

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ: ФАКТОРИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 658.018

Гончар О. І.,

д.е.н., проф., професор кафедри економіки підприємства і підприємництва, Хмельницький національний університет, м. Хмельницький

ЕКОНОМІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ОПТИМІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

***Анотація.** Узагальнено дослідження засад антикризового управління підприємством. Обґрунтовано основну причину кризи – недосконалі норми сучасної економічної поведінки, що вимагають використання ресурсів, яких недостатньо у конкретній соціально-економічній системі. Антикризове управління має забезпечити збереження економічної та інституційної стабільності підприємства на засадах збалансування його когнітивної та маніпулятивної функцій економічної діяльності у відповідності до стану навколишнього середовища. Формування системи антикризового управління підприємствами доцільно проводити на засадах оптимізації складу параметрів оцінювання внутрішнього і зовнішнього середовища, здійснювати управління економічною безпекою підприємства – на засадах функціонально-ресурсного підходу. Це дозволить розпізнавати загрози, класифікувати їх і визначити, при яких обставинах і за якими напрямками необхідно здійснювати агресивний наступ та реалізовувати заходи антикризового управління.*

Ключові слова: загрози, чинники, антикризове управління, показники, принципи, інструменти, ефективність.

Gonchar O. I.,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics of Enterprise and Entrepreneurship, Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi

ECONOMIC INSTRUMENTS FOR OPTIMIZING ANTI-CRISIS ENTERPRISE MANAGEMENT

***Abstract.** The research of the principles of anti-crisis management of the enterprise is generalized. It is substantiated that the main cause of the crisis is imperfect norms of modern economic behavior, which require the use of resources that are insufficient in a specific socio-economic system. Anti-crisis management should ensure the economic and institutional stability of the enterprise on the basis of balancing its cognitive and manipulative functions of economic activity in accordance with the conditions of external environment. The formation of the system of crisis management of enterprises is advisable to conduct on the basis of optimization of the composition of the parameters of internal and external environment assessment, to manage the economic security of the enterprise - on the basis of a functional and resource approach. This will allow to identify threats, classify them and determine under which circumstances and in what directions it is necessary to carry out an aggressive attack and to implement measures of anti-crisis management.*

Key words: threats, factors, anti-crisis management, indicators, principles, tools, efficiency.

Постановка проблеми. Складні умови господарювання, невизначеності актуалізують ключову проблему сучасності – недопущення кризових явищ та досягнення стабільного економічного розвитку підприємств. На успішне функціонування підприємств негативно впливає велика кількість зовнішніх та внутрішніх ризикових факторів, серед яких –

гостра конкурентна боротьба, розвиток міжнародного ринку, низький рівень виконання договірних зобов'язань, висока вартість кредитних коштів, дефіцит власних фінансових ресурсів, знос устаткування, зростання витрат і собівартості тощо. Для того, щоб підприємства могли вчасно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища та

ухвалювати якісні управлінські рішення, необхідним є застосування дієвих інструментів антикризового управління підприємством і в першу чергу економічних.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У дослідження проблематики антикризового управління значний внесок зробили такі науковці, як І. Ансофф, І. О. Бланк, А. М. Дідик, О. О. Терещенко, Л. А. Лігоненко, В. О. Василенко, А. Д. Чернявський, А. Г. Грязнова та ін. Наукові публікації, присвячені проблемам антикризового управління на підприємствах, трактують його сутність як систему заходів з фінансового оздоровлення (відновлення платоспроможності й достатнього рівня фінансової стійкості) підприємств, що знаходяться у критичному стані чи навіть під загрозою банкрутства. Загалом антикризове управління визначають як тип управління, що носить більшою мірою тимчасовий характер, орієнтований загалом на досягнення короткострокових цілей і такий, що не гарантує стійкого фінансового стану в майбутньому.

Незважаючи на широке застосування в економічній теорії та практиці терміна “антикризове управління”, тлумачення його сутності є не однозначним. Крім того, відсутні систематизовані рекомендації щодо застосування дієвих економічних інструментів антикризового управління.

