

П.І. БЕЗУС,
к.е.н., доцент кафедри підприємництва та бізнесу
Київського національного університету технологій та дизайну
В.І. ПАЛІЄВ,
магістр програми Бізнес–адміністрування
Київського національного університету технологій та дизайну

Сутність розробки антикризової програми діяльності підприємства

В статті досліджено сутність кризових явищ в економіці в цілому та на окремому підприємстві; висвітлено антикризове управління як постійно діючу систему заходів, спрямованих на забезпечення нормального функціонування підприємства як у короткій, так і у довгостроковій перспективі.

Обґрунтовано перспективи застосування в системі антикризового управління головного плану стабілізації роботи підприємства – антикризової програми. Запропоновано підхід до формування антикризової програми, що включає десять послідовних етапів та передбачає впровадження інноваційної складової в діяльність підприємства.

Ключові слова: антикризове управління, антикризова програма підприємства, криза, кризовий стан, фінансовий стан.

П.И. БЕЗУС,
к.э.н., доцент кафедры предпринимательства и бизнеса
Киевского национального университета технологий и дизайна
В.И. ПАЛИЕВ,
магистр программы Бизнес–администрирование
Киевского национального университета технологий и дизайна

Сущность разработки антикризисной программы деятельности предприятия

В статье исследована сущность кризисных явлений в экономике в целом и на отдельном предприятии; описано антикризисное управление как постоянно действующая система мер, направленных на обеспечение нормального функционирования предприятия как в короткой, так и в долгосрочной перспективе.

Обоснованы перспективы применения в системе антикризисного управления главного плана стабилизации работы предприятия – антикризисной программы. Предложен подход к формированию антикризисной программы, включающий десять последовательных этапов и предусматривающий внедрение инновационной составляющей в деятельности предприятия.

Ключевые слова: антикризисное управление, антикризисная программа предприятия, кризис, кризисное состояние, финансовое состояние.

P.BEZUS,
Kyiv National University of Technologies and Design, PhD, Assistant Professor,
Associate Professor of Entrepreneurship and Business
V.PALIEV,
Kyiv National University of Technologies
and Design, Master of Business Administration program

The essence of the development of anti-crisis program of the company

In the article the essence of the crisis in the economy as a whole and on individual enterprise; highlights crisis management as a permanent system of measures aimed at ensuring the proper functioning of the company both in the short and in the long run.

Grounded prospects of the system of crisis management the main stabilization plan of the company – the anti-crisis program. The approach to the formation of anti-crisis program, which includes ten successive stages of implementation and provides innovative component in the company.

Keywords: crisis management, enterprise anti-crisis program, crisis, crisis, financial position.

Постановка проблеми. Серед проблем, що виникли в процесі перебудови економіки України, особливо виділяються кризові явища та банкрутство суб'єктів господарювання. На сучасному етапі вагомими причинами цих процесів стали економічна та політична нестабільність, недосконалість ринку товарів і послуг

та все більше відкриття вітчизняного ринку для зарубіжних товаровиробників. Все це особливо підвищує інтерес до проблем дослідження кризових явищ на вітчизняних підприємствах.

Зниження рівня кризових явищ на підприємствах можливе не лише завдяки покращенню макроекономічних умов господарювання, а й через збільшення здатності суб'єктів підприємництва оцінити кризовий стан та вміння розробляти та реалізовувати найефективніші антикризові управлінські рішення. Це вимагає єдності бачень щодо базових положень теорії кризового стану підприємства, удосконалення методичних підходів оцінювання та прогнозування кризових явищ, що вагомо вплине на якість вироблення антикризових рішень.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Серед відомих дослідників проблематики антикризової діяльності та антикризового управління слід назвати таких вітчизняних та закордонних вчених: Алексєєв Н., Гавриленко Т.В. [1], Єршова Н.Ю.[2], Коротков Е.М., Кошкін В.І., Крутько В., Куїн Р.Е., Кім К., Макаренко І.О. [3], Мастенбрук У., Мінаєв, Е.С., Панагушин В.П., Оборська С.В. [4], Терещенко О.О. [5], Шершньова З.Є.[7,8] та інші, кожен з яких зробив вагомий внесок у розвиток антикризового управління.

