

## АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТА ЙОГО ІНСТРУМЕНТАРІЙ

Існування будь-якого підприємства представляє собою циклічний процес, для якого характерна закономірність настання та розв'язання криз. Кризу на підприємстві можна розуміти як незапланований, небажаний та обмежений за часом процес, який може істотно нашкодити або навіть зробити неможливим функціонування підприємства. У причинах кризи лежить багато різних факторів, які можна розділити на дві основні групи:

- зовнішні фактори (які не залежать від діяльності підприємства);
- внутрішні фактори (залежать від діяльності підприємства).

Незалежно від факторів, за якими виникають кризові ситуації на підприємстві, основною причиною кризи є неефективне управління. Для того, щоб максимально швидко і менш проблематично вийти з несприятливої ситуації, на підприємстві розробляються заходи з антикризового управління.

Завдання антикризового управління часто рознесені в часі, характеризують якісно відмінну оцінку стану підприємства і припускають використання різних інструментів управління. Після вивчення і узагальнення різних вітчизняних та закордонних джерел, нами було виділено три основні інструменти антикризового управління (рис. 1).



Рис. 1. Основні інструменти антикризового управління

Пропонуємо розглянути докладніше кожен з інструментів.

Моніторинг є одним з найбільш дієвих інструментів прогнозування і коригування розвитку підприємства, а також антикризового управління його діяльністю. Основною метою створення системи моніторингу економічної політики є забезпечення інформацією про фінансово-господарські операції акціонерів, інвесторів і менеджерів підприємства.

Для створення системи моніторингу на підприємстві необхідно здійснити вибір інформативних показників. При розробці системи індикаторів моніторингу важливе місце займає питання про структуру показників, що відображають функціональні складові економічної політики фірми.

Системи показників на практиці підприємств існують давно, але оцінити їх як інструмент управління непросто. Після аналізу різних джерел інформації, було відзначено, що більшість авторів виділяють наступні показники:

– коефіцієнт поточної ліквідності (або коефіцієнт покриття), який розраховується як відношення поточних активів до короткострокових зобов'язань. Даний показник виділений у зв'язку з тим, що дає чітке уявлення, якою мірою короткострокові зобов'язання можуть бути покриті активами, можливість перетворення яких в готівковий грошовий капітал очікується в майбутньому. Якщо динаміка даного показника відображає зниження, це означає, що підприємство починає оплачувати свої боргові зобов'язання (кредиторські заборгованості) уповільненими темпами, накопичує банківські позики, тобто підприємство має фінансові

труднощі. Тому саме цей коефіцієнт найбільш широко використовується як показник короткострокової платоспроможності.

– коефіцієнти рентабельності (прибутковості) найчастіше використовується при аналізі показників ефективності. Це відносні показники, що порівнюють отриманий ефект з витратами або ресурсами, використаними для досягнення цього ефекту. Розрахунок таких показників, як і вивчення їх динаміки, дозволять в процесі моніторингу зафіксувати перші ознаки відхилень від нормального функціонування підприємства.

Залежно від розміру підприємства, стадії життєвого циклу, цілей проведення моніторингу можуть розраховуватися і інші фінансові показники, необхідні для оцінки фінансово-господарської діяльності компанії.

Першим етапом діагностики є якісна ідентифікація. Для антикризового управління це поняття має на меті виявлення внутрішніх факторів, що впливають на погіршення фінансового стану компанії.

Внутрішні чинники можна класифікувати за чотирма категоріями в розрізі функціональних підсистем управління: маркетинг, виробництво, кадри і фінанси.

На другому етапі здійснюється кількісна ідентифікація. Для цього використовують базові параметри діагнозу, далі визначають відхилення фактичних показників від базових. Постановка діагнозу ґрунтується на порівнянні.

Залежно від розміру компанії, стадії життєвого циклу на якій вона знаходиться, час проведення антикризових заходів методи, форми і засоби діагнозу можуть відрізнитися.

Діагностика здійснюється різними методами – аналітичними, експертними, лінійного і динамічного програмування, математичного моделювання.

Можливість проведення моніторингу та діагностики дозволяє компанії отримати раціональне рішення і зробити висновки щодо економічного розвитку компанії, яку діагностують.

Наступним інструментом антикризового управління є планування і розробка антикризової стратегії. Як показує теорія, порушення платоспроможності в сучасних умовах є наслідком невідповідності стратегії компанії змінам у зовнішньому середовищі. Без чіткого формулювання проблеми не можна почати розробку антикризових стратегій. Найважливіше – постановка цілей компанії, адже саме цілі є вихідним пунктом систем стратегічного планування. Процес стратегічного планування формує методи стратегічного аналізу і планування стратегічних альтернатив, виходячи з глибини економічної кризи. Починається процес визначення тактики реалізації обраної стратегії (оперативне планування).

Існує кілька видів стратегій підприємства:

- початкова;
- стратегія проникнення;
- стратегія прискореного зростання;
- стратегія управління;
- інші види.

В умовах антикризових заходів розробляється стратегія стабілізації і виживання.

Стратегія стабілізації та виживання спрямована на досягнення раннього вирівнювання об'єму продажів і прибутків з подальшим їх підвищенням, тобто з переходом на наступний етап зростання, а стратегія виживання – чисто оборонна стратегія і застосовується у випадках повного розбалансування економічної діяльності підприємства, в стані, близькому до банкрутства.

Якщо оперативні заходи по виходу з економічної кризи здійснюються у відриві від стратегічних цілей, це може привести до короткочасного поліпшення фінансового стану, але не дозволить усунути глибинні причини кризових явищ.

На стадії реалізації антикризової стратегії керівництво може переглянути план здійснення нової стратегії, якщо цього вимагають обставини. Необхідним етапом антикризового стратегічного управління є оцінка і контроль за її виконанням.

В даний час найкраще функції прогнозування майбутніх кризових ситуацій і антикризового управління може виконувати третій інструмент – система контролінгу, під якою в даному випадку розуміється механізм «управління управлінням».

Контролінг – це контрольна-інформаційна система забезпечення управління розвитком підприємства на основі вимірювання ресурсів, витрат і результатів внутрішньогосподарської діяльності, бізнес-процесів і всієї діяльності компанії.

Найважливіше завдання контролінгу – координація діяльності системи управління. Впровадження системи контролінгу дозволяє збільшити швидкість реакції управлінського персоналу на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, змістити акцент з контролю минулого на аналіз і прогнозування майбутнього.

Таким чином, антикризове управління – це цілий комплекс взаємопов'язаних заходів від ранньої діагностики кризи до заходів з її подолання. Для розробки найбільш ефектних антикризових заходів слід застосовувати вищеперераховані інструменти в сукупності.