

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА

УДК 332.146.3:33.05-044.372:303.717

ФОРМУВАННЯ АЛГОРИТМУ ВИЗНАЧЕННЯ ТА ПОДОЛАННЯ КРИЗИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Ю. К. Плетньова, студентка,
І. О. Ахновська, к.е.н., доцент
Донецький національний університет

У статті розглянуто підходи учених до визначення суті фінансової кризи підприємства та основних її типів. Розроблен алгоритм для виявлення та подолання основних симптомів різних типів фінансових криз. Наведені основні заходи антикризового управління.

Ключові слова: криза, фінансова криза, криза ефективності, криза прибутковості, криза обмежених ресурсів, криза платоспроможності, антикризові заходи.

Кожне підприємство прагне до довготривалого економічного росту, але дуже часто стикається з періодами економічної нестабільності і кризами. Хронічне падіння обсягу продажів, введення неповного робочого тижня, затримки з виплатою заробітної плати та внесенням податкових відрахувань можна сприймати як симптоми втрати стійкості підприємства і « занурення » його в кризу. На сьогоднішній день не існує чітких правил для визначення типу кризи, а також антикризових методів для різних типів окремо. Цим і обумовлена актуальність вибраної теми.

В економічній літературі окремі аспекти обраної теми досліджували такі науковці, як Биков О.О., Бланк І.А., Большаков О.С., Кован С.Є., Татарников Є.О., Терещенко О.О. та інші. Віддаючи належне працям вищезазначених авторів, необхідно зауважити, що більш детального аналізу потребує саме розробка методики визначення типу кризи, а також спеціальних методів, які необхідно використовувати для її подолання.

Мета статті полягає в розробці алгоритму виявлення перших симптомів кризи на підприємстві та їх подолання спеціальними методами та за допомогою різноманітних інструментів.

Поняття «криза» має багато рівнів і трактувань. Термін походить від грецького слова «crisis», яке означає «вирок, рішення по будь-якому питанню, або в сумнівній ситуації» або «вихід, рішення конфлікту (військового)». Тільки в XIX столітті це поняття прийшло в економіку. Раніше значення слова «криза» найбільш часте застосування знаходить у Гіппократа і лікарів: криза означає вирішальну фазу розвитку хвороби [1].

«Класичне» економічне поняття кризи XIX століття означає небажану і драматичну фазу в капіталістичній економічній системі, що характеризується коливаннями і негативними явищами, перешкодами.

Далі «класичне» визначення кризи було замінено більш багатозначним поняттям «економічна криза». Про економічну кризу за визначенням Мечлапа мова йде в тому випадку якщо «виникає небажаний стан економічних відносин, нестерпно критичне становище великих верств Вісник Сумського національного аграрного університету

населення і виробничих галузей економіки». Сомбарту визначає економічну кризу як «економічне негативне явище, при якому масово виникає небезпека для економічного життя, дійсності» [2].

Варто звернути увагу на трактування кризи Вінером і Кааном: «Кризи: це часто переломний пункт в зміні подій і дій; вони часто утворюють ситуацію, при якій величезне значення грає невідкладність/терміновість дій; вони загрожують цілям і цінностям; їх наслідки носять важкий характер для майбутнього учасників, які задіяні в них; вони складаються з подій, які створюють нові умови для досягнення успіху; вони привносять невизначеність в оцінку ситуації і в розробку необхідних альтернатив для подолання кризи; вони знижують контроль над подіями і їх впливом; вони знижують час на реакцію до мінімуму, викликають стрес і страх в учасників; наявна в розпорядженні учасників інформація, як правило, недостатня; вони викликають брак наявного в розпорядженні учасників часу; вони змінюють відносини між учасниками; вони підвищують напругу, особливо в політичних кризах, які зачіпають нації» [3]. Таким чином, за допомогою 12 ознак їм вдалося найбільш повно описати поняття «криза».

Незважаючи на достатню подібність деяких поглядів, немає підстав вважати, що близькість наведених визначень відображає повне і однозначне розуміння кризи. Їй властиві різні зовнішні риси, вона може набувати різних форм. Однією з таких форм є фінансова криза підприємства, що несе найбільші погрози його функціонуванню і розвитку.

О.О. Терещенко визначає *фінансову кризу* як фазу розбалансованої діяльності підприємства й обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини, які виникають на цьому підприємстві. Кризовий стан підприємства полягає в його нездатності здійснювати фінансове забезпечення поточної виробничої діяльності [4].

