

Statkevych K. O., Buha N. Y. Analysis of the competitiveness of goods of the enterprise

This article justifies the need for an assessment of competitiveness. The main differences between the term "competitiveness" in general and for juices in particular, an author's algorithm was developed. The position of the enterprise in the Ukrainian juice market is analyzed by means of BIOG analysis and it is visually represented on the matrix. Experimental research of analogue products with competitors on the main characteristics such as: technical efficiency, constructiveness, ergonomics, aesthetics, ecological compatibility and efficiency are conducted. The influence of quantitative indicators of competitiveness on formation of competitive strategy of the enterprise on juice production is considered. The characteristics of the competitiveness of apple juice are calculated in detail on the basis of a list of indicators, namely: retail price, fraction of the fruit part, energy value, proteins, carbohydrates, shelf life, availability of preservatives and the presence of sugar. The next stage was an expert analysis of the main economic indicators of the enterprise: volume of production, labor productivity, labor productivity, return on assets, profitability, average wage, company solvency and product range. At the end of the article, the results of the research were carried out and proposals were made to improve the company's activities. The formed recommendations and proposals for the investigated enterprise can significantly improve the company's competitiveness compared to the stronger competitors.

Key words: competitiveness, enterprise, juice production, analysis, apple juice.

Стаття надійшла до редколегії 25.10.2018

УДК: 336

ВІКТОРІЯ ВУДВУД

*кандидат економічних наук, доцент, заступник завідувача кафедри фінансів,
банківської справи та підприємництва*

Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

Чернівці, Україна

E-mail: vikiv72@ukr.net

ОЛЕСЯ САЛАМАХА

студентка 1 року навчання,

освітній ступінь «магістр» факультету управління,

сфери обслуговування та харчових технологій

Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

Чернівці, Україна

E-mail: alesias.312@i.ua

**ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО АНТИКРИЗОВОГО
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

У статті розкрито поняття «фінансової кризи» та «антикризового управління», визначено основні завдання антикризового менеджменту на підприємстві. Виділено основні типи криз та особливості фаз їх протікання. Охарактеризовано основні відмінності антикризового фінансового управління від загального стратегічного планування. Сформульовано основні принципи антикризового фінансового управління. Уточнено етапи стратегічного планування, як складової антикризового управління підприємством.

Ключові слова: криза, антикризове фінансове управління, антикризовий менеджмент, стратегічне планування, програма антикризового управління.

Тенденції розвитку світової економіки свідчать про поглиблення економічної кризи, що гарантовано призведе до збільшення тиску на і так нестабільну економіку України. Неприятливі зміни вітчизняної економічної

ситуації здатні спричинити поширення політичної кризи та в результаті негативно відзначитися на функціонуванні більшості підприємств у країні. Таким чином, набуває актуальності питання пошуку та впровадження

Таблиця 1 – Динаміка кількості підприємств в Україні за 2010–2017 роки, од.

Роки	Усього	Кількість підприємств за їх розмірами						
		Юридичні особи				Фізичні особи		
		Усього	Великі	Середні	Малі	Усього	Середні	Малі
2010	2183928	378810	586	20983	357241	1805118	355	1804763
2011	1701620	375695	659	20753	354283	1325925	306	1325619
2012	1600127	364935	698	20189	344048	1235192	361	1234831
2013	1722070	393327	659	18859	373809	1328743	351	1328392
2014	1932161	341001	497	15906	324598	1591160	712	1590448
2015	1974318	343440	423	15203	327814	1630878	307	1630571
2016	1865530	306369	383	14832	291154	1559161	281	1558880
2017	1805059	338256	399	14937	322920	1466803	317	1466486

Джерело[4].

найбільш оптимальних управлінських прийомів, використання яких дозволить попередити та уникнути розвитку кризи на підприємстві, а в разі його виникнення забезпечить швидку стабілізацію з найменшими витратами.