Постановка завдання. Складність застосування економічних інструментів антикризового управління підприємством у сучасних умовах зумовлена не лише мінливим зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємств, а ще й наявністю альтернативних варіантів рішень господарських завдань, пошуком та вибором найбільш досконалих інструментів, які б забезпечували ефективність антикризового управління.

Викладення основного матеріалу дослідження. Функціонування будь-якого підприємства може бути представлено циклічним процесом, для якого характерною є закономірність настання та вирішення кризових ситуацій. Узагальнюючи результати досліджень, потрібно визначити, що найчастіше криза трактується як поворотний пункт у розвитку деякої системи, що не має чітко вираженого змісту.

Таким чином, кризу на підприємстві можна розуміти як незапланований і небажаний, обмежений за часом процес, який здатний істотно нашкодити або навіть зробити неможливим функціонування самого підприємства. Передумовою кризи може бути багато різних факторів, які загалом поділяють на дві основні групи: зовнішні фактори (які не залежать від діяльності підприємства); внутрішні чинники (залежні від діяльності підприємства). Отже, кризу потрібно досліджувати як сукупність об'єктивних процесів, що втілюються у вигляді фаз циклу соціально-економічних систем (у даному випадку – підприємства).

Незалежно від факторів, які провокують кризові ситуації на підприємстві, основною причиною кризи є управління. Для того, щоб максимально швидко і

менш проблематично вийти з несприятливої ситуації, що склалася на підприємстві, розробляються заходи з антикризового управління. Існують різні точки зору сутнісно-змістовного наповнення і методів здійснення антикризового управління.

Узагальнюючи результати часто протилежних поглядів на кризи, бачимо: основною причиною кризи можна вважати норми сучасної економічної поведінки, що вимагають використання ресурсів, яких немає в наявності у конкретній соціально-економічній системі. Такий підхід створює інституційну базу підвищеного споживання. Саме борг стає способом залучення ресурсів для систем різних рівнів: від макrorівня до рівня окремих підприємств.

За умови забезпеченості потреб власними ресурсами підприємств їх додаткове залучення у господарську діяльність зазвичай не спричиняє внутрішніх дисбалансів. Однак, коли в макросередовищі зростання споживання обумовлює економічно необґрунтований попит, стимулюється таке ж економічно необґрунтоване виробництво. Таким чином, мобілізуються та залучаються зовнішні ресурси. Інституціоналізація підвищеного споживання у порівнянні з наявними ресурсами провокує передумови виникнення кризи.

На рівні підприємства криза проявляється у першу чергу складністю мобілізації ресурсів для розрахунків. Антикризове управління має забезпечити збереження економічної та інституційної стабільності підприємства на засадах збалансування його когнітивної та маніпулятивної функцій економічної діяльності у відповідності до стану навколишнього середовища. Формування системи антикризового управління підприємствами доцільно проводити на засадах оптимізації складу параметрів оцінювання внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

Основна мета антикризової політики має визначатися не лише як боротьба з кризою, яка вже настала, але і створенням умов для того, щоб прояви та наслідки кризи були пом'якшені, не викликали великого ризику, зменшували негативні наслідки. Головне завдання антикризового управління полягає в забезпеченні такого становища підприємства на ринку, коли увага зосереджується на усуненні тимчасових труднощів, у першу чергу фінансових. Мають використовуватися всі можливості сучасного менеджменту, розроблятися та практично реалізовуватися на кожному підприємстві спеціальні програми стратегічного характеру, які б дозволили зберегти стабільність при різних ринкових колізіях.

Важливою передумовою ефективності антикризового управління є система моніторингу кризових ситуацій. Фінансовий стан підприємства можна оцінювати з точки зору короткострокової й довгострокової перспектив. У першому випадку в якості критеріїв оцінки фінансового стану можуть бути ліквідність і платоспроможність підприємства, тобто здатність своєчасно і в повному обсязі провести розрахунки за короткостроковими зобов'язаннями. Фінансовий стан підприємства в довгостроковому

плані характеризується показниками фінансової стійкості, що розраховується на основі співвідношення власного і позикового капіталу підприємства.

