

УДК 631.171

Федірець О.В., к.е.н. доцент,

Зеленський А.С., Тищенко А.О., здобувачі вищої освіти СВО «Магістр»

Полтавська державна аграрна академія

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ ПРОГРАМИ ПІДПРИЄМСТВА

В статті розглянуто сутність та процес антикризового управління підприємством, методи та форми його здійснення. Викладені напрямки діяльності підприємства в рамках антикризової програми та механізми здійснення антикризового управління.

Ключові слова: антикризове управління, антикризова програма, антикризова стратегія, криза, фінансовий стан, скринінговий стандарт.

Fedirets O., Zelenskyi A., Tyshchenko A.

STRATEGIC ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE ANTI-CRISIS PROGRAM

The article deals with the essence and process of the crisis management of the enterprise, methods and forms of its implementation. The directions of the enterprise operation in the framework of the anti-crisis program and mechanisms of the crisis management implementation are outlined.

Key words: anti-crisis management, anti-crisis program, anti-crisis strategy crisis, financial position, screening standard.

Федирец О.В., Зеленский А.С., Тищенко А.О.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ АНТИКРИЗИСНОЙ ПРОГРАММЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассмотрены сущность и процесс антикризисного управления предприятием, методы и формы его осуществления. Изложенные направления деятельности предприятия в рамках антикризисной программы и механизмы осуществления антикризисного управления.

Ключевые слова: антикризисное управление, антикризисная программа, антикризисная стратегия, кризис, финансовое состояние, скрининговый стандарт.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Найважливіша мета антикризової програми – стійкість роботи підприємства, що проявляється не тільки в досягненні необхідних показників платоспроможності та прибутковості, але і в підтримці їхнього рівня, що запобігає повторній кризу.

Фактичним результатом реалізації антикризової програми підприємства є постановка процесу регулярного управління. Для керівника це означає можливість прогнозувати ситуацію, відслідковувати поточну діяльність та впливати на неї у той момент, коли це необхідно. Основою регулярного управління на підприємстві є планування, що включає постійний контроль та коригування планів. При цьому сам процес планування може бути як комплексним і багатостороннім (що зазвичай зустрічається на великих підприємствах, що успадкували елементи організації із колишніх часів), так і обмежуватися набором кількох основних елементів.

При розробці та реалізації антикризових програм важливо звертати увагу на підвищення їх ефективності, тобто краще використання виділюваних ресурсів.

Процес виведення підприємства з кризового стану має відбуватися не хаотично та безсистемне, він має бути належним чином організований та скоординований.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Проблеми антикризового управління досліджували багато зарубіжних і вітчизняних учених, а саме: Е. Альтман, Є.В. Андришак, І.О. Бланк, Н.Ю. Брюховецька, В.О. Василенко, А.Г. Грязнова, В.М. Марченко, А.М. Ткаченко, Е.А. Уткін, А.В. Череп, А.Д. Чернявський та ін. В той же час, недостатня увага приділяється змістовним характеристикам, структурі, методичним питанням розробки та виконання антикризової програми.

Цілі статті. Мета статті полягає в узагальненні й поглибленні теоретичних і практичних засад формування антикризової програми підприємств на основі поглибленого аналізу фінансово-господарської діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Антикризова програма має бути укрупненою та розроблятися в цілому по підприємству. За потреби можуть розроблюватися антикризові підпрограми по окремих підрозділах та функціональних службах підприємства (як розвиток, уточнення заходів, передбачених на рівні підприємства).

Для забезпечення проведення всіх антикризових заходів на підприємстві мусить бути налагоджена робота таких підсистем, що формують антикризову стратегію, яка складаються з ряду складових (рис. 1). Заходи по виходу з кризи, що проводяться цими підсистемами можна поділити на дві групи: тактичні і стратегічні. Тактичні можуть бути як захисними, так і наступаючими. Стратегічні – заключаються в оцінці стану та аналізу підприємства, вивчення його потенціалу, розробка виробничої програми, плану доходів, інновацій, розробка загальної концепції оздоровлення підприємства.



