

Л. О. Чорна,

д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту та адміністрування,

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

С. В. Кудлаєнко,

асистент кафедри менеджменту та адміністрування,

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

АЛГОРИТМИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО КРИЗОВИХ УМОВ

В статті представлені узагальнені алгоритми та сценарії щодо формування механізму адаптації підприємства до кризових умов. Запропоновані сценарії можуть бути основою для роботи з нормативною базою антикризового управління та формування інструкцій для команди виведення підприємств з кризи.

This article contains generalized algorithms and scenarios for the formation mechanism of adapting enterprises to crisis conditions. The authors suggest a scenario for overcoming the crisis. They can be the basis for the regulatory framework of crisis management and the formation of guidelines for team business.

ВСТУП

З часу набуття Україною незалежності і формування ринкових умов господарювання підприємства машинобудування функціонують у мінливих, кризових умовах. Спочатку вони були зумовлені внутрішніми суперечностями розвитку економіки країни, втратою зв'язків з підприємствами постсоціалістичних країн, відсутністю досвіду самостійної роботи, і зокрема втратою ринків збуту. На сьогодні, кризові умови функціонування підприємств машинобудування визначаються світовими тенденціями розвитку світової економіки та неготовністю систем управління підприємствами працювати у складних мінливих умовах.

В більшості випадків причиною кризи стають недоліки управління. А саме — слабкий управлінський менеджмент, відсутність в управлінні елементарних інструментів коригування управлінських рішень, таких як розподіл відповідальності та функцій, чітка постановка задач, контроль та моніторинг виконання поточних завдань і процесів, здатність оперативно коригувати діяльність при погіршенні ринкових і політичних умов. Ці управлінські фактори роблять підприємство слабким, позбавленим імунітету до змін зовнішнього ринкового, політичного і економічного середовища. Будь-яке негативне зовнішнє вплив ставати катализатором кризової ситуації на підприємстві. Серед науковців, що пропонують алгоритми та сценарії виходу з кризи як в теоретичному, так і в прикладному плані можна виділити таких як М.М. Будник, С.Б. Виноградський, Т.В. Ландіна, В.Л. Петренко, О.І. Савченко, А.В.Соколова, В.І. Скуріхін та інші.

Якісно поставлений управлінський і фінансовий менеджмент з елементами прогнозування вже сама по собі антикризовий захід і повністю виключає можливість різкого погіршення діяльності підприємства. Саме тому, уточнення інструментарію та алгоритмів і сценаріїв виходу з кризи потребує свого подальшого розгляду.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Мета статті — формування алгоритмів та сценаріїв проведення аудитів, попередження кризи, адаптації підприємства до кризових явищ в різноманітних напрямках діяльності.

РЕЗУЛЬТАТИ

Серед антикризових інструментів, які слід використовувати циклічно [1] будь-якому підприємству визначимо основні:

- Експрес діагностика кризових явищ у фінансовій діяльності підприємства;
- Аудит кризових явищ;
- Впровадження системи моніторингу основних кризових показників.

Враховуючи, що виникнення кризи на підприємстві тягне за собою банкрутство або пов'язане з відчутними втратами капіталу його власників, можливість виникнення кризи необхідно діагностувати на ранніх стадіях розвитку. Це не що інше, як фінансові та господарські аудити. Аудити допомагають виявити негативні тенденції в діяльності підприємства вже на ранніх стадіях і усунути чи локалізувати причини їх виникнення. Проведення аудитів краще довірити зовнішній стороні, а саме організації має достатньо досвіду і знань в області фінансів, господарської діяльності та антикризового управління. Підприємство заздалегідь повинно розробити групу антикризових заходів, а це значить що в діяльності підприємства завжди повинен бути присутній елемент управління ризиками. На різні кризові ситуації вже повинні бути заходи критичного реагування, це дозволить уникнути ситуації непередбачуваності керівників [2] до кризи і заощадить час на прийняття рішень

Розглянемо основні алгоритми виходу з кризової ситуації. Перед тим як приступити до виведення підприємства з кризи необхідно визначити причини викликали дестабілізацію господарської діяльності. Для

цього проводиться аналіз фінансово-господарської діяльності або експрес аудит. На підставі висновків аналізу господарської діяльності або експрес аудиту визначається фактор або фактори, які викликали кризову ситуацію, і розробляється комплексний план заходів щодо стабілізації діяльності. Основна мета заходів щодо стабілізації діяльності — досягнення повного фінансового рівноваги. Основний метод досягнення повного фінансового рівноваги — контроль за витратами, найсуворіша економія і вивільнення грошових коштів з активів підприємства. Результати аналізу мають показати дефіцит і різко зростаючу тенденцію зниження грошових коштів для підтримки поточної господарської та фінансової діяльності підприємства. Ні в якому разі, ні за яких обставин не можна використовувати позиковий капітал для того щоб вийти з кризи. Антикризові заходи, перш за все повинні реанімувати і оздоровити діяльність підприємства, а не підсадити його на кредитні кошти.