В якості економічних інструментів науковці часто виокремлюють фінансові та економічні важелі. Так, А. М. Дідик розглядає економічні важелі впливу на діяльність підприємств як інструменти економічного характеру, що забезпечують зміну параметрів функціонування підприємства із зовнішнього та внутрішнього середовищ, та пропонує їх комплексну типологію за низкою ознак [1, 2, 3]. На нашу думку, потрібно виокремлювати економічні інструменти як іззовні, так і зсередини самого підприємства. Зовнішні економічні інструменти можуть представлятися як економічні важелі на державному, галузевому та регіональному рівнях. Внутрішні економічні інструменти використовуються на рівні підприємства і впливають на його діяльність чинниками внутрішнього середовища. Економічні інструменти мають бути ефективним засобом попередження й оцінки імовірності настання кризи, зниження втрат та подолання кризових наслідків, запобігання банкрутству та ліквідації підприємства.

Про кризу на підприємстві може свідчити скорочення обсягів випуску і продажу продукції, зниження ліквідності та платоспроможності, зниження оборотності оборотних коштів, наявність простроченої дебіторської заборгованості, високий рівень витрат, збитковість продукції та ін. У сучасних умовах до порушення економічної рівноваги та погіршення

фінансово-економічного стану в першу чергу можуть привести такі загрози, як необґрунтований вихід підприємства на нові ринки, не вигідні умови укладання угод, погіршення взаємовідносин із бізнес-партнерами, із постачальниками, кредиторами, банками. В якості профілактичних заходів у першу чергу потрібно здійснювати стратегічний контролінг, формування страхових фондів, стратегічних резервів фінансових коштів, технічних засобів тощо [4]. Якщо фінансовий стан у цілому оцінюється як задовільний, а рівень виникнення загроз високий, то менеджмент підприємства повинен зосередити увагу на впровадженні програми ризикозахищеності, яка полягає у недопущенні виникнення кризи, створенні всіх необхідних умов для її найменшого прояву та подальшого поширення.

Механізм управління економічною безпекою машинобудівного підприємства має будуватись у вигляді цілісної системи, яка поєднує підсистеми: організаційну і систему забезпечення (рис. 1).

Побудову схеми механізму управління економічною безпекою підприємства, на наш погляд, доцільно здійснювати на основі функціонально-ресурсного підходу. Саме застосування цього підходу, на нашу думку, дозволить розпізнавати загрози, класифікувати їх як традиційні (очікувані) або нетрадиційні (нові) для даного підприємства з точки зору можливості розширення його життєвого простору, визначати, коли, при яких обставинах і за якими