Вивчення впливу кризових явищ на діяльність підприємств та дослідження питань оптимізації антикризового фінансового управління займалася велика кількість вітчизняних та зарубіжних вчених таких як: Я. І. Алмашій, О.О. Терещенко, О. М. Гірняк, П. П. Лазановський, В. О. Василенко, А. І. Дмитренко, Ю. К. Плетньова, І. О. Ахновська, А. М. Поддєрьогін та інші.

Однак поширення економічної світової кризи та політичної нестабільності в Україні вимагає продовження пошуків найбільш ефективних форм та прийомів антикризового фінансового управління вітчизняних підприємств.

Метою дослідження є визначення особливостей антикризового фінансового управління підприємством.

Підприємницька діяльність тісно пов'язана з ризиками, особливо враховуючи поглиблення світової економічної кризи, нестабільну політичну та соціально-економічну ситуацію в Україні, гучні події останніх років. Очевидно, що вітчизняні підприємства працюють в умовах невизначеності та підлягають впливу багатьох чинників, що здатні спричинити негативні тенденції в їх роботі. Усе це призводить до порушення фінансово-господарської діяльності підприємств, виникнення розбалансованості їх господарювання та настання фінансової кризи, яка в свою чер-

гу може призвести до банкрутства і ліквідування суб'єкта господарювання.

Аналіз Державної служби статистики України показав, що динаміка кількості суб'єктів господарювання протягом 2010-2017 р. є стрибкоподібною, незважаючи на час від часу позитивні коливання, їх кількість зменшується порівняно з 2010 р. В складі підприємств за період дослідження основну питому вагу займають малі підприємства, по яких тенденція змін теж не однозначна. Так, кількість малих підприємств з 2010 до 2012 р. поступово зменшувалась, у 2013 відбулось зростання, яке пізніше знов змінилось на зниження до 2016 р., а в 2017 році спостерігалось зростання цього покращення до 322920 одиниць, що зображено у таблиці 1.

Так, станом на 2017 рік, порівняно з 2010 кількість підприємств зменшилася на 378869 одиниць, з них 40554 юридичні особи та 338-315 фізичні особи, графічно зміну кількості підприємств за 2010 – 2017 роки в Україні зображено на рис. 1.



Рисунок 1 – Динаміка кількості підприємств в Україні за 2010–2017 роки

Джерело: Розроблено автором за даними Державної служби статистики України [1].

Сьогодні, на шляху ефективного функціонування та розвитку вітчизняних підприємств постає ряд перепон таких як: неспокійна політична ситуація, нестабільний стан економіки, відсутність чіткої державної політики на підтримку підприємництва в Україні та низька соціально-економічна привабливість для вітчизняних та іноземних інвесторів. Це спричинено процесами поглиблення фінансової кризи на мікрорівні і може призвести до скорочення кількості суб'єктів підприємництва. Ситуація що склалася загрожує зниженню рівня виробництва та, в результаті, погіршення показників соціально-економічного розвитку. Зважаючи на такі потужні впливи факторів зовнішнього середовища, вітчизняним підприємствам необхідно працювати над формуванням ефективного антикризового фінансового управління.

В літературі поняття фінансової кризи є досить неоднозначним. Так, на думку Я. І. Алмашій, фінансова криза підприємства – одна із форм порушення його фінансової рівноваги, яка відбувається внаслідок дії різноманітних факторів суперечності між фактичним станом фінансового потенціалу підприємства та фінансовими потребами, що несе найбільш небезпечні потенційні загрози функціонуванню підприємства. [2].

В свою чергу 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 [3].

Тобто можна зазначити, що фінансова криза – це фаза діяльності підприємства яка характеризується зниженням показників його функціонування та погіршенням рівня фінансового забезпечення та фінансової рівноваги, що за відсутності прийняття відповідних заходів може призвести до більш серйозних наслідків, в тому числі до банкрутства.