У вітчизняних та зарубіжних працях недостатня увага приділяється змістовним характеристикам, структурі, методичним питанням розробки та виконання антикризової програми.

Проблематика антикризового управління підприємствами охоплює широкий спектр проблем: проблеми своєчасного розпізнавання кризових ситуацій, проблеми запобігання кризі, проблеми функціонування організації в кризовому стані, проблеми виходу з кризи з найменшими втратами та подолання наслідків кризи, методологічні проблеми антикризового управління, фінансово-економічні проблеми антикризового управління, правові проблеми антикризового управління, проблеми організаційного забезпечення антикризового управління, соціально-психологічні проблеми антикризового управління. [4, с. 26].

Сучасні умови ринкової економіки характеризуються високим ступенем нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища, збільшенням впливу його факторів на економіку та управління підприємствами. Такі умови змушують суб'єктів господарювання усіх форм власності використовувати діагностичні процедури для оцінки фінансово-економічного стану, корегувати стратегії розвитку, використовуючи антикризові складові [2, с. 77–78].

Подолання кризового стану підприємства потребує у кожному конкретному випадку адекватного, уніфікального та комплексного застосування антикризового управління, яке б мало за мету мінімізацію ризику

втрати контролю над ситуацією та розвитку її за стійким, деструктивним сценарієм.

Поглиблення ринкових реформ в Україні передбачає здійснення широкомасштабної реструктуризації підприємств з метою забезпечення інноваційного розвитку базових галузей економіки, підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних виробників і в кінцевому результаті — поліпшення фінансового стану суб'єктів господарювання. Проте, досягнення цієї мети неминуче призведе до банкрутства певної кількості підприємств. І, хоча банкрутство є одночасно двигуном прогресу і забезпечує механізм природного відбору найбільш конкурентоспроможних підприємств в ринковому середовищі, не можна недооцінювати його руйнівних наслідків для власників капіталу, працівників, партнерів по бізнесу і суспільства в цілому. З цих позицій об'єктивно зростає актуальність ефективного антикризового менеджменту як системи своєчасних методів і прийомів, здатних запобігти фінансовій кризі й уникнути банкрутства.

Метою статті є висвітлення антикризового управління як постійно діючої системи заходів, спрямованих на забезпечення нормального функціонування підприємства як у короткій, так і у довгостроковій перспективі.

Виклад основного матеріалу. Головною передумовою впровадження антикризових заходів на підприємстві є наявність певних ознак кризи у його діяльності.

В сучасній економічній літературі термін «криза підприємства» описує різноманітні феномени в його життєвому циклі від просто перешкод у діяльності через різноманітні конфлікти до ліквідації підприємства. Більшість підприємців розуміють кризу підприємства як незапланований і небажаний, обмежений у часі процес, що істотно перешкоджає або навіть робить неможливим його функціонування. Отже, з фактичної бізнес-орієнтованої точки зору криза — це будь-яка нестандартна ситуація, за якої виникає ризик втрати прибутку або власного майна.

Криза підприємства в загальному значенні являє собою обмежений в часі процес. Він може бути або повністю керованим, або утримуватися у певних межах, які формуються під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. До зовнішніх (екзогенних) чинників належать такі, які підприємство не має можливості заздальгідь спрогнозувати, а тому і вплинути на них. Внутрішні (ендогенні) чинники, як правило, залежать від форм, методів та організації діяльності підприємства

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

Зміст антикризового управління полягає в розробці комплексу заходів щодо профілактики кризових явищ та їх подолання. Кризова ситуація — переломний етап

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

функціонування будь-якої системи, у процесі якого вона піддається впливу ззовні або зсередини, що потребує якісно нового реагування. Основною особливістю кризи є те, що вона несе в собі загрозу руйнації системи. Проявом кризових явищ у фінансовій діяльності підприємств є суттєве погіршення структури капіталу, платоспроможності і ліквідності під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів [3, с. 105].