Аналізуючи найважливіші характеристики фінансової кризи, І.О. Бланк визначає його таким чином: *фінансова криза* підприємства є однією з найбільш серйозних форм порушення його фі-

нансової рівноваги, що відображає суперечності між фактичним станом його фінансового потенціалу і необхідним об'ємом фінансових потреб; ці суперечності циклічно виникають впродовж життєвого циклу підприємства під впливом різноманітних чинників; фінансова криза несе найбільш небезпечні потенційні загрози його функціонуванню [5].

Найбільш важливими характеристиками фінансової кризи підприємства, які дозволяють комплексно охарактеризувати її як об'єкт фінансового менеджменту, є:

1) фінансова криза підприємства - це багата-стадійний процес, протікання якого визначене в часі, тобто він має свій початок і є обмеженим в часі;

2) фінансова криза підприємства є об'єктивним економічним процесом. Кризи неминучі в діяльності будь-якого підприємства і отримують повсюдний прояв. Більш того, фінансова криза розглядається не тільки як об'єктивно неминучий, але і як об'єктивно необхідний процес, що несе імпульс інтенсифікації розвитку підприємства;

3) основною формою прояву фінансової кризи виступає істотне порушення фінансової рівноваги підприємства, що характеризується втратою платоспроможності, зниженням фінансової стійкості і поряд інших параметрів, що забезпечують фінансову безпеку підприємства в процесі його розвитку;

4) фінансову кризу відображає характер фінансових суперечностей підприємства. З позицій забезпечення умов розвитку підприємства, основною формою фінансових суперечностей виступає суперечність між фактичним станом його фінансового потенціалу і необхідним об'ємом фінансових потреб. Ця суперечність відображає ситуацію, коли потенціал фінансової динаміки вже вичерпаний і не дозволяє в необхідному заході забезпечувати не тільки розвиток, але і функціонування підприємства в рамках позицій, що склалися;

6) фінансова криза може виникати впродовж всіх стадій життєвого циклу підприємства. Виявляючись на будь-якій із стадій життєвого циклу підприємства, фінансову кризу гальмує поступальний його розвиток, істотно подовжуючи відповідну стадію цього розвитку;

7) фінансова криза підприємства носить циклічний характер. Циклічність є загальною формою економічної динаміки, що відображає її нерівномірність, зміну еволюційних і революційних форм економічного прогресу, коливання ділової активності і ринкової кон'юнктури, чергування переважно екстенсивного і інтенсивного економічного зростання. Разом з тим, циклічність фор-

мування кризи на рівні підприємств не завжди співпадає з фазою загальноекономічного циклу, а фінансова криза не завжди визначається кризою операційної діяльності підприємства. Фінансові кризи підприємства дуже часто відображають власні ритми розвитку фінансової діяльності окремих суб'єктів господарювання, формуючи відповідно і власні цикли кризового фінансового розвитку;

8) фінансова криза підприємства генерується як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. Особливістю фінансової кризи підприємств є її висока залежність від зовнішніх чинників - рівня регулювання фінансової діяльності підприємства, кон'юнктури фінансового ринку, ступеню розвитку його інфраструктури. Разом з тим, криза досить часто виникає і під впливом негативних внутрішніх чинників;

9) фінансова криза несе найбільш небезпечні потенційні погрози функціонуванню підприємства. Будь-яка форма фінансової кризи підприємства призводить до достатньо відчутного потрясіння всієї його господарської діяльності і загрожуює його економічній безпеці. Але при ефективному подоланні фінансової кризи вона має прогресивний характер з позицій оновлення окремих елементів фінансової системи підприємства і подальшої інтенсифікації його фінансової діяльності [6].

У результаті фінансової кризи підприємство втрачає імідж у діловому світі, втрачає клієнтів і покупців. Погіршуються фінансові і техніко-економічні показники діяльності: неритмічне виробництво, низький рівень завантаження виробничих потужностей, підвищення собівартості, погіршення структури балансу, різке зменшення в обороті коштів. Фактори, які зумовлюють фінансову кризу на підприємстві, зображено на рис. 1.

Огляд літературних джерел [5,6,7,8,9,10] показує, що фінансова криза підприємства може бути класифікована за наступними ознаками (табл. 1).