Важливе значення в процесі нейтралізації кризових станів на підприємстві відіграє ідентифікація типу кризи та фази її протікання. Економісти зазвичай виокремлюють

п'ять видів криз що можуть виникнути на підприємстві, а саме:

- стратегічна криза характеризується зниження ефективності управління та, в результаті, виробничого потенціалу.
- криза ефективності виникає тоді, коли відбувається зниження ефективності використання капіталу, скорочення рентабельності та обсягів прибутку;
- криза прибутковості – етап розвитку кризи, що характеризується виникненням явища збитковості підприємства;
- криза обмежених ресурсів – стан діяльності підприємства, який характеризується зниженням запасів власних коштів та резервного капіталу і призводить до зниження платоспроможності;
- криза платоспроможності – криза, під час якої на підприємстві виникає брак фінансових ресурсів на покриття виробничої діяльності та попередніх зобов'язань.

Що стосується фаз протікання, прийнято вирізняти наступні фази розвитку кризи:

- фаза попередження – стадія коли починають формуватися передумови розвитку кризи. Дана фаза безпосередньо не загрожує функціонуванню підприємства, за умови вчасної діагностики та прийняття відповідних антикризових заходів;
- зародження кризи – подія, за якої криза «вибухає» та порушує нормальний стан функціонування підприємства;
- кризова фаза – кульмінація протікання кризи. Етап що загрожує подальшому функціонуванню підприємства та вимагає проведення серйозних антикризових заходів у вигляді проведення санації;
- фаза завершення кризи – кінцевий етап розвитку кризи, на якому або проводиться ліквідація суб'єкта господарювання, або відбувається затихання кризи та підприємство відновлює свою платоспроможність.

Зрозуміло що, з метою попередження, подолання та зниження ймовірності виникнення фінансової кризи, утримання фінансової рівноваги та стабільного розвитку підприємства необхідно здійснювати антикризове фінансове управління.

Гірняк О. М. і Лазановський П. П. зазначають, що антикризове управління являє собою

спеціальним чином організовану систему управління, яка має комплексний, системний характер, спрямована на найбільш оперативне виявлення проблем підприємства та створення відповідних передумов для їх своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності суб'єкта підприємницької діяльності, недопущення виникнення ситуації його банкрутства, запобігання кризи у майбутньому [4].

На думку В. О. Василенко, антикризове управління – це управління, яке спрямоване на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи – аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками [5, с. 122].

Тобто, антикризове фінансове управління – це система управлінських заходів, основними завданнями якої є:

- попередження та профілактика дестабілізуючих феноменів;
- ідентифікація фази, виду кризи та причин виникнення;
- пом'якшення протікання кризи та швидкий вихід з неї;
- пошук заходів мінімізації негативних наслідків та напрямків їх реалізації.

Для виходу з кризи та стабілізації стану підприємства дуже важливе значення має процес стратегічного антикризового планування, зазвичай він включає в себе наступні етапи:

- визначення місії підприємства;
- формулювання стратегічних цілей;
- формування стратегічних альтернатив;
- розробка генеральної стратегії підприємства;
- розробка функціональних стратегій;
- практичне здійснення антикризового стратегічного плану;

Антикризове планування має ряд відмінностей від загального стратегічного планування, а саме:

- лімітованість строків реалізації. Тобто дана стратегія здійснюється за умови підвищення впливу дестабілізуючих факторів та до моменту повернення стабільності та збалансованості діяльності підприємства;
- пріоритетність реалізації антикризової стратегії. В процесі нейтралізації кризо-

вих явищ та стабілізації показників підприємства корпоративна та функціональні стратегії зазнають коректив відповідно до антикризового плану;

- чітко визначена результативність. Дана стратегія визначається успішною тоді коли потенціал підприємства відновлений, та провальною за умови банкрутства.

Метою стратегічного антикризового планування є виявлення найбільш перспективних напрямів діяльності підприємства, що здатні забезпечити її стабілізацію та розвиток.

На думку Ю. К. Плетнєвої та І. О. Ахновської, в залежності від типу кризи доречно використовувати різні комплекси антикризових заходів [6].

Так, під час кризи платоспроможності головною метою антикризового управління має стати реструктуризація кредитної заборгованості. До основних антикризових заходів можна віднести поступку прав власності на основні засоби, поступку кредитної заборгованості, переоформлення кредиторської заборгованості, погашення кредиторської заборгованості за рахунок векселів тощо.

