

## **ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

Забезпечення ефективного господарювання більшістю вітчизняних підприємств наразі стає дедалі складнішим. Опинившись між двох полусів – з одного боку втрата російського ринку збуту, а з іншого – неналагодженість зв'язків з європейськими країнами, вони потрапили у зону ризику та підвищеної ймовірності настання банкрутства. Подолання даної ситуації вбачається можливим через впровадження системами антикризового управління підприємств антикризових стратегій. Реалізація яких повинна здійснюватися за допомогою антикризових інструментів, таких як антикризова програма, антикризові тактичні заходи тощо.

Питання антикризового управління висвітлені в працях вчених-економістів, зокрема таких як: В.О. Василенко, А.П. Градов, Е.М. Короткова, Л.О. Лігоненко, Л.С. Ситник, О.О. Терещенко, З.Є. Шершньова. В наукових дослідженнях розглядаються теоретичні та методичні основи антикризового управління підприємством, значна увага приділяється питанням виникнення та розвитку кризових явищ, а також заходам виведення підприємства з кризи.

Антикризове управління є підсистемою загальної системи управління підприємством по нейтралізації та попередженню кризових явищ. Однак, в науковій літературі й досі відсутній єдиний погляд на визначення її сутності.

Наразі існують два погляди на визначення сутності антикризового управління: «вузький» та «широкий». До «вузького» відносять підходи науковців, що зазначають необхідність використання антикризового управління за умов вже наявної кризи; до «широкого» – підходи, що виділяють антикризове управління як постійно діючу функцію, незважаючи на характеристику стану підприємства [1, с. 165-166]. В цілому обидва підходи сконцентровані на необхідності виходу підприємства з кризи, запобігання та пом'якшення її негативних наслідків.

Негативною рисою «вузького» підходу є те, що він не передбачає проведення діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища на предмет виникнення кризового явища. Наслідком цього є низька ефективність антикризових заходів, адже впроваджуються вони в період кризи а не попереджають її. Недоліком «широкого» підходу є здебільшого ототожнення його із звичайним процесом управління підприємством.

Одним із інструментів реалізації антикризового управління підприємством є антикризова стратегія. Вона допомагає виявити і розвинути ринкові переваги, що є ключовими в конкурентній боротьбі та налагодженню взаємовідносин із конкурентами. Стратегія антикризового управління буде ефективною, якщо його тип відповідає конкретній ситуації і наявності інших умов [2].

Основною метою реалізації антикризової стратегії є:

- забезпечення ліквідності і платоспроможності за рахунок оптимального поєднання власних і залучених джерел фінансування;

- забезпечення високого рівня рентабельності та господарювання у зоні прибутковості.

Вибір антикризової стратегії повинен відбуватися на основі показника поточної неплатоспроможності підприємства, який характеризує фінансовий стан підприємства. Показником ознак поточної неплатоспроможності підприємства за наявності простроченої кредиторської заборгованості є різниця між сумою наявних грошових коштів, їх еквівалентів та інших активів та його поточних зобов'язань.

Обрання відповідного оперативного механізму відбувається на основі визначення характеру неплатоспроможності, індикатором якої є коефіцієнт чистої поточної платоспроможності. Якщо коефіцієнт чистої поточної платоспроможності більше одиниці, то необхідно забезпечити прискорене переведення частини ліквідних оборотних активів у грошові засоби. У разі ж, якщо коефіцієнт чистої поточної платоспроможності менше одиниці, то необхідне негайне повне або часткове припинення інвестування необоротних активів підприємства.

На основі аналізу показників оцінки фінансового стану підприємства, ймовірності настання банкрутства та портфельного аналізу встановлюється яку стратегію підприємству доцільно застосувати. Це може бути антикризова комбінована стратегія (стабілізації та зростання). Яка спрямована на стабілізацію діяльності підприємства та посилення його конкурентних позицій на ринку, у тому числі за рахунок покращення роботи збутової мережі, що в кінцевому підсумку, призведе до вирівнювання обсягів продажів з наступним їх зростанням.

Або ж стратегія згортання діяльності, виходу з ринку або репрофілювання підприємства і виходу на інший ринок із продукцією зовсім іншого призначення.

Антикризова стратегія стабілізації включає низку внутрішніх механізмів, які забезпечують реалізацію термінових заходів щодо підвищення ліквідності та платоспроможності, реорганізації структури балансу підприємства за рахунок зменшення неліквідних статей, залучення інвестицій для покращення якості технологічного процесу.

За кожен етап фінансової стабілізації відповідають певні механізми, які поділяють на оперативні, тактичні і стратегічні.

На етапі усунення неплатоспроможності потрібно задіяти оперативний механізм, який полягає у «відсіканні зайвого», тобто зменшення виробництва нерентабельних видів продукції, виведення з експлуатації основних засобів, які безпосередньо не задіяні в процесі виробництва але обтяжують баланс, оптимізація системи управління виробничими запасами та дебіторською заборгованістю тощо.

На етапі відновлення фінансової стабільності необхідним є застосування таких тактичних заходів, які базуються на використанні моделі фінансової рівноваги, за якої надходження грошових коштів підприємства повинні дорівнювати або перевищувати потребу в капіталі для виконання поточних платіжних зобов'язань.

На етапі зміни фінансової стратегії з метою прискорення економічного росту в дію включається стратегічний захід, що базується на використанні моделей фінансової підтримки пришвидшеного росту.

Отже, в ході реалізації антикризової стратегії підприємствам необхідно вести облік, контроль та аналіз витрат. Аналізувати витрати може окремий підрозділ, фахівці якого повинні бути спеціалістами, як із фінансового менеджменту так із технології виробництва, які б визначали доцільність витрат, можливість їх зменшення чи уникнення. Визначали можливості збільшення результату: підвищення продуктивності, підвищення прибутковості, додаткові джерела отримання прибутку тощо.

#### **Список використаної літератури**

1. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л.С. Ситник. – Донець: ІЕП НАН України, 2000. – 503 с.
2. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. / О. М. Скібіцький. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 568 с.