

**Список використаних джерел:**

1. "Вічний вогонь" на робочому місці Катерина Литвиненко, спеціально для I-Репортера. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rep-ua.com/64047.html>
2. Коли плата за співчуття - надто висока. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vn.20minut.ua/news/154915>
3. Стережіться "згорання" на роботі! [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.intv.ua/article/88511/>
4. Трудоголік у колективі: переваги і недоліки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://p.edu.ua/Institute/IGS/IPP/WebRC/issues/Buschak2.htm>
5. Як вберегти персонал компанії від морального і фізичного виснаження [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://kontrakty.com.ua/show/ukr/print\\_article/37/2020067321.html](http://kontrakty.com.ua/show/ukr/print_article/37/2020067321.html)

УДК 338.2:338.124.2

**А.В.Смолінська**, к.е.н.,  
**В.С.Гаркушевський**, к.т.н.,  
Вінницький державний педагогічний університет,  
м. Вінниця

**ПРОБЛЕМИ ОПТИМАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ  
У КРИЗОВОМУ СТАНІ**

У статті описано проблеми та аналітичні аспекти оптимального управління підприємством у кризовому стані.

В статье описаны проблемы и аналитические аспекты оптимального управления предприятием в кризисном состоянии.

In the article problems and analytical aspects of optimum management an enterprise are described in the crisis state.

Ключові слова: кризовий стан, зобов'язання підприємства, антикризове управління, власний ліквідний капітал, аналіз.

Суб'єкти підприємницької діяльності функціонують, з одного боку, в умовах дії ринкових механізмів, що постійно його змінюють під впливом макроекономічних процесів у народногосподарському комплексі країни (і на світовому ринку), з іншого боку – в умовах конкретних особливостей і специфічних завдань конкретного підприємства. Тому однією із проблем функціонування суб'єктів підприємницької діяльності є розробка шляхів оптимального управління формуванням фінансового капіталу – фінансових ресурсів, раціонального та економного використання, що забезпечить одержання максимального ефекту від фінансового капіталу-фінансових ресурсів, особливої актуальності це набуває у кризовому стані.

Значний вклад у дослідження питань антикризового управління підприємствами внесли такі науковці, як І.А.Бланк, Дж.К.Ван Хорн, М.Г.Грещак, В.М.Колот, Т.О.Примак, В.О.Протопопова, А.Н.Полянський, Е.С.Стоянова, А.В.Шегда, Т.М.Литвиненко, М.П.Нахаба, О.О.Терещенко, П.С.Харів та ін.

Мета статті – висвітлити точки зору науковців на особливості та проблеми антикризового управління підприємством.

Система антикризового управління відрізняється від загального менеджменту, оскільки застосовується у разі перебування підприємства в

передкризовому або кризовому стані. На сьогодні нормативні документи і теоретичні розробки не дають чіткого визначення терміна „кризовий стан”, тому необхідно сформулювати основні характеристики, згідно з якими підприємство відносять до таких, де потрібно вжити антикризових заходів. Оскільки багато підприємств України перебувають у кризовому або передкризовому стані, то однією із проблем є розробка системи антикризового управління, яка передбачає їх фінансово-виробниче оздоровлення і розвиток в оптимальному режимі.

Для визначення кризового стану важливим моментом є аналіз співвідношень зобов'язань підприємства. Вихідним пунктом аналізу з метою встановлення необхідності вжиття антикризових заходів є чітке визначення усіх зобов'язань підприємства – внутрішніх та зовнішніх і причин, які перешкоджають їх виконувати. Причини, що перешкоджають підприємству виконувати свої зобов'язання, також можуть бути внутрішні й зовнішні. До основних внутрішніх причин передусім належить недосконалий менеджмент, згідно з яким, наприклад, підприємство здійснило неефективні довгострокові вкладення, що не забезпечили зростання його доходу в передбачуваному періоді; підприємство обтяжене надмірними виробничими запасами, що не збільшують обсягів виробництва та грошових надходжень; підприємство виготовляє готову продукцію, що не реалізується; утримує непомірну для нього соціально-культурну сферу або надмірну кількість персоналу тощо. До подібних причин у сучасних умовах можна віднести неефективну маркетингову стратегію і тактику, коли між виробниками і споживачами існує значна кількість посередницьких ланок, у яких осідає переважна частина виручки. Зовнішніми причинами невиконання зобов'язань можуть бути, зокрема, ситуації, коли ринок знижує загальний попит на продукцію підприємства з причин відсутності потреби в ній, високих цін, зниження платоспроможності, появи товарів-субститутів тощо. Такі ситуації можуть виникти тоді, коли недобросовісні споживачі не здійснюють платежів за відвантаженою продукцією або за надані послуги. У цих випадках підприємство, не маючи виручки, не може виконати своїх зобов'язань перед іншими суб'єктами його економічних зв'язків і діяльності. Можуть виникати ситуації різких змін податкової політики, введення підвищених митних тарифів, прямих заборон на експорт або імпорт продукції, що також призводить до неможливості виконання підприємством своїх зобов'язань.

