

**ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ
ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА АНТИКРИЗИСНОГО
УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ПИЩЕВОЙ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ
FORMING OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT MECHANISM AT THE
FOOD INDUSTRY ENTERPRISES**

Розглянуто теоретичні засади антикризового управління підприємствами в харчовій промисловості, обґрунтовано проблеми формування системи антикризового управління в умовах ринкової конкуренції.

Рассмотрено теоретические основы антикризисного управления предприятиями в пищевой промышленности, обобщены проблемы формирования системы антикризисного управления в условиях рыночной конкуренции.

Theoretical principle of anti-crisis management at the food industry enterprises are considerate, problems of anti-crisis management system formation in the conditions of market competition are grounded.

Ключові слова: антикризове управління, локальні кризи, суб'єкти антикризового управління, кризові явища.

Ключевые слова: антикризисное управление, локальные кризисы, субъекты анти кризисного управления, кризисне явления

Key words: anti-crisis management, local crisis, subject anti-crisis management, crisis phenomena.

Постановка проблеми. Для підприємств харчової промисловості незалежно від форм власності, формування системи антикризового управління має першочергове значення, адже вона визначає життєздатність, стійкість та рівновагу підприємства, формує фінансову стабільність, направлену на досягнення економічних результатів. В економічній літературі розглядаються методологія і практичне застосування деяких методів управління в кризових ситуаціях, запропоновано теоретичний та практичний інструментарій антикризового управління підприємством: висвітлюються вихідні положення діагностики кризи розвитку підприємства, засади формування антикризової програми підприємства та фінансово-економічні аспекти обґрунтування окремих антикризових заходів, а також запропоновані рекомендації щодо організації контролю за реалізацією антикризової програми [3].

Аналіз останніх досліджень. Значний внесок у розробку теоретичних і методологічних питань щодо антикризового управління підприємствами та іншими структурами зробили такі вчені як Лігоненко Л.О., Василенко В.О., Коротков Е.М., Крутик А.Б., Курошева Г.М., Мартиненко В.П., Кошкін В.І. та багато інших вітчизняних та зарубіжних вчених. В останні роки досліджується антикризове *фінансове* управління, питаннями необхідності й доцільності розвитку якого займаються вітчизняні вчені-економісти Поддєрьогін А.М., Терещенко О.О.

Виклад основного матеріалу. В економічній літературі термін «антикризове управління» з'явився недавно, але за достатньо короткий час став одним з найбільш популярних і вживаних у сучасному діловому житті. Появу терміну спричинили проблеми, які виникли під час невдалого процесу реформування економіки України та інших країн СНД під час переходу до ринкових методів господарювання.

В економіці України траєкторією економічного зростання став 2000 рік. Незважаючи на оптимістичні зрушення, позитивний вплив реформ на стан національної економіки не можна назвати достатнім. Для багатьох

підприємств різних галузей економіки в тому числі і харчової промисловості типовим індикатором кризових явищ стали: спад виробництва, випуск неконкурентної продукції, низька рентабельність, цінові диспропорції, незадовільна структура балансу, дефіцит обігових коштів, неплатоспроможність тощо. Показники кризи зовнішнього середовища підприємств доповнюються внутрішніми проблемами, що також свідчать про розвиток кризових явищ – командний стиль управління, незадовільний морально-психологічний клімат в колективі, незадоволення формами та системами оплати праці, відсутність контролю, стратегічного планування тощо.

Сучасна влада взяла курс на стійке економічне зростання економіки держави, що робить надзвичайно актуальним питання організації протидії кризовим явищам та відродження нормального функціонування підприємств, потребує розробки теорії і практики антикризового управління, що відповідає сучасному стану розвитку економіки України.

Реформування економіки, приватизація, створення нової законодавчої бази та інші докорінні зміни породжують безліч проблем, якими на державному рівні починають займатися аж тоді, коли криза платежів і неплатоспроможності підприємств досягає національного рівня.

На ринку України зареєстровано в період реформування економіки понад мільйон суб'єктів господарської діяльності: фінансові інститути, промислові підприємства, компанії та фірми у сфері послуг, різні види об'єднань та інше. За статистикою, на ринку залишається працювати із 100 підприємств 20-30, кожне з яких через різні причини проходить свій шлях припинення діяльності через санацію, реструктуризацію, банкрутство і ліквідацію. На жаль, ці процеси в кожній країні не є першочерговими для урядових установ і парламенту.

