

Тюленєва Ю.В.
асистент ФММ, НТУУ «КПІ»
Гаценко О.В.
студент ФММ, НТУУ «КПІ»

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В даній статті було проаналізовано одне з найактуальніших питань на сьогодні, а саме управління діяльністю підприємства в умовах фінансової кризи. Авторами розглянуто основні види діяльності підприємства та основні помилки, які можуть бути здійснені в цих сферах, досліджено та запропоновано шляхи попередження їх виникнення, а також основні методи їх усунення.

In this article it was analysed one of pressing questions for today, namely a management of enterprise activity is in the conditions of financial crisis. Authors are consider the basic types of activity of enterprise and basic errors which can be carried out in these spheres, investigational and the ways of warning of their origin, and also basic methods of their removal, are offered.

Ключові слова: криза, прибутковість, управління, рентабельність, антикризові заходи, фінансові показники.

Вступ. “Krisis” – в перекладі з грецького – рішення, поворотний пункт або результат. Економічна криза в компанії означає важке фінансове положення, яке характеризується незадовільним значенням цілого ряду показників (коефіцієнтів): платоспроможності, рентабельності, оборотності, фінансовій стійкості тощо. Таких показників існує безліч. Найбільш універсальними і наочними індикаторами залишаються кінцеві фінансові результати діяльності компанії: розмір валового прибутку і рівень рентабельності. Як правило, першою ознакою початку кризового стану в компанії є негативний фінансовий результат - валовий збиток від діяльності, зниження рівня рентабельності або стрімке скорочення розміру прибули по періодах (якщо збитки не були заплановані як необхідний етап в розвитку бізнесу).

Із найбільш вагомих чинників великий вплив на ефективність управління підприємства мають наступні: висока міра прямої і непрямой залежності підприємства (топ-менеджерів) від органів державної влади, окремих осіб і інших стейкхолдерів, особистісні чинники, недосконалі методи і форми управління, а також відсутність стратегії розвитку підприємства, низька кваліфікація. Ні на одному з аналізованих вітчизняних підприємств зараз не здійснюється антикризове управління постійно і безперервно, з моменту появи перших ознак кризи. Тому кризовий стан фінансів в компанії вимагає від менеджерів проведення низки нетрадиційних заходів з метою подолання ситуації, що склалася. В умовах внутрішньої кризи менеджменту підприємства набуває цілий ряд особливостей в порівнянні з нормальним станом і стабільною

діяльністю компанії. Правильне використання доступних засобів і розробка необхідних в конкретній ситуації дій можуть дозволити перейти від спаду до розвитку і запланованого темпу зростання фінансових показників.

Постановка задачі. З'ясувати та проаналізувати основні недоліки в компанії, на основі яких запропонувати антикризові заходи, які мають бути початі ще до встановлення конкретних помилок.

Результати дослідження. У поданій статті було проаналізовано основні причини збиткової діяльності підприємства і виявлено шляхи та особливості їх усунення. До таких заходів можна віднести:

1. Максимальний контроль ресурсів підприємства. Як правило, відсутність в компанії очікуваних фінансових результатів пов'язана з недоліками у внутрішньому контролі або з неадекватністю мотиваційних важелів управління персоналом чи структурними підрозділами. Щоб уникнути подальшого витоків фінансових і матеріальних ресурсів, необхідно максимально централізувати ухвалення всіх рішень, які впливають на рух матеріальних активів підприємства, а також пов'язані з переміщенням персоналу (прийом на роботу, звільнення, внутрішня ротація кадрів).

2. Звітність. В умовах фінансової скрути особливо гостро встає питання про зміст такого роду звітності. Щоб уникнути багато в чому недостовірних оцінок діяльності менеджменту, необхідно прийняти звітність, засновану на об'єктивній інформації про виконану роботу. Для цього, в першу чергу, слід розглядати показники руху грошових потоків і рівень сплаченого прибутку (рентабельність). Лише ці звітні показники здатні дати реальну оцінку діяльності того або іншого центру рентабельності і компанії в цілому.

3. Деталізація. Звіти крупних підрозділів або територіально роз'єднаних структурних філій компанії, які, як правило, володіють досить високою мірою автономності, на період кризи повинні містити максимальну кількість оперативної інформації про всі істотні зміни в структурі балансових і фінансових показників. Введення системи оперативного управління і контролю над рухом матеріальних ресурсів в період економічного колапсу в компанії має бути засноване на детальнішій інформації про керовані об'єкти. Наявність такої деталізації дозволить не лише швидко реагувати на небажані явища в централізованому порядку, але і своєчасно дасть необхідні дані про підрозділи їх безпосередньому начальству.

4. Стискування в часі. В період кризи необхідно ввести найбільш короткі періоди надання внутрішньої звітності в компанії. Так, якщо у великих компаніях часто звіти про роботу внутрішніх підрозділів або філій (баланси, бюджети, відомості про проведену роботу, стан заборгованості і т.д.) подаються щомісячно або поквартально, то в умовах кризової ситуації періодичність такої звітності має бути зведена до декади або тижня, а при необхідності - до коротших тимчасових відрізків.