В свою чергу антикризове управління підприємством в умовах кризи обмежених ресурсів передбачає:

- 1) оптимізацію потоків грошових коштів за рахунок збільшення інших доходів, тобто реалізація частини невикористаного устаткування або його консервація, перегляд політики компанії в області здійснення капітальних інвестицій тощо.
- 2) реформування політики комерційного кредитування, дотримання платіжно-розрахункової дисципліни з дотриманням виконання договорів з дебіторами. Для цього необхідно структурувати дебіторів за термінами платежу, розробити формалізовані принципи оцінки кредитоспроможності клієнтів, сформувавши шкали знижок за дострокове погашення і прогнозування зростання потоків грошових коштів тощо.
- 3) рефінансування дебіторської заборгованості шляхом обліку векселів та заключення факторингових угод.

Головною метою антикризового управління під час кризи прибутковості має стати стимулювання продажів. Для цього необхідно провести обмежене маркетингове дослідження, виявити ємність ринку, оцінити можливості збільшення обсягів продажу,

переглянути асортиментну і цінову політики підприємства та інше.

Для нейтралізації кризи ефективності необхідно здійснити оптимізацію витрат на підприємстві. З цією метою здійснюють формування бюджету компанії, планування витрат, аналіз можливостей передачі на аутсорсинг дорогих процесів, посилення контролю за всіма видами витрат, оптимізацію технологічних процесів, оптимізацію чисельності персоналу тощо.

Метою антикризових заходів у період розвитку стратегічної кризи є відновлення виробничого потенціалу підприємства та визначення довгострокових факторів успіху. В даному випадку доречно здійснити перебудову системи корпоративного управління, створити центри фінансової звітності, підвищувати «імунітет» до впливу зовнішніх дестабілізуючих факторів, мотивувати працівників та інше.

Проте для того щоб швидко та з найменшими втратами вивести підприємство з кризи потрібен не тільки чіткий та продуманий стратегічний план з дотриманням всіх принципів та функцій, важливе значення має також процес його практичної реалізації. Ефективне впровадження антикризового плану великою мірою залежить від компетентності та гнучкості працівників підприємства. На нашу думку, під час реалізації антикризового менеджменту ефективним заходом є створення групи управління, в роботу якої входить пошук найефективніших шляхів виходу підприємства з кризи, формування антикризового плану дій, контроль за правильністю їх виконання, за потреби внесення коректив та перевірка результативності.

Про ефективність антикризового управління можна стверджувати в тому випадку,

коли заходи спрямовані на запобігання кризи вживаються ще задовго до настання такої ситуації. З цією метою доцільно здійснювати регулярний моніторинг середовища функціонування даного підприємства, створювати прогнози різних сценаріїв розвитку подій та розробляти плани дій у випадку загострень протиріч у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації

Таким чином, можна підсумувати, що сучасний стан розвитку світової економіки, вітчизняна економічна криза та політична нестабільність в країні здатні здійснювати дестабілізуючий вплив на діяльність підприємств. Дані Держкомстату свідчать, що сьогодні переважна більшість Українських підприємств стикаються з труднощами пов'язаними з впливами зовнішніх факторів, що призводить до їх скорочення і банкрутства. Такі тенденції здатні негативно вплинути на темпи соціальної та економічної стабілізації держави. Тому задля забезпечення успішної роботи на підприємствах необхідно дотримуватися антикризового фінансового управління, яке здатне завчасно передбачити наближення кризи, вжити запобіжних заходів та вивести підприємство з кризи з найменшими втратами.

Антикризовий фінансовий менеджмент є комплексом пов'язаних управлінських рішень, що допомагає сформувати напрями, принципи та методи фінансової стабілізації підприємства. Для формування та реалізації найбільш дієвого антикризового плану необхідно насамперед визначити тип та фазу розвитку кризи, підібрати найбільш відповідний до конкретної ситуації комплекс заходів та приділити увагу процесу реалізації антикризового управління підприємством.