В таких умовах надзвичайно актуальними питаннями є організація протидії кризовим явищам та відродження нормального розвитку

підприємств, що потребує термінової розробки теорії та практики антикризового управління підприємствами.

В даний час антикризове управління визнається як складова загального господарського механізму підприємства та як самостійний вид професійної діяльності, який спрямований на запобігання та подолання кризи розвитку підприємства на основі раціонального використання наявних ресурсів та потенціалу виживання, економії матеріальних та фінансових втрат із застосуванням обґрунтованих принципів, прийомів та методів роботи. Одночасно антикризове *фінансове* управління розглядається в двох аспектах:

по-перше, це комплекс профілактичних заходів, спрямованих на попередження фінансової кризи за допомогою системного аналізу сильних та слабких сторін підприємства, оцінювання ймовірності банкрутства, виявлення, оцінювання та нейтралізації ризиків, розробки системи попереджувальних заходів;

по-друге, це система управління фінансами, спрямована на виведення підприємства з кризи, у тому числі проведенням санації чи реструктуризації суб'єкта господарювання.

Об'єктом антикризового управління є кризові явища в діяльності підприємства, їх виникнення, розвиток, усунення та запобігання.

У сучасному розумінні криза є однією із стадій історичного циклу розвитку підприємства, подолання якої дає можливість забезпечити подальший розвиток підприємства.

Кризові явища можуть мати загальні або локальні прояви залежно від того, суперечності якої підсистеми підприємства потребують свого вирішення. Першими ознаками кризи є порушення здатності до саморегуляції внаслідок неефективного управління, негативного впливу зовнішнього середовища або неможливості внутрішніх сил протидіяти кризовим явищам. Існує типовий перелік факторів, які підвищують ймовірність виникнення та розвитку кризових явищ. Їх називають факторами потенційної загрози. Набір їх завжди індивідуальний і залежить від

внутрішніх можливостей підприємства протидіяти факторам потенційної загрози.

Система кризових факторів не є постійною, вона змінюється в часі. Фактори кризи діють у комплексі, тому для організації їх моніторингу доцільно класифікувати їх за такими ознаками як: місце виникнення, ступінь впливу, наслідок прояву, ступінь взаємообумовленості, час і характер дії. Жоден з факторів розвитку кризи, а також їх одночасний вплив не мають фатального характеру, їхнім проявам можна протидіяти.

Якщо кризові явища охоплюють усі життєдіяльні параметри підприємства, то стан такої системи визначається як системна криза. У разі виникнення кризових явищ у результаті загострення суперечності між окремими елементами, процесами підприємства, виникнення форс-мажорних обставин, але без погіршення загального стану підприємства, виникають локальні кризи.

Самими поширеними локальними кризами, що мають місце в системі харчової промисловості можна назвати:

кризу діяльності, пов'язану із скороченням матеріальних, транспортних ресурсів або із захопленням стратегічних зон ресурсів конкурентами;

кризу фінансову, причиною якої є неефективне використання капіталу, проявляє себе під час неможливості отримання необхідних фінансових ресурсів;

кризу збуту виготовленої продукції, викликану невідповідністю якості, обсягу та структури продукції до обсягу та попиту на ринку;

кризу управління (менеджменту), пов'язану із відсутністю досвіду у керівників підприємства, некомпетентністю, не відповідністю стилів, форм і засобів управління підприємством;

кризу організаційної структури управління, причиною якої є невідповідність між обсягом діяльності підприємства та організаційно-правовою формою господарювання або формою власності чи внутрішньою організаційною структурою;

кризу платоспроможності, що визначається як невідповідність між грошовими доходами і видатками підприємства, що призводить до періодичної або постійної неможливості фінансування діяльності і виконання прийнятих зовнішніх зобов'язань. Криза платоспроможності завжди є наслідком розвитку інших видів локальних криз, оскільки всі сфери життя економічної системи знаходять кількісне відображення у його грошових коштах.

Антикризове управління – це спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення ситуації його банкрутства. Антикризове управління дає можливість керівникам підприємств зробити висновки і виробити необхідну стратегію й тактику щодо виходу з можливого кризового стану.

Під час розробки необхідної стратегії й тактики важливо визначити суб'єкти антикризового управління.