Ідентифікація фази фінансової кризи є необхідною передумовою правильною та своєчасною реакції на неї. Опинившись у кризовій ситуації, менеджери підприємства повинні зупинити розвиток кризи та розробити комплексну програму виходу з неї. Для збереження життєдіяльності (стійкості) підприємства необхідно, щоб рух грошових потоків на ньому давав можливість хоча б розраховуватися з постачальниками, кредиторами та державою, тобто бути платоспроможним. Платоспроможність означає можливість та готовність підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. В свою чергу, здатність гасити борги залежить від ліквідності активів, під якою розуміють можливість швидкого перетворення їх на грошові кошти для виконання своїх зобов'язань. При цьому розуміється, що фінансово-стійке підприємство повинне не тільки своєчасно гасити борги, а й мати матеріальні ресурси, потрібні для безперервного ведення виробничого процесу. Для цього необхідні виробничі запаси, нормальні розміри незавершеного виробництва та складські залишки готової продукції. Порушення даної умови призводить до збоїв в ході виробничого процесу. Із цього випливає, що входження підприємства в кризу означає систематичне порушення руху як фінансових, так і виробничих потоків. Вихід підприємства з рівноважного фінансового стану та перебування його в такому становищі тривалий час означає виникнення кризової ситуації.

В системі антикризового управління можна виділити три рівня, що відповідають стадіям процесу розвитку кризової ситуації:

I рівень – антикризове регулювання на стадіях потенційної та латентної кризи;

II рівень – стратегічне управління в умовах реальної кризи на стадіях гострої переборної або непереборної кризи;

III рівень – управління подоланням наслідків кризи в післякризовому періоді.

Кожному з наведених рівнів відповідає певна стратегія (короткострокова або довгострокова). В табл. 1 наведені види стратегій відповідно до кожної стадії кризи.

Для другого та третього періодів характерні стратегічні рішення, спрямовані на вимоги кризової ситуації, що вже склалася, та на виправлення помилок і відновлення нормальної рівноваги виробничої системи. Однак у системі стратегічного управління не існує такої стратегії, яка б відобразила напрямок виходу підприємства з кризового стану, а замінити її існуючими неможливо. Саме тому виникає потреба в обґрунтуванні та позиціонуванні антикризової програми в діючій системі управління підприємством.

Антикризова програма підприємства є центральною ланкою антикризового управління, яка пов'язує його мету і систему цілей, способи їх досягнення із завданням виходу з нестабільного положення і забезпечення подальшого динамічного розвитку суб'єкта господарювання [8]. Це підтверджується низкою вимог до зазначеного документа, найбільш важливими з яких повинні бути [4]:

- підпорядкованість стратегічним пріоритетам підприємства;
- своєчасність і гнучкість реакції на нові зовнішні і внутрішні чинники, що впливають на результати діяльності суб'єкта господарювання;
- кількісна і якісна вимірюваність результатів і параметрів антикризових заходів;
- конкретність змісту для виконавців.

Антикризова програма призначена для вирішення певного переліку проблем, є інструментом реалізації цілей розвитку підприємства та забезпечення його існування у довгостроковій перспективі. Розробка і впровадження програми має важливе значення, оскільки дозволяє в комплексі вирішити ряд складних завдань, що відносяться до різних функціональних сфер: збуту продукції, фінансів, персоналу, виробничої системи, системи управління тощо.

Антикризова програма – це координуючий, адресний документ, який являє собою сукупність економічно та науково обґрунтованих заходів, що зорієнтовані на запобігання та/або подолання кризових явищ різного типу, взаємопов'язаних за термінами, місцями виконання, а також забезпечені необхідними ресурсами [8, с. 141].

В основу антикризової програми має бути покладений відповідний антикризовий «стратегічний набір».

Таблиця 1. Стадії кризи та види стратегії на стадіях розвитку кризового процесу [1]

Стадія кризи	Вид стратегії
Потенційна криза	Довгострокова стратегія захисту
Латентна криза	Захисна стратегія виходу з кризи
Гостра подолана криза	Короткострокова наступальна стратегія виходу з кризи
Гостра неподолана криза	Стратегія ліквідації
Післякризовий стан	Стратегія стабілізації

Розробка антикризового стратегічного набору орієнтована на розробку та балансування стратегій диверсифікації джерел постачання, фінансової реструктуризації та коригування «портфелю», подолання локальних криз в окремих функціональних сферах підприємства.