Рис. 1. Складові підсистеми антикризового управління

Джерело: опрацьовано автором на основі [1]

Антикризове організаційне управління і антикризовий операційний менеджмент передбачає розробку стратегії організаційних заходів. При цьому аналізується організаційна структура підприємства: рівень спеціалізації, концентрації, кооперації, централізації виробництва, управлінські процеси, склад управлінських ланок та їх взаємодію, ступінь централізації управління та рівень використання економічних, організаційних і соціально-психологічних методів управління.

Антикризова програма розроблюється на підставі проведеної діагностики фінансового стану та загрози банкрутства підприємства, наслідків виникнення ситуації

банкрутства, оцінки можливостей підприємства щодо локалізації кризи, її місце в загальному процесі антикризового управління.

Формування антикризової програми належить до найбільш відповідальних та вагомих питань, оскільки саме обґрунтований вибір антикризових заходів забезпечує виведення підприємства зі стану кризи з найменшими втратами у найкоротші терміни.

Теоретичні питання та методичні аспекти визначення змісту антикризової програми, тобто оптимального переліку антикризових заходів та послідовності їх реалізації, належать до найменш розроблених. Як правило, пропонують певний набір антикризових заходів відповідно до ступеня глибини існуючої кризи та стадії фінансової стабілізації (методи оперативного, тактичного, стратегічного механізму), виділяють оперативні, довгострокові фінансові та довгострокові інвестиційні методи, які використовуються послідовно, якщо необхідний результат не буде отриманий, групують методи санації залежно від кількісних показників-індикаторів загрози банкрутства тощо. Однозначна точка зору на послідовність (черговість) застосування тих чи інших антикризових процедур, оптимальну норму співвідношення між ними не досягнута, методичний інструментарій кожного етапу антикризових перетворень формується емпірично без належного обґрунтування доцільності саме цих заходів.

У зарубіжних дослідженнях, зокрема професора Лондонської школи бізнесу Є. Брігхем, [1, с. 39], на підставі детального вивчення практики трансформації компаній наголошується на необхідності індивідуального підбору антикризових процедур залежно від: причин кризи; ступеня її складності; відношення фізичних та юридичних осіб, організацій та груп організацій, що мають інтерес до розвитку даного підприємства і здатні впливати на цей розвиток; історичної спадщини; особливостей галузі; структури витрат підприємства тощо.

Таким чином, антикризова програма підприємства має розглядатися як документальне оформлення прийнятого рішення стосовно шляхів та засобів виведення підприємства зі стану кризи, а науково обґрунтовані вимоги (принципи) її розробки – базуватися на наукових розробках та інструментарії теорії прийняття рішень.

Слід виділити структурно-логічну схему процесу формування антикризової програми підприємства. Формування антикризової програми підприємства – це керований процес, у перебігу якого виокремлюються окремі етапи роботи.

На етапі формування робочої групи необхідно виділити кілька зацікавлених осіб, які будуть відповідальними за процесом розробки та впровадження антикризової програми, або залучити звернутися за допомогою до консалтингової організації. Консультант представляючи погляд ззовні, вільніше в оцінках: пріоритетів збереження бізнесу, напрямки, ринку, постачальника і т.д.

На другому етапі необхідно розробити календарно-сітьовий план який визначає структуру функціональних комплексів робіт, строки та особливості їх виконання. Використовуються різні календарно сітьових планів такі як графіки Ганта, плани-графіки, сітьові графіки (метод оцінки та аналізу програми (PERT) та метод критичного шляху).

Календарний графік проекту відображає основні, узгоджені з замовником зобов'язання щодо змісту, строків та основних етапів реалізації проекту. За формою – це лінійний графік, який не відображає технологічних зв'язків. Виконання цього графіку контролює, як правило, керівник підприємства. кошторисними нормами, виходячи з кошторисів об'єктів-аналогів. Обсяг робіт, інформації та показників в цьому графіку не значний [2, с. 15-17].