Таким чином, з огляду на все вищезазначене можна визначити фінансову кризу підприємства, як фазу діяльності, яка характеризується зниженням фінансових показників, втратою платоспроможності, зростанням кредиторської заборгованості в той час, коли керівники мають обмежені можливості впливу на фінансові відносини. Такий стан підприємства може привести до банкрутства.

Також, на мій погляд, можна виділити п'ять типів фінансової кризи, які мають різні характеристики. Це криза платоспроможності, криза обмежених ресурсів, криза прибутковості, криза ефективності, стратегічна криза.

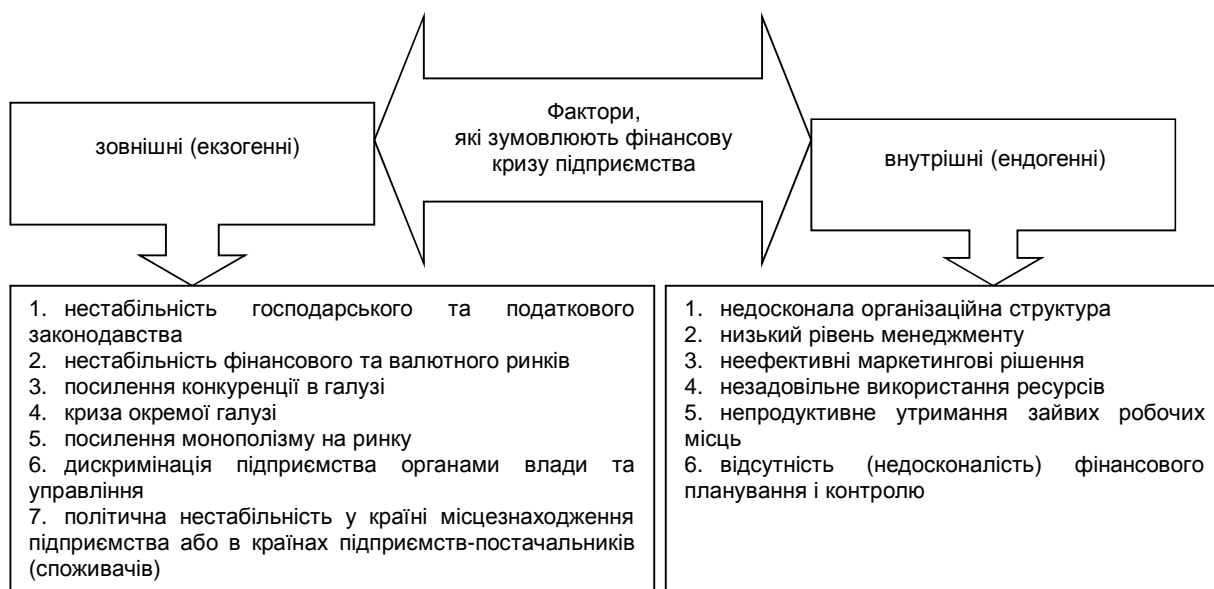


Рис. 1. Фактори, які зумовлюють фінансову кризу на підприємстві

Таблиця 1

Класифікація фінансової кризи підприємства (розроблено на основі [5,6,7,8,9,10])

Ознаки класифікації	Класифікаційні групи
1. За джерелами генерування	1. фінансова криза, що генерується внутрішніми чинниками 2. фінансова криза, що генерується зовнішніми чинниками 3. фінансова криза, що генерується як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками
2. За масштабами охопту	1. структурна фінансова криза 2. системна фінансова криза
3. За структурними формами	1. фінансова криза, викликана неоптимальною структурою капіталу підприємства 2. фінансова криза, викликана неоптимальною структурою активів підприємства 3. фінансова криза, викликана незбалансованістю грошових потоків підприємства 4. фінансова криза, викликана неоптимальною структурою інвестицій 5. фінансова криза, викликана неоптимальністю структури інших параметрів фінансової діяльності підприємства
4. За ступенем дії на фінансову діяльність	1. легка фінансова криза 2. глибока фінансова криза 3. катастрофічна фінансова криза
5. За періодом протікання	1. короткострокова фінансова криза (до місяця) 2. середньострокова фінансова криза (до року) 3. довгострокова фінансова криза (більше року)
6. За можливістю подолання	1. фінансова криза, що вирішується на основі використання тільки внутрішніх механізмів 2. фінансова криза, що вирішується за допомогою зовнішньої санації. непереборна фінансова криза
7. За наслідками	1. фінансова криза, що привела до відновлення фінансової діяльності в колишніх параметрах 2. фінансова криза, що привела до оновлення фінансової діяльності на новій якійсній основі. 3. фінансова криза, що викликала банкрутство (ліквідацію) підприємства.