Розробка антикризової програми підприємства має ґрунтуватись на певній послідовності етапів її виконання:

1. Визначення цілей і задач антикризової програми та їх взаємозв'язку з іншими програмами і планами, що розроблені та застосовуються на підприємстві, а також з тими державними і регіональними програмами і проектами, в яких підприємство бере участь.

2. Обґрунтування структури антикризової програми (перелік розділів, вимоги до їх змісту та взаємозв'язку з урахуванням наявності внутрішньо- та зовнішньо-спрямованих антикризових заходів).

3. Розробка технологічної послідовності етапів розробки антикризової програми з визначенням окремих підходів до розробки програмних заходів різних типів (науково-дослідних, техніко-технологічних, організаційно-управлінських, соціальних, фінансово-економічних).

4. Забезпечення взаємозв'язку заходів програми з відповідними розділами планових документів іншого типу.

5. Побудова організаційного механізму розробки та реалізації антикризової програми, включаючи взаємозв'язки між діючими підрозділами щодо виконання робіт по програмі, формування (в разі потреби) спеціальних органів управління програмою, розробка сітьового та/або календарного графіку.

6. Впровадження інноваційної складової у діяльність підприємства.

7. Розрахунок фінансово-економічних показників антикризової програми (їх планове значення, з обґрунтуванням джерел фінансування, можливих доходів та збитків).

8. Опис можливих ризиків в процесі виконання антикризової програми, та їх вплив на фінансово-економічні показники та на терміни реалізації програми.

9. Формування альтернативних антикризових стратегій та відповідного «стратегічного набору»; розробка альтернативних заходів щодо виконання стратегій; визначення всіх видів ресурсів, що необхідні для виконання систем інформаційного забезпечення програми, включаючи форми, канали та методи одержання початкової і поточної інформації, її аналізу тощо.

10. Процедура контролю виконання антикризової програми та, за необхідності, внесення змін в антикризову програму, зумовлених необхідністю уточнення цілей програми та стратегій їх досягнення, а також змінами зовнішніх і внутрішніх умов.

Обґрунтування відповідних етапів антикризової програми дозволить розробити якісну програму та створити умови для ефективного її виконання, а впрова-

дження інноваційної складової розвитку допоможе підприємству оновити свою діяльність.

Розробка антикризових програм доцільна на різних рівнях управління економікою: держави, регіону, галузі, сукупності підприємств, на окремому підприємстві. Застосування цілісної, усебічно обґрунтованої антикризової програми, чи її окремих антикризових заходів у планах підприємства або іншої установи залежить як від ситуації, що склалася на об'єкті, так і типу кризових явищ.

Висновки

Характерною рисою функціонування вітчизняних підприємств в умовах поглиблення економічної кризи є зростання ступеня невизначеності, некерованості та, як наслідок, накопичення управлінських проблем, що ускладнюють діяльність і створюють умови для виникнення та розвитку кризових ситуацій. Проблема розробки та впровадження ефективної антикризової системи управління, основою якої є антикризова програма підприємства, що складається з комплексу взаємопов'язаних заходів щодо подолання кризи, є одним з найважливіших інструментів ефективного управління підприємством.

Розвиток методичного підходу до формування антикризової програми має полягати у системності критеріїв відбору залежно від антикризової стратегії підприємства та своєчасному контролю кожного з етапів програми. Це потребуватиме застосування сценарних підходів до планування, а також встановлення потенційних і реальних перспективних ринків збуту нових продуктів, що прогнозуватимуться до виробництва в рамках антикризових програм. Встановлення зазначених критеріїв і планування заходів потребуватиме, у свою чергу, змін у процесі діагностики стану підприємства шляхом доповнення фінансових індикаторів показниками інноваційної активності.