Сучасна практика виділяє декілька груп суб'єктів антикризового процесу:

1. Власник підприємства, який безпосередньо бере участь у формуванні програми антикризових заходів, так як вони пов'язані із стратегічними цілями та завданнями підприємства, що враховують економічні інтереси та фінансові можливості власника.
2. Фінансовий директор (економіст-фінансист) підприємства – відповідає за фінансові питання антикризового управління.
3. Функціональний антикризовий менеджер – працівник підприємства, який спеціалізується тільки на антикризовому управлінні і наявність якого свідчить про глибину кризи, що охопило підприємство.
4. Функціональний антикризовий менеджер – працівник консалтингової фірми, який залучається на підприємство на платній основі для реалізації завдань антикризового управління, володіє спеціальними

знаннями, навичками і має досвід вирішення проблем антикризового управління на інших підприємствах.

5. Сертифікований фахівець, арбітражний керуючий, який пройшов відповідну підготовку та акредитований у судових органах.

6. Представники кредиторів, для яких здійснення фінансового оздоровлення підприємства – це вимушений захід, спрямованих на повернення боргів. Завдання антикризового управління в цьому разі обмежується тактичними діями, спрямованих на недопущення порушення справи про банкрутство та на акумуляцію грошових коштів, достатніх для розрахунків з кредиторами.

7. Представник інвестора або інвестор, який купує борги.

8. Фахівці, залучені для оцінювання доцільності участі в санації, а в разі прийняття позитивного рішення – для управління реалізацією плану санації та підвищення ефективності участі в санації.

У банкрутстві підприємств не зацікавлений жоден суб'єкт. Отже, проблема кризи та банкрутства, його прогнозування та запобігання, має не тільки локальний, а й загальнодержавний характер.

Формування системи антикризових заходів *на рівні держави* має на меті створення необхідних передумов для нормальної взаємодії між окремими суб'єктами господарювання на принципах рівності та порядності, створення загальних умов їх функціонування, збереження кожного життєздатного підприємства, діяльність якого вигідна суспільству, а *на рівні окремої галузі* – це побудова раціональних стратегій розвитку, які б сприяли попередженню кризи, протидіяли кризовим явищам, передбачили і створили умови усунення наслідків кризи на основі заздалегідь розроблених заходів антикризового управління.

Висновки. Важливою обставиною для розвитку підприємства є знання про кризу, її характер, можливі прояви у життєдіяльності галузі, окремого підприємства. Це вимагає знань про процеси антикризового управління. Чим ми більше будемо знати про його технології, тим ефективніше буде

відбуватися саме управління, тим стійкіше будуть працювати наші вітчизняні підприємства. Для підприємств харчової промисловості:

- 1) головною метою антикризового управління є забезпечення стійкого становища на ринку та стабільний фінансовий стан підприємства за будь-яких економічних, політичних і соціальних негараздів у країні;
- 2) антикризове управління повинне ґрунтуватися на постійному і послідовному втіленні інновацій в усіх ланках та сферах діяльності підприємства;
- 3) головне в антикризовому управлінні – своєчасна та дійова реакція на істотні зміни зовнішнього середовища;
- 4) у процесі антикризового управління застосовуються ті управлінські інструменти, які спроможні усунути тимчасові труднощі і розв'язати інші назрілі проблеми підприємства;
- 5) антикризове управління повинно бути націлене на ті управлінські і фінансові механізми, які б і при загрозі банкрутства дали змогу подолати труднощі з найменшими витратами.

ЛІТЕРАТУРА

1. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: [навч. посіб.] /В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 504 с.
2. Крутик А.Б. Антикризисный менеджмент. Превентивные методы управления. / А.Б. Крутик, А.И. Муравьев – СПб.: Питер, 2001. – 432 с.
3. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: [навч. посіб.] / Лігоненко Л.О, Тарасюк М.В., Хіленко О.О. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 377 с.
4. Лігоненко Л.О. Аналіз процесів, пов'язаних з банкрутством підприємств в Україні: методичні аспекти та практичні висновки / Л.О. Лігоненко // Економіка, фінанси та право. – №5, 2000.– С. 18-21.

5. Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій: Наказ Агентство з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій № 81 від 27.06.97.

6. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємства: [навч. посіб.] / Терещенко О.О. – К.: КНЕУ, 2000. – 412 с.

7. Поддєрьогін А.М. Фінансовий менеджмент: [навч. посіб.] / Поддєрьогін А.М., Білик М.Д., Буряк Л.Д. та ін. – К.: КНЕУ, 2005. – 536 с.

Надійшла до редколегії 31. 01. 06.