Насправді сьогодні питання фінансових криз стоїть дуже гостро, адже коли підприємство стикається з проблемами, то менеджери інтуїтивно впроваджують різні методи та інструменти для подолання цих явищ. Але найчастіше ці методи не дійсні і ні до чого не призводять. Для кожного типу фінансової кризи та кожної її фази повинні існувати свої та інструменти, які потрібний впроваджувати саме у потрібний момент.

Опираючись на аналіз публікацій по вибраній темі та проаналізувавши багато думок з приводу антикризової політики підприємства, на мій погляд, можна скласти алгоритм діяльності менеджерів при виникненні на підприємстві негативних явищ.

В першу чергу треба визначити тип кризи на підприємстві. Для цього потрібен розрахунок деяких показників (табл. 2).

Визначення типу кризи згідно з нормативними значеннями основних економічних показників діяльності підприємства

Тип кризи	Показник	Нормативне значення показника
Криза платоспроможності	Сумарні зобов'язання до активів	0,2-0,5
	Коефіцієнт фінансової незалежності	0,5-0,8
	Коефіцієнт покриття відсотків	4
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1-2
	Коефіцієнт термінової (критичної) ліквідності	0,7-0,8
Криза обмежених ресурсів	Резерв зростання прибутку	Критичне значення = 0, прагне до максимуму
	Темп зростання обсягів виробництва	≥100%, прагне до максимуму
	Темп зростання власних коштів	≥100%, прагне до максимуму
	Темп зростання кредиторської заборгованості	Прагне до мінімуму
	Коефіцієнт самофінансування	>0,5
	Наявність власних оборотних коштів	≥0
	Наявність власних коштів і довгострокових джерел формування запасів (функціонуючий капітал)	≥0
Загальний обсяг основних джерел формування запасів	≥0	
Криза прибутковості	Прибуток (збиток) від продажу (реалізації)	Критичне значення = 0, прагне до максимуму
	Прибуток (збиток) до оподаткування	Критичне значення = 0, прагне до максимуму
	Чистий прибуток (збиток)	Критичне значення = 0, прагне до максимуму
Криза ефективності	Рентабельність активів (ROA)	Критичне значення = 0, прагне до максимуму
	Рентабельність власного капіталу (ROE)	Критичне значення = 0, прагне до максимуму
	Валова рентабельність продажів (GPM)	Критичне значення = 0, прагне до максимуму
	Операційна рентабельність продажів (OIM)	Критичне значення = 0, прагне до максимуму
	Чиста рентабельність продажів (NPM)	Критичне значення = 0, прагне до максимуму
Стратегічна криза	Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності	0,2-0,35
	Наявність власних коштів і довгострокових джерел формування запасів (функціонуючий капітал)	≥0
	Трудовий потенціал підприємства	Критичне значення = 0, прагне до максимуму
	Виробничий потенціал підприємства	Критичне значення = 0, прагне до максимуму

Таким чином, розрахунок кожного з приведених показників та порівняння отриманих результатів з нормативними дозволить чітко визначити, до якого типу відноситься криза на підприємстві.

Отже, криза платоспроможності призводить до ситуації, коли у підприємства немає можливості профінансувати виробництво і здійснювати платежі за попередніми зобов'язаннями. Виникає реальна загроза призупинення або навіть повного припинення виробництва, а потім банкрутства.

Криза обмежених ресурсів характеризується відсутністю власних коштів і резервних фондів, різким зниженням платоспроможності компанії. Найчастіше це супроводжується значним скороченням виробництва в силу того, що частина оборотних коштів спрямовується на обслуговування кредиторської заборгованості, що зростає.

Криза прибутковості характеризується вини-

кненням збитковості виробництва.

Криза ефективності характеризується зниженням ефективності використання капіталу, скороченням рентабельності і абсолютних значень обсягів прибутку.

Стратегічна криза характеризується руйнуванням виробничого потенціалу і браком довгострокових факторів успіху.

Наступним етапом діяльності менеджера є подолання кризових явищ на підприємстві. Для цього необхідно застосувати ряд антикризових заходів, які б сприяли покращенню фінансової стійкості підприємства (табл. 3).

Таким чином, для кожного типу кризи менеджери мають застосовувати різні методи для стабілізації, переслідуючи різні цілі, заради досягнення довгострокового економічного росту у майбутньому.