На третьому етапі на підприємстві необхідно провести поглиблений аналіз фінансово-господарської діяльності, його активів і пасивів, дебіторської та кредиторської заборгованості, забезпеченості власними коштами, існуючих і можливих

замовлень, попиту і цін на продукцію і послуги. Це дозволяє виявити причини кризового стану, намітити способи її подолання, а також визначити причини існуючого стану та потреб, що стримують подальший розвиток. Також доцільно буде провести оцінку підприємства методом вартості доходу, яка розраховується за формулою:

$$Ц_{нд} = \frac{П_p \times (1 - f_n) - З_б}{ДС \div 100} \pm П_{осз} \pm П_{іна} \pm П_{обз} \pm П_{зак} \pm П_{засд}, \quad (1)$$

де $Ц_{нд}$ – ціна підприємства, тис. грн;

$П_p$ – прибуток за період, тис. грн;

f_n – податок на прибуток, частка від прибутку;

$З_б$ – збитки за період, тис. грн;

$ДС$ – дисконтна ставка, %;

$П_{осз}$ – поправка на забезпеченість основними засобами з урахуванням їх зносу, тис. грн;

$П_{іна}$ – поправка на забезпеченість іншими поза оборотними активами, тис. грн;

$П_{обз}$ – поправка на забезпеченість оборотними засобами, тис. грн;

$П_{зак}$ – поправка на короткострокову заборгованість, тис. грн;

$П_{засд}$ – поправка на довгострокову заборгованість, тис. грн [2, с. 18].

Аналіз, що доповнюється прогнозуванням перспективи, допомагає також визначити структуру, обсяги та джерела ресурсів, необхідних для усунення збитковості. Щоб отримати більш розгорнуті дані про ресурсних потребах програми і джерелах їх задоволення, потрібна розробка заходів, що ведуть до досягнення поставлених цілей.

На четвертому етапі важлива розробка антикризових альтернатив, тобто сукупності можливих заходів антикризової програми, гіпотез стосовно розвитку внутрішнього та зовнішнього оточення, прогнозування можливих наслідків їх реалізації. Унікальність та нестандартність формування антикризової програми обумовлена тим, що існує досить широкий діапазон альтернатив, які являють собою складний об'єкт оцінювання. Прийняття рішення відбувається в умовах інформаційної невизначеності та високої ризикованості, наслідків реалізації окремих рішень, зростаючого динамізму навколишнього середовища підприємства, збільшення взаємопов'язаності окремих заходів.

Метою скринінгового (попереднього) аналізу є попередня зменшення множини висунутих альтернатив з врахуванням певної системи скринінгових стандартів, що дає можливість сформулювати множину допустимих альтернатив.

Під скринінговим стандартом розуміється певний перелік, як правило, якісних умов та обмежень, невідповідність яким робить недоречним подальший розгляд та поглиблену розробку висловленої антикризової ідеї. За своєю суттю скринінговий стандарт виконує функції рівня задоволення. Він застосовується з метою локалізації множини висунутих антикризових рішень, що сприяє зосередженню на найбільш важливих заходах, які адекватні конкретним умовам функціонування підприємства [3, с. 109].

Відповідність економічним інтересам та стратегічним цілям підприємства – застосування цього скринінгового стандарту передбачає уточнення: в інтересах яких соціальних груп здійснюється розробка антикризової програми. Орієнтація на інтереси власників неплатоспроможного підприємства передбачає, що фінансовий план виходу зі стану неплатоспроможності має враховувати зацікавленість власників у збереженні існуючого розподілу власності та контролю за підприємством, а також їх загальну орієнтацію стосовно майбутнього підприємства (продовження діяльності або ліквідація). Економічні інтереси апарату управління підприємства полягають у

збереженні самостійності прийняття та реалізації управлінських рішень, реального контролю за економічним життям підприємства. Врахування економічних інтересів працівників підприємства потребує орієнтації на збереження робочих місць, стабільну виплату заробітної плати та її зростання [1, с. 18].

Відповідність ресурсному забезпеченню та можливість практичної реалізації – цей скринінговий стандарт обумовлює орієнтацію на ті заходи, які реальні для виконання з врахуванням наявних матеріальних, трудових, інформаційних та фінансових ресурсів.

Проведення скринінгового аналізу – на цьому етапі окремі альтернативи порівнюються з критеріями (скринінговими стандартами), яким вони повинні відповідати. Ті антикризові заходи, що не відповідають хоча б одному скринінговому стандарту, виключаються з подальшого розгляду [4, с. 35].