Список використаних джерел

1. Показники структурної статистики по суб'єктах господарювання з розподілом за їх розмірами [Електронний ресурс]: Державна служба статистики України. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/osp_u/osp_u.htm
2. Алмашій Я.І. Антикризове фінансове управління підприємством: сутність та механізми реалізації / Я.І. Алмашій // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2015. № 12. С. 66–69
3. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навчальний посібник / О.О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2003. – 554с.
4. Гірняк О. М. Менеджмент : підруч. для студентів вищих закладів освіти / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. – Львів : «Магнолія плюс», 2004. – 352 с.
5. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : [навч. посібник для студ. вищ. навч. закл.] / В.О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.
6. Плетньова Ю. К. Формування алгоритму визначення та подолання ризи на підприємстві [Електронний ресурс]: / Ю. К. Плетньова, І. О. Ахновська // Режим доступу: file:///C:/Users/%D0%9E%D0%BB%D0%B5%D1%81%D1%8F/Downloads/piprp_2014_1_24.pdf

References

1. Indicators of structural statistics by economic entities with distribution according to their size. State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/osp_u/osp_u.htm (in Ukr.).
2. Almashii Ya. I. (2015) Anticrisis financial management of the enterprise: the essence and mechanisms of realization. Scientific Herald of the International Humanitarian University, 12, 66-69 (in Ukr.).
3. Tereshchenko O.O. (2003) Financial Activities of Business Entities: Tutorial. K.: KNEU, 554c. (in Ukr.).
4. Hirniak O. M. (2004) Management: textbook for students of higher education institutions. Lviv : «Mahnoliia plius», 352c. (in Ukr.).
5. Vasylenko V.O.(2003) Anticrisis enterprise management: Tutorial for students of higher educational establishments. K. : TsUL, 504c. (in Ukr.).
6. Pletnova Yu. K. Formation of an algorithm for determining and overcoming risks in an enterprise. Retrieved from: file:///C:/Users/%D0%9E%D0%BB%D0%B5%D1%81%D1%8F/Downloads/piprp_2014_1_24.pdf (in Ukr.).

Вудвуд В. В., Саламаха О. В. Основы антикризисного управления предприятием

В статье раскрыты понятия «финансового кризиса» и «антикризисного управления», определены основные задачи антикризисного менеджмента. Выделены основные типы кризисов и особенности фаз их протекания. Охарактеризованы основные отличия антикризисного финансового управления от общего стратегического планирования. Сформулированы основные принципы антикризисного финансового управления. Уточнены этапы стратегического планирования, как составляющей антикризисного управления предприятием.

Ключевые слова: кризис, антикризисное финансовое управление, антикризисный менеджмент, стратегическое планирование, программа антикризисного управления.

Vudvud V, Salamakha O. Basis of financial anti-crisis management of enterprise

The article describes the concept of "financial crisis" and "crisis management", defines the main tasks of crisis management in the enterprise. The analysis of the data of State Statistics Service of Ukraine concerning the number of operating entities and the dynamics of their operation for the years 2010-2017 was made. The main reasons for the lack of stable development of entrepreneurial activity in Ukraine were identified and listed. The main types of crises and peculiarities of the phases of their occurrence are highlighted. The main features of anti-crisis planning at the enterprise are outlined and the basic differences between the anti-crisis financial management and general strategic planning are described. The basic principles of crisis management financial management are formulated. The stages of strategic planning as part of the crisis management of the enterprise are specified. Depending on the type of crisis, the most appropriate set of anti-crisis measures has been selected for the quickest stabilization of the financial condition of the enterprise. The authors stressed the hapeness of the role of implementation of anti-crisis management and qualifications of authorized employees. And emphasized that in order to prevent any crisis situations at the enterprise it is necessary to carry out continuous monitoring of influences of external factors.

Keywords: crisis, anti-crisis financial management, crisis management, strategic planning, anti-crisis management program.

Стаття надійшла до колегії 28.11.2018