Антикризові заходи для різних типів кризи

Тип кризи	Мета антикризових заходів	Антикризові заходи
Криза платоспроможності	Реструктуризація кредиторської заборгованості	<i>Поступка прав власності на основні засоби. Підприємство може домовитися з кредитором про погашення частини кредиторської заборгованості в обмін на основні засоби. Поступка акцій компанії. Переоформлення кредиторської заборгованості. Погашення кредиторської заборгованості за рахунок надання векселів.</i>
Криза обмежених ресурсів	Оптимізація потоків грошових коштів.	<i>Впровадити процедуру щоденної звірки балансу готівкових коштів. Побудова максимально детального бюджету руху грошових коштів на майбутній звітний період (місяць). Звести суму готівкових коштів до мінімуму. Розглянути можливість збільшення так званих позареалізаційних доходів. Для цього спільно з інженерною службою аналізується можливість реалізації частини невикористаного устаткування або його консервації. Переглянути політику компанії в області здійснення капітальних інвестицій (призупинити або закрити довгострокові інвестиційні проекти, які не принесуть дохід у найближчому майбутньому; за проектами, зупинка яких неможлива, слід змінити графік надходження інвестицій так, щоб виключити виникнення касових розривів у бюджеті компанії).</i>
	Робота з дебіторами та реформування політики комерційного кредитування	<i>Структурування дебіторів за термінами платежу. Розгляд варіантів реалізації дебіторської заборгованості компанії - фактору. Розробка формалізованих принципів оцінки кредитоспроможності клієнтів. Формування шкали знижок за дострокове погашення і прогнозування зростання потоків грошових коштів.</i>
Криза прибутковості	Стимулювання продажів	<i>Проведення обмеженого маркетингового дослідження. Основна мета дослідження - визначення ємності ринку, оцінка можливості збільшення обсягів продажів і відпускних цін. Виділення групи товарів, що приносять компанії найбільший прибуток. Перегляд асортиментної та цінової політик компанії. Необхідно оцінити точку беззбитковості для кожної категорії товарів і зіставити її з даними про обсяги продажів за кілька попередніх періодів.</i>
Криза ефективності	Оптимізація витрат	<i>Формування бюджету компанії. Планування витрат і передача повноважень щодо їх управління менеджерам підрозділів дозволять значно знизити витрати компанії. Горизонтальна і вертикальна інтеграція. Горизонтальна інтеграція передбачає пошук можливостей здійснення закупівель спільно з іншим покупцем. Вертикальна інтеграція передбачає більш тісну роботу з постачальниками ключових найменувань сировини і матеріалів. Аналіз можливостей передачі на аутсорсинг дорогих процесів. Слід оцінити, які компоненти вигідно виробляти самостійно, а які дешевше закуповувати в інших виробників. Впровадження інших форм розрахунків з контрагентами (наприклад, векселі). Посилення контролю за всіма видами витрат. Оптимізація технологічних процесів. Оптимізація чисельності персоналу.</i>
Стратегічна криза	Відновлення виробничого потенціалу підприємства та визначення довгострокових факторів успіху	<i>Перебудова системи корпоративного управління. Введення правил, які можна проконтролювати. Створення центрів фінансової звітності. Надання відділам певної свободи дій в рамках правил. Правильна мотивація фахівців. Підвищення «іміунітету» до впливу зовнішніх дестабілізуючих факторів.</i>

Висновки та пропозиції. Таким чином, фінансова криза – це фаза діяльності підприємства, яка характеризується зниженням фінансових показників, втратою платоспроможності, зростанням кредиторської заборгованості в той час, коли керівники мають обмежені можливості впливу на фінансові відносини. Існує декілька типів фінансової кризи, кожен з яких характеризується різними симптомами. Для кожного типу менеджери мають застосовувати різні методи для стабілізації підприємства та досягнення довгострокового

економічного росту. В першу чергу необхідно розрахувати ключові показники діяльності підприємства, проаналізувати їх та виявити основні проблеми. Після цього менеджери мають визначити напрямки вирішення проблем та використовувати необхідні антикризові заходи.

Розглянутий у статті методичний підхід до аналізу кризових станів на підприємстві дозволить проводити своєчасну фінансову діагностику та виявляти кризові прояви вже на ранніх стадіях, а також запропоновані заходи дозволять мене-

джерем чітко формувати дієву антикризову політику на підприємстві.