Залежно від компетенції експертів та залучених фахівців, кількості висунутих альтернатив, толерантності до напруги задоволення проведення скринінгового аналізу може передбачати використання одного з двох можливих методів зменшення:

– поетапне порівняння кожного аспекту (характеристики) висунутих альтернатив з окремими критеріями; альтернатива, яка не відповідає окремому критерію, відразу відхиляється;

– комплексне оцінювання кожної альтернативи за всіма визначеними скринінговими стандартами з подальшим відхиленням альтернатив, які не відповідають визначеним стандартам та допустимому рівню напруги задоволення (тобто невідповідності стандартам, які визнані допустимими при відсутності інших пропозицій) [5, с. 341-343].

Водночас при виборі антикризових заходів виникає проблема знаходження найбільш доцільних рішень із врахуванням різномірних наслідків, які мають окремі антикризові заходи, що не можуть бути зведені до єдиного показника. Отже, йдеться про багатокритеріальний вибір альтернатив.

На п'ятому етапі необхідно обговорити та узгодити антикризову програму з власниками підприємства, оскільки окремі заходи з відновлення платоспроможності можуть зачіпати їх інтереси, не відповідати стратегічному баченню перспектив розвитку підприємства. Внутрішня структура антикризової програми не потребує формалізації (чіткого та однозначного визначення окремих розділів), оскільки буде визначатися стадією кризи та суттю заходів, що включаються до її складу.

На шостому етапі треба підготувати експертний висновок з повною характеристикою кожного запропонованого антикризового заходу для особи, що приймає рішення. Розроблені методичні прийоми мають бути зрозумілими; чим менше вони будуть формалізовані, тим з більшою вірогідністю вони реально будуть застосовуватися практиками. Прийоми обґрунтування рішення мають бути не трудомісткими, тобто такими, що не вимагають великих інтелектуальних зусиль. Забезпечувати більш аргументований результат, ніж прийоми прийняття рішень, які ґрунтуються лише на логіці та інтуїції.

Здійснюється поглиблене вивчення та експертне оцінювання кожного антикризового заходу допустимої множини альтернатив та формування остаточного переліку раціональних антикризових заходів, які рекомендуються для включення до програми:

– стратегічні цілі власників підприємства з питань здійснення фінансового оздоровлення (орієнтація на подовження діяльності або ліквідацію суб'єкта господарювання);

- особисті інтереси та амбіції з точки зору збереження контролю за функціонуванням підприємства;
- цільові кількісні параметри антикризового процесу, які мають бути досягнуті;
- часові обмеження антикризового процесу;
- ресурсні можливості (можливість залучення додаткових матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, бюджет коштів на реалізацію антикризової програми).

На сьомому етапі здійснюється процедура вибору раціональних альтернатив, підготовка проекту антикризової програми.

На восьмому етапі має значення узгодження проекту антикризової програми з зацікавленими особами – кредиторами, власниками, органами державного управління та контролю тощо (відповідно до нормативних вимог та статусу підприємства. З точки зору власників підприємства, критерієм переваги у виборі раціональних альтернатив з множини допустимих альтернатив є втрати, які виникають внаслідок реалізації окремих антикризових заходів.

Під втратами власників від реалізації певних антикризових рішень пропонується розуміти сукупну оцінку таких видів витрат:

- прямі економічні втрати у вигляді додаткових витрат фінансових ресурсів, які необхідно здійснити в перебігу підготовки та реалізації антикризового заходу;
- опосередковані економічні втрати, так звані витрати проганої вигоди (можливостей), які виникають внаслідок реалізації антикризового заходу (наприклад, втрата можливостей отримання доходів внаслідок реалізації активів, закриття філіалів, звільнення працівників тощо);
- соціально-психологічні втрати, пов'язані з впровадженням та наслідками реалізації антикризового заходу (наприклад, повна або часткова втрата іміджу та ділової репутації, необхідність прийняття певних особистих зобов'язань, невідповідність особистим та суспільним морально-етичним нормам поведінки підприємця, втрата контролю та почуття одноособового власника тощо).

Як видно з наведеного переліку, втрати власника є різноаспектними і не можуть бути оцінені кількісно (зведені до кількісного показника оцінки їх обсягу). Це обумовлює доцільність використання експертних методів для оцінки їх рівня та наступного ранжирування множини допустимих альтернатив за даним критерієм [3, с. 111].