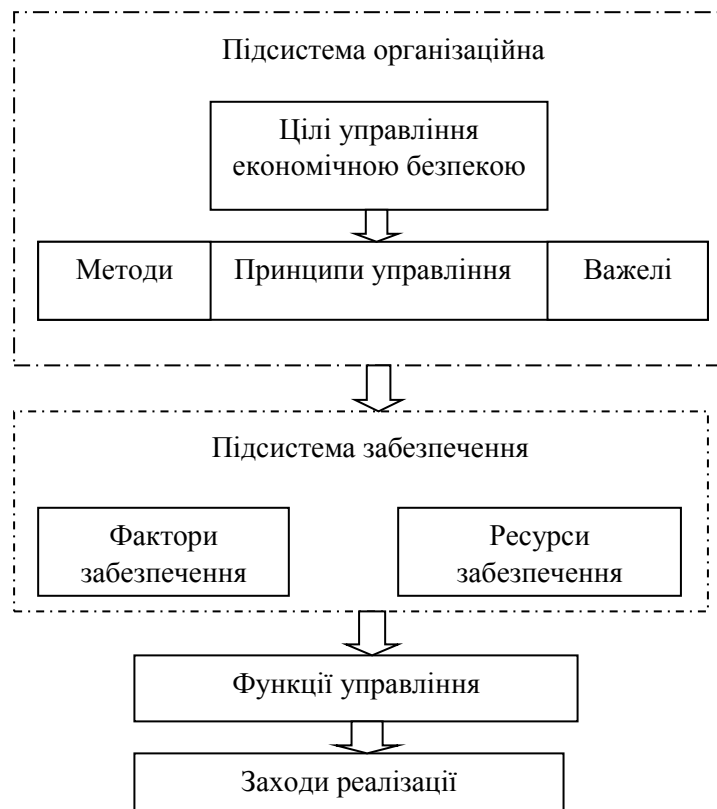


Рис. 1. Структура механізму управління економічною безпекою підприємства

напрямами необхідно здійснювати агресивний наступ (реалізувати контрзагрози), використовувати еволюційний підхід (метод ретельної методичної підготовки і поступового розширення життєвого простору), застосовувати метод адаптації або вичікування.

Механізм управління економічною безпекою та антикризового управління підприємством має сприяти реалізації головної мети шляхом виконання певних функцій управління, які за змістом доцільно розподіляти на функції управління економічною безпекою підприємства як керуючої системи та функції управління економічною безпекою як спеціалізованої системи управління.

Основними заходами, спрямованими на нейтралізацію загроз фінансової кризи, мають стати: страхування фінансових ризиків підприємства; реалізація зайвих або невживаних активів; вживання заходів зі стягнення дебіторської заборгованості; економія інвестиційних ресурсів; економія поточних витрат; вирішення стратегічних завдань, розширення експортної діяльності тощо. Заходи із запобігання кризовим ситуаціям мають реалізовуватися менеджментом підприємств “на випередження”, задовго до настання таких ситуацій.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Отже, антикризове управління має будуватись як система управління підприємством. Його сутність повинна відповідати загальній теорії управління. В ринкових умовах будь-яке управління повинно стати антикризовим, побудованим на обліку можливостей і небезпеки настання кризи. Якщо усвідомлюється неминучість настання кризи, неможливість її усунення за допомогою різних простих управлінських і організаційних рішень, створюється алгоритм антикризового управління з використанням економічних інструментів.

Завдання антикризового управління часто розрізнені у часі, характеризують якісно різну оцінку стану підприємства й уможливають використання різних інструментів управління. Основними інструментами антикризового управління можуть визначатися моніторинг і діагностика на основі аналізу

показників фінансово-економічного стану підприємства: планування і розробка антикризової стратегії; контролінг. Їх системне застосування сприятиме успішності антикризового управління.

ЛІТЕРАТУРА

1. Дідик А. М. Економічні важелі впливу на діяльність підприємств: етимологічний, семантичний та типологічний аспекти / Дідик А. М. // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2014. – №797. – С. 440-446.

2. Колосок В. М. Формування фінансового забезпечення стратегічного управління великих промислових підприємств / Колосок В. М., Дроботина К. М. // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. – 2012. – №1. – С. 5-11.

3. Лігоненко Л. Концептуальні засади економічного управління підприємством / Лігоненко Л. // Вісник КНТЕУ. – 2013. – №3. – С. 5-17.

4. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством : навч. посібник / Чернявський А. Д. – К. : МАУП, 2006. – 256 с.

REFERENCES

1. Didyk, A. M. (2014), *Ekonomichni vazheli vplyvu na diialnist pidpriemstv: etymolohichni, semantychnyi ta typolohichni aspekty*, *Visnyk Natsionalnoho universytetu “Lvivska politekhnika”*, №797, s. 440-446.

2. Kolosok, V. M. and Drobotina, K. M. (2012), *Formuvannia finansovoho zabezpechennia stratehichnoho upravlinnia velykykh promyslovykh pidpriemstv*, *Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu*, №1, s. 5-11.

3. Lihonenko L. (2013), *Kontseptualni zasady ekonomichnoho upravlinnia pidpriemstvom*, *Visnyk KNTEU*, №3, s. 5-17.

4. Cherniavskiy, A. D. (2006), *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom*, MAUP, K., 256 s.