скринінгового аналізу може передбачати використання одного з двох можливих методів елімінації:

поетапне порівняння кожного аспекту (характеристики) висунутих альтернатив з окремими критеріями; альтернатива, яка не відповідає окремому критерію, відразу відхиляється;

комплексне оцінювання кожної альтернативи за всіма визначеними скринінговими стандартами з подальшим відхиленням альтернатив, які не відповідають визначеним стандартам та допустимому рівню напруги задоволення (тобто невідповідності стандартам, які визнані допустимими при відсутності інших пропозицій).

Таким чином, по завершенні 5-го етапу роботи формується множина допустимих альтернатив, тобто перелік можливих для вжиття антикризових заходів на підприємстві [3] .

6 етап - проведення оцінки наслідків реалізацій антикризових заходів для підприємства. З точки зору власників підприємства, критерієм переваги у виборі раціональних альтернатив з множини допустимих альтернатив є втрати, які виникають внаслідок реалізації окремих антикризових заходів. Під втратами власників від реалізації певних антикризових рішень можуть бути такі види витрат: прямі економічні втрати у вигляді додаткових витрат фінансових ресурсів, які необхідно здійснити в перебігу підготовки та реалізації антикризового заходу; опосередковані економічні втрати, так звані витрати проганої вигоди (можливостей), які виникають внаслідок реалізації антикризового заходу; соціально-психологічні втрати, пов'язані з впровадженням та наслідками реалізації антикризового заходу.

7 етап – ранжирування допустимих антикризових альтернатив за критерієм втрат власників підприємства. На цьому етапі роботи складається проранжований перелік допустимої множини антикризових альтернатив, виходячи із завдання мінімізації втрат власників [5].

Досить важливим, на нашу думку, повинен бути 8 етап процесу формування антикризової програми підприємства – оцінка наслідків окремих антикризових заходів для його життєдіяльності та формування сукупності раціональних альтернатив. Як наслідок, повинна бути дана прогнозна оцінка поточного фінансового результату діяльності та фінансового стану підприємства після реалізації запропонованого заходу, визначено прогнозний рівень показників-параметрів антикризового процесу порівняно з їх цільовим рівнем.

Останнім і важливим повинен бути 9 етап - оформлення та поточне планування реалізації антикризових заходів підприємства. План організаційних заходів визначає терміни, необхідні ресурси та витрати, послідовність та узгодженість окремих антикризових заходів, відповідальних за їх виконання. Підготовлена антикризова програма підприємства повинна узгоджуватися з кредиторами, санаторами, органами державного управління та затверджується в установленому порядку [6].

Таким чином, антикризова програма підприємства є внутрішнім документом, у якому систематизовано викладається перелік основних заходів, що планується здійснити в межах підприємства, його функціональних і виробничих структурних підрозділів для досягнення поставленої мети - виведення підприємства з кризового стану. На її підставі у випадку необхідності розробляється план реалізації антикризових заходів, який повинен передбачати наступні напрями: використання фінансових прийомів і методів стабілізації економічного стану підприємства, що передбачає запобігання і стягнення простроченої дебіторської заборгованості; відновлення структури власного капіталу; залучення додаткових грошових ресурсів для підтримання платоспроможності і задовільного фінансового стану підприємства.

Список використаних джерел:

1. Антикризове фінансове управління підприємством : Навч. посібник / С.Я.Салила, Є.І. Ляшенко, Н.В.Дацій та ін.. – К: Центр навчальної літератури, 2010. - 208 с.
2. Бланк И.А. Управление фмнансовыми ресурсами: Учеб. пособие / И.А.Бланк – М.: Омега-Л.: «Эльга», 2011.- 768 с.
3. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник/ В.О.Василенко. – К.:Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с.

4. Герчикова И.Н. Менеджмент организации: электрон. учебн. / Н.И.Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ –ДАНА, 2011. – 424 с.

5. Жарковская Е.П. Антикризисное управление: учеб. / Е.П.Жарковская, Б.Е.Бродский, И.Б.Бродский. – 7-ое изд., испр. и доп. – М.: Омега-Л, 2011. – 467 с.

6. Ивасенко А.Г. Антикризисное управление: учеб.пособие. / А.Г.Ивасенко, А.Я.Никонова, М.В.Каркавин. – М.: КноРус, 2010. – 503 с.

7. Лігоненко Л.О. Антикризисне управління підприємством: Навч. посібник/ Л.О.Лігоненко, М.В.Тарасюк, О.О.Хіленко. – К.: Київ. нац.торг-екон. ун-т, 2007. -- 377 с.

8. Шепеленко Г.И. Антикризисное управление производством и персоналом: Учеб. пособие / Г.И.Шепеленко. – 2-е изд, доп. И перераб. – Ростов-на - Дону: Феникс: МАртТ, 2010. – 255 с.

9. Штангрет А.М. Антикризисне управління підприємством: навч. посібник/ А.М.Штангрет, О.І.Копилук. – К.: Знання, 2007. – 335 с.