Заключним етапом є прийняття антикризової програми та доведення її положень до функціональних підрозділів та виконавців.

Висновки. Антикризові заходи, що не включені до антикризової програми (множина раціональних альтернатив), але визнані доцільними для практичної реалізації, залишаються у резерві антикризового керуючого і можуть розглядатися як резервна програма. Вони використовуються при перегляді або доповненні антикризової програми, за недостатньої результативності або неможливості реалізації попередньо відібраних заходів, змінах у зовнішньому та внутрішньому оточенні підприємства.

При розробці та реалізації антикризових програм важливо звертати увагу на підвищення їх ефективності, тобто краще використання виділюваних ресурсів. Критерій ефективності – відношення приросту чистого доходу підприємства, одержуваного за рахунок інвестування програми, до обсягу інвестицій. Показником ефективності може служити також термін окупності вкладень.

Криза поширює свій вплив на фінансовому, економічному і стратегічному рівні. За цих умов до основних проблем управління підприємством слід відносити: визначення зони і виду кризи; наявний потенціал її подолання; побудову антикризової програми діяльності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Brigham E. Fundamentals of Financial Management / Eugene F. Brigham, Joel F. Houston. – Cengage Learning, 2009. – 752 p.
2. Кириченко О.А. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання : монографія / [О. А. Кириченко, М. П. Денисенко, В. С. Сідак, С. М. Лаптев, С. А. Єрохін, О. І. Захаров, П. Я. Пригунов та ін.]. – К. : ІМБ Університету економіки та права «КРОК», 2010. – 412 с.
3. Новікова О.Ф. Економічна безпека: концептуальні визначення та механізми забезпечення : [монографія] / О.Ф. Новікова, Р.В. Покотиленко. – Донецьк : НАН України, Ін-т економіки промисловості, 2006. – 408 с.
4. Сухоруков А.І. Антикризисна політика розвинутих країн [Текст] / А.І. Сухоруков // Економіка України. – 2004. – № 8. – С. 9-17.
5. Сорокіна І. В. Теоретико-методологічні аспекти формування системи економічної безпеки підприємства / І. В. Сорокіна // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 12. – С. 114–122.

Рецензент д.е.н., професор Маркіна І.А.

УДК: 33.334.02

Шульженко І.В., к.е.н., доцент

Тупкало Б.М., здобувач вищої освіти СВО «Магістр

Полтавська державна аграрна академія

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ПІДПРИЄМСТВІ

У статті досліджено особливості реалізації управлінських рішень, доведено, що в сучасних умовах господарювання ефективна діяльність підприємства залежить не тільки від своєчасно прийнятих управлінських рішень, а також від швидкого отримання цих рішень виконавчою ланкою та найскорішого їхнього виконання. Від цього, у підсумку, залежить якість та ефективність управління підприємством в цілому. Мотивація персоналу до виконання поставлених цілей забезпечує належну мобілізацію всіх резервів виконавців. Вплив на мотиви, які спонукають персонал до прояву активності – основний сенс мобілізації колективу до реалізації управлінських рішень, прийнятих керівництвом.

Ключові слова: управлінське рішення, мотивація, ефективність управління, ієрархія, матеріальне стимулювання, не матеріальне стимулювання.

Shulzhenko I., Tupkalo B.

IMPROVING MECHANISM OF IMPLEMENTATION OF ADMINISTRATIVE SOLUTIONS IN THE ENTERPRISE

The article deals with the peculiarities of the implementation of management decisions, it is proved that in today's economic conditions, the effective operation of an enterprise depends not only on timely management decisions, but also on the rapid receipt of these decisions by the executive and their prompt execution. From this, in the end, the quality and effectiveness of enterprise management in general depends. Motivation of the personnel for the fulfillment of the set goals ensures the proper mobilization of all reserves of performers. Influence on the motives that motivate the staff to manifest activity - the main sense of mobilizing the team to implement management decisions taken by management.

Key words: managerial decision, motivation, efficiency of management, hierarchy, material stimulation, not material incentives.

Шульженко І.В., Тупкало Б.М.

УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ

В статье исследованы особенности реализации управленческих решений, доказано, что в современных условиях хозяйствования эффективная деятельность предприятия зависит не только от своевременно принимаемых управленческих решений, а также от быстрого получения этих решений