Зобов'язання підприємства мають чітко визначені терміни виконання. Їх перевищення веде до застосування штрафних санкцій і набуття підприємством репутації ненадійного партнера, що поглиблює загальну недовіру до нього контрагентів і навіть власного персоналу. Невиконання підприємством своїх зобов'язань свідчить про два основні моменти: або менеджмент підприємства є недобросовісним і вважає можливим їх не виконувати (практика діяльності українських підприємств свідчить про масові випадки маніпулювання

виручкою при байдужості до оплати праці працівників, або навпаки, здійснюється оплата праці в першу чергу, а потім залишки використовуються на платежі контрагентам); або підприємство справді не може виконати своїх зобов'язань. У першому випадку підприємство має можливість виконати свої зобов'язання за рахунок високоліквідних активів і продовжувати виробничу діяльність. У цьому разі кризовий стан підприємства не проявляється і неможливість виконати зобов'язання може бути відносною та тимчасовою. У другому випадку є наявна криза і потрібно вводити антикризове управління як єдиний спосіб продовжити діяльність підприємства у прийнятних для власників та суспільства формах.

У загальному плані кризовий стан підприємства обумовлюється браком власного ліквідного капіталу для забезпечення зростаючих боргових зобов'язань, нездатністю менеджменту підприємства вжити заходи для нейтралізації негативних явищ, відсутністю обґрунтованої реструктуризаційної програми. Такий стан може залежати також від незбалансованості корпоративних інтересів власників підприємств і проявляється як неплатоспроможність підприємства.

Одним із важливих моментів вивчення питань антикризового управління є необхідність більш чітко окреслити сутність цього поняття. Розрізняють антикризове управління й антикризове регулювання. Антикризове управління – це сукупність форм і методів реалізації низки взаємозв'язаних заходів, які мають загальну логіку, але розробляються і здійснюються на рівні окремих конкретних підприємств. При цьому таке управління розробляється у межах законодавчої і нормативної бази, яка існує на кожний період часу. Антикризове регулювання здійснюється на рівні державних органів і становить формування відповідної законодавчо-нормативної бази, а також здійснення антикризових процедур державними органами загальної та спеціальної компетенції (наприклад, Агентством з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій України.) Антикризове управління здійснюється на двох стадіях: до банкрутства підприємства і на стадії банкрутства.

На першій стадії антикризове управління має містити систему заходів, які мають схожі риси з загальним управлінням підприємством, але водночас відрізняються певною специфікою. Оскільки кризовий стан проявляється поступово, то менеджери таких підприємств намагаються осмислити і розробити певні заходи для поліпшення стану підприємства. Як свідчить практика, такі заходи не можуть бути адекватними і реально здійсненими, оскільки фахівці на підприємствах зайняті переважно поточною роботою, часом їм не вистачає необхідних знань, іноді поліпшенню роботи заважають суто людські інтереси, бо особисту вигоду можна мати і в умовах кризового стану. Тому систему антикризового управління повинні здійснювати спеціально призначені фахівці, а ще краще – запрошені спеціалісти з антикризового управління. Розробленню системи антикризового управління має передувати

комплексний аналіз стану підприємства з обов'язковим визначенням проблемних, або кризових, точок його діяльності і обов'язково охоплювати аналіз виробництва та збуту продукції, фінансовий аналіз, використання трудового потенціалу, аналіз витрат та ціноутворення та ін. Основним завданням такого аналізу є оцінка результатів господарської діяльності за попередній та поточний роки, виявлення чинників, які позитивно чи негативно вплинули на кінцеві показники роботи підприємства. Для проведення такого аналізу використовуються наступні джерела інформації: баланс підприємства за попередній рік та за звітний періоди; звіт про фінансові результати та їх використання за попередній та звітний періоди; звіт про фінансово-майновий стан; звіт із праці за попередній та звітний періоди; звіт про витрати на виробництво продукції, робіт, послуг; розрахунок нормативу власних обігових коштів; розшифрування кредиторської та дебіторської заборгованості; звіт про наявність та рух основних фондів, амортизацію; зведена таблиця основних показників; звіт про рух коштів в іноземній валюті; висновок аудиторських перевірок матеріалів маркетингових досліджень; бізнес-план та ін. На основі зазначеної інформації здійснюються розрахунки і проводиться аналіз з використанням показників та коефіцієнтів для фінансово-економічної частини аналізу. У цілому аналіз базується на використанні усіх показників, які дають змогу визначити стан і тенденції в розвитку цього підприємства. На основі даних попереднього аналізу розробляється система антикризового управління, яка передбачає низку взаємопов'язаних заходів. Особливо необхідно виокремити такі напрями антикризового управління: аналіз керованості підприємством і заходи щодо підвищення її рівня; спеціальний аналіз співвідношення боргових зобов'язань; розроблення і здійснення програми не нарощування боргів; розроблення і здійснення програми погашення боргів; визначення і проведення необхідних змін виробництва; розроблення маркетингової підпрограми; розроблення і здійснення програми залучення інвестицій; проведення роботи з персоналом; розроблення і реструктуризація підприємства; визначення процедури банкрутства; розроблення і вибір варіантів санації підприємства.

Як свідчить практика, ці заходи можуть розроблятися у межах загальної антикризової програми і мають узгоджуватися між собою.

#### **Список використаних джерел:**

1. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К.: КНТЕУ, 2004. – 580 с.
2. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под ред.Е.С.Стойковой. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Перспектива, 1999.- 656 с.
3. Штангрет А.М. Антикризове управління як засіб попередження банкрутства // Регіональна економіка. – 2001. - № 2. – С. 31-37.