Список використаних джерел

1. Гавриленко Т.В. Стратегічне управління підприємством в кризових умовах господарювання // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – К: КНУТД. – 2005. – № 4. – С.93–95.
2. Єршова Н.Ю. Методичні аспекти формування та реалізації антикризових заходів на вітчизняних промислових підприємствах /Н.Ю. Єршова // Економічні науки. Серія«Економіка та менеджмент»: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – Випуск 7 (26). Частина 1. – Луцьк, 2010. – С. 76–79.
3. Макаренко І.О. Алгоритм антикризового управління підприємством // Актуальні проблеми економіки. – 2005. № 3 (45). – С.104–109.
4. Оборська С. В. Антикризове управління підприємством : навч.-метод. Посібник / С. В. Оборська. – К.: Київ, 2004. – 196 с.

5. Терещенко О. О. Антикризисное фінансове управління на підприємстві : монографія / О.О. Терещенко, Г. М. Пухтаєвич. – 2-ге вид., без змін. – К. : КНЕУ, 2006. – 268 с.

6. Святюк О.Р. Деякі параметри заходів підприємства у кризових ситуаціях // Форум молодих науковців Львова : зб. тез конф., 20 листопада 2009 р. – Львів : ТзОВ «Ліга-Прес», 2009. – 234 с. – С. 165–169.

7. Шершньова З. Є. Антикризисова програма підприємства: методичні основи розробки та організація виконан-

ня // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010, № 2, Т. 1. – С.140–144.

8. Шершньова З. Є. Антикризисовий «стратегічний набір» : характеристика основних складових та методичних підходів до обґрунтування / З. Є. Шершньова // Збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми управління економічними процесами промислових підприємств», Харків, 14 – 15 листопада 2006 року. // Управління розвитком. – Журнал ХНЕУ. – 2006. – № 7. – С. 186 – 190.

УДК 338.23:658.114.2

П.П. САМОФАЛОВ,

к.е.н., доцент ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди»

Системний підхід до управління витратами підприємства на засадах контролінгу

В статті розглянуто питання системного підходу до управління витратами підприємства. При цьому рекомендовано застосування контролінгу, розкрито основні його положення. Визначено роль контролінгу при здійсненні системного підходу до управління витратами підприємства. Запропоновано концептуальні засади контролінгу щодо управління витратами. Рекомендовано створення центрів відповідальності та здійснення бюджетування при управлінні витратами підприємства.

Ключові слова: управління витратами підприємства, системний підхід, контролінг, концептуальні засади, центри відповідальності, бюджетування.

П.П. САМОФАЛОВ,

к.э.н., доцент ГВУЗ «Переяслав-Хмельницкий государственный педагогический университет имени Григория Сковороды»

Системный подход к управлению затратами предприятия на основе контроллинга

В статье рассмотрен вопрос системного подхода к управлению затратами предприятия. При этом рекомендовано использование контроллинга, раскрыты основные его положения. Определена роль контроллинга при осуществлении системного подхода к управлению затратами. Предложены концептуальные основы контроллинга при управлении затратами. Рекомендовано создание центров ответственности та осуществление бюджетирования при управлении затратами предприятия.

Ключевые слова: управление затратами предприятия, системный подход, контроллинг, концептуальные основы, центры ответственности, бюджетирование.

P. SAMOFALOV,

PhD, Assistant Professor state university «Pereyaslav-Khmelnytsky State Pedagogical University named after Hryhoriy Skovoroda»

A system approach to the management cost of the enterprise on the basis of controlling

In the article the question of a system approach to management cost company. While it is recommended to use controlling, disclosed its basic provisions. Defined the role of controlling in the implementation of a system approach to the management of costs. Proposed conceptual framework controlling in managing costs. Recommended the establishment of responsibility centers and budgeting in the management costs of the enterprise.

Keywords: management cost of the enterprise, system approach, controlling, conceptual foundations, centers of responsibility and budgeting.

Постановка проблеми. Впровадження ринкових методів господарювання викликало глибокі зміни в економічних відносинах в Україні, де удосконалення управління підприємством набирає все більшої ваги.

Порівняння понесених витрат і результатів діяльності підприємства дозволяє оцінити ефективність його роботи підприємства, оскільки економічний результат функціонування підприємства в загальному вигляді