Потрібно пам'ятати, що мета антикризових заходів — вирівняти грошові кошти з сумою поточних фінансових і виробничих потреб і утримати такий стан протягом як мінімум одного господарського циклу. Для цього потрібно попрацювати не тільки з контролем витрат і вилученням грошових ресурсів з активів підприємства, але і з забезпеченням продажу продукції, щоб запаси готової продукції не лягли на складі мертвим вантажем. Потрібно розуміти, що наявність продукції на складі ніяк не забезпечить реальної платоспроможності, яку в кінцевому підсумку визначають саме грошові кошти. Тільки потужний маркетинговий план, забезпечить продаж та приплив коштів. Ми повинні прагнути, щоб поточна господарська потреба була отримана саме в грошових коштах. Взагалі, в результаті антикризових заходів ми повинні отримати інтенсивний і постійний оборот грошових коштів. Поточна господарська потреба покривається 2 способами — грошовими коштами або прийнятими для кредиторів взаємозалікових операціями. Причому сума грошових коштів є пріоритетною і показовою для визначення кризового стану підприєм-

ства. Взаємозалікові операції це скоріше вимушені дії, викликані гострою господарської потребою.

Саме тому, для кризового менеджера потрібно сформулювати таку базу документів щодо виходу з кризи:

Нормативні документи варіантів використання кредитів, позик та інших видів діяльності для забезпечення оздоровлення підприємства.

Варіанти діяльності за кожним з напрямків роботи підприємства, їх порівняння та фактори вибору в різних ситуаціях.

Аналіз роботи персоналу за кожним з видів діяльності та оздоровлення його складу (від скорочення до зміни видів діяльності).

ВИСНОВОК

Формула кризи — Грошові кошти підприємства менше суми його поточної господарської та фінансової потреби в оборотних коштах. Поточна господарська потреба в оборотних коштах являє собою різницю між сумою виробничих і невиробничих витрат на планований період, з одного боку, і обсягом виробничих запасів підприємства з іншого боку. Формула успішного виходу з кризи — повне використання можливості правової бази + фінансове оздоровлення + оздоровлення персоналу. Будь-яка антикризова програма має бути спрямована на забезпечення поточної господарської потреби підприємства в грошових коштах, введення змін в роботу для одержання позитивних результатів.

Література:

1. Шиян Д.В. Цикличность солнечных и экономических процессов: взаимосвязь и противоречия / Д.В. Шиян // Вісник Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В.Докучаєва [електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Chem_Biol/Vkhnaun_ekon/2009_14/pdf/14_06.pdf
2. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників / Р. Хіт; пер. з англ. — К. : Наукова думка, 2002. — С. 23. *Стаття надійшла до редакції 30.09.2011 р.*

ДО УВАГИ АВТОРІВ!

ВИМОГИ ДО СТРУКТУРИ ТА ОФОРМЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ:

- відомості про автора (авторів): ім'я, по батькові, прізвище, вчене звання, вчений ступінь, посада і місце роботи, службова і домашня адреси (з поштовим індексом), контактний телефон;
- УДК;
- назва статті мовою оригіналу та англійською мовою;
- коротка анотація (2—4 речення) мовою оригіналу та англійською мовою;
- ключові слова;
- текст статті повинен мати такі необхідні елементи: вступ (формулюється наукова проблема, ступінь її вивченості, актуальність тієї частини проблеми, якій присвячена стаття), постановка задачі (формулюються мета і методи дослідження), результати (викладається система доведень запропонованої гіпотези, обґрунтовуються наукові результати), висновки (вказується наукова новизна, теоретична і практична значущість результатів дослідження, перспективи подальших розробок з цієї теми). Розділи повинні бути виділені;
- обов'язковий список використаних джерел у кінці статті;
- обсяг статті — 12—25 тис. знаків (як виняток, не більше 40 тис. знаків);
- шрифти найпоширенішого типу, текстовий шрифт та шрифт формул повинні бути різними;
- ілюстративний матеріал повинен бути поданий чітко і якісно у **чорно-білому** вигляді. Посилання на ілюстрації в тексті статті обов'язкові. До графіків та діаграм мають бути подані таблиці, на основі яких вони збудовані;
- разом із друкованою статтею треба подати її електронний варіант на CD носії або електронною поштою. Файл статті повинен бути збережений у форматі DOC для MS Word. Схеми, рисунки та фотографії слід записувати окремими графічними файлами форматів TIF, BMP, JPG, в імені яких зазначається номер ілюстрації у статті, наприклад ріст 4.tif.

Редакція залишає за собою право на незначне редагування і скорочення, а також літературне виправлення статті (зі збереженням головних висновків та стилю автора). Надані матеріали не повертаються.

Адреса редакції: 04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29
для листування: 04112, м. Київ, а/с 61; economy_2008@ukr.net
Тел.: (044) 458-10-73, 223-26-28, 537-14-33