Список використаної літератури:

1. Реформирование и реструктуризация: Методика и опыт / В.А. Ирикова, С.В. Леонтьева. – М.: «Изд-во ПРИОР», 1998.
2. Беляев С.Г. Теория и практика антикризисного управления / С.Г. Беляев, В.И. Кошкин. – М.: Закон и право, Издательское объединение «ЮНИТИ», 1996. – 467с.
3. Короткова Э.М. Антикризисное управление: Учебник / Э.М.Короткова.-М.: ИНФРА-М,2000.- 432с.
4. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навчальний посібник / О.О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2003. – 554с.
5. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учебный курс / И.А. Бланк. – К.: Эльга Ника-Центр, 2004. – 649 с.
6. Большаков А. С. Антикризисное управление: финансовый аспект / А.С. Большаков. — СПб.: СПбГУП, 2005. — 132 с.
7. Антикризисный менеджмент: Учебное пособие для слушателей программы Master of Business Administration/ А.А. Быков, Т.Н. Беляцкая. – Мн.: Изд. центр БГУ, 2003. – 256 с.
8. Кован С.Е. Теория антикризисного управления предприятием: учебное пособие/ С.Е. Кован, Л.П. Мокрова, А.Н. Ряховская; под ред. М.А. Федотовой, А.Н. Ряховской. – М. КНОРУС, 2009. – 160 с.
9. Сущность и классификация финансовых кризисов предприятия [электронный ресурс]/Образовательный сайт по финансам и финансовому менеджменту. – Режим доступа: <http://martynovna.ru/page77/page447/index.html>
10. Татарников Е.А. Антикризисное управление: Учеб. пособие. / Е.А. Татарников. — М.: Издательство ПРИОР, 2005. - 95 с.

Плетнёва Ю.К., Ахновская И.А. Формирование алгоритма определения и преодоления кризиса на предприятии

В статье рассмотрены подходы ученых к определению сущности финансового кризиса предприятия и основных его типов. Разработан алгоритм для выявления и преодоления основных симптомов различных типов финансовых кризисов. Приведены основные мероприятия антикризисного управления.

Ключевые слова: кризис, финансовый кризис, кризис эффективности, кризис прибыльности, кризис ограниченных ресурсов, кризис платежеспособности, антикризисные меры.

Pletneva Y., Akhnovskaya I. The algorithm of definitions and overcome the crisis at enterprise

The article deals with the approaches of scientists to determination of the nature merits of companies' financial crisis and its major types. Algorithms for identifying and overcoming the main symptoms of different types of financial crises have been developed. The basic steps of crisis management are given.

Keywords: crisis, financial crisis, a crisis of efficiency, profitability crisis, a crisis of limited resources, the crisis of solvency, crisis measures.

Дата надходження до редакції: 05.04.2014 р.

Рецензент: д.е.н., доцент Сталінська О.В.

УДК 338.27

ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

С. М. Виганяйло, здобувач, Сумський національний аграрний університет

У статті проаналізовані особливості планування діяльності підприємств, що діють в умовах невизначеності ринкового середовища. Основи теорії нечітких множин для побудови адаптивної системи планування.

Ключові слова: планування, невизначеність, нечіткі множини, економічна модель.

Постановка проблеми. В умовах економічної кризи та політичної нестабільності, сучасні українські промислові підприємства опинилися в складних умовах нестабільного економічного та соціально-політичного середовища, в якому неможливо обійтись без ефективної та адаптивної до зовнішніх умов системи планування. В умовах невизначеності зовнішнього середовища підприємства не можуть повністю контролювати своє майбутнє і тому постійно пристосовуються до зовнішнього середовища (вимог ринку, політики держави) та повинні враховувати непередбачувані зміни на самому підприємстві, де процес

планування здійснюється на основі неповної інформації, тобто в умовах відносної невизначеності ринкового середовища. Таке значне підвищення рівня невизначеності, яка породжується нестабільністю, підвищує роль планування в організації діяльності та управлінні підприємством.

Аналіз останніх джерел. Загальноекономічні принципи планування розглянуті в працях певної кількості вчених-економістів, серед яких: М.М. Алексєєва, В.В. Іванова М.Т. Пашута, А.Д. Шеремета, О.О. Орлов, А.М. Ковалевський, С.Ф. Покропивний та ін. Проте слід зазначити, що ціла низка пов'язаних з цією проблемою питань

Вісник Сумського національного аграрного університету