5. Перший секвестр. Скорочення планових (бюджетних) витрат в компанії і її відособлених підрозділах на першому етапі вживання антикризових заходів не повинні носити тотального характеру. На першому етапі найдоцільніше скорочувати (або заморожувати) витрати, пов'язані з розвитком довгострокових

напрямів: науково-дослідні розробки, капітальне будівництво, перспективний маркетинг і інші подібні вкладення, окупність яких перевищує один рік. Відносно кадрової політики під час невдач в компанії слід зазначити, що до обґрунтування причин кризисного стану не повинні проводитися масові звільнення або ротація кадрів. У цей період доцільно припинити лише прийом на роботу нових фахівців.

Фінансова криза в компанії означає не просто наявність якихось локальних упущень або недоліків в роботі менеджерів – він виступає, як правило, результатом системної помилки в планах розвитку бізнесу, ринковій стратегії або інших первинних представленнях глобального характеру

6) Коректування планів. Стратегія, що мала своїм результатом фінансовий збиток, безумовно, має бути змінена. Для цього, в першу чергу, мають бути відкоректовані первинні плани розвитку. Відмінність вторинного коректування від складання бізнес-плану “з чистого аркуша” полягає в тому, що, наприклад, скорочення яких-небудь напрямів або видів діяльності викликає вивільнення раніше накопичених ресурсів. Розширення прибуткових напрямів і господарських операцій, навпаки, завжди пов’язане з необхідністю залучення додаткового капіталу. При виникненні даних двох різноспрямованих процесів найповажніше виробити їх взаємну гармонізацію. При цьому ресурси повинні не скорочуватися, а перетворюватися або трансформуватися залежно від інвестиційних пріоритетів. Дане твердження стосується як кадрової політики, так і матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу.

7) Метод “шокової терапії”. В умовах кризисного стану найважливіше скоротити одні витрати і збільшити інші, які дозволяють отримати “швидкий” прибуток. Швидкість такого прибутку буде прямо пропорційна розміру ризику, з нею зв’язаного, тому дуже важливо зробити правильну ставку. Найчастіше, і не завжди обґрунтовано, така ставка робиться на маркетингові витрати (агресивна реклама, нетрадиційні методи продажів, перехід на інші ринки збуту і т.д.). Відомі випадки, коли успіх компаніям в умовах загальної кризи приносило не скорочення, а збільшення витрат по оплаті праці.

8) “Ва-банк”. Додаткові витрати у вибраних пріоритетних напрямках інколи не можуть бути профінансовані в повному об’ємі лише за рахунок внутрішньої економії на інших витратах. У зв’язку з цим виникає необхідність залучення засобів з боку. Найбільш ризикованим, але в той же час, можливо, і єдиним правильним рішенням в даній ситуації є залучення позикових засобів. Можливість залучення кредитних ресурсів має бути використана в кризисній ситуації повною мірою. В цьому випадку, підприємство піддає себе значному фінансовому ризику, але і ставка – вихід з кризи – також велика. Недоліком даного “екстремального” методу є наявність об’єктивних труднощів в залученні кредиту, оскільки фінансова криза підприємства частенько означає його фактичне банкрутство. Тому залучити кредит під прийнятні відсотки досить проблематично.

Висновки. Розглянутий аналіз дозволив зрозуміти причини початку кризи в компанії та зробити глибинні дослідження в особливості управління. Вищезазначені категорії, безумовно, є важливими цілями розвитку, але не

повинні вважатися головними. Як вже було відмічено раніше, найбільшу увагу в компанії заслуговують наступні два основні показники результату діяльності: розмір грошового прибутку і рівень рентабельності всього капіталу. Ці показники повинні визначатися, виходячи з руху грошових потоків в компанії. Так, наприклад, реальний прибуток для компанії є різницею між позитивними і негативними грошовими потоками, а рівень рентабельності найоб'єктивніше визначається як відношення даного грошового прибутку до всіх грошових витрат. Саме тому основним об'єктом реформування в умовах кризисної ситуації повинні виступати критерії ефективності і оптимальності, визначувані відносно всіх господарських операцій.

Перелік посилань

1. Акофф Р.Л. Идеализированное проектирование. Как предотвратить завтрашний кризис сегодня. Создание будущего организации. [Текст] / Акофф Р.Л., Магидсон Д., Эддисон Г. [пер.Ф.П. Тарасенко]. – Д.: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 320с. – ISBN 0-13-196363-5 (англ.).

2. Воронкова А.Е. Диагностика stanu підприємства: теорія і практика. [Текст] / Воронкова А.Е., Вечерковські Р.З., Воронков Д.К., Коренєв Е.Н., Мажура І.В. [заг.ред. А.Е. Воронкова]. – Х.: – ВД «ІНЖЕК», 2006. – 447с. – ISBN 966-392-068-8.

Хваль Ю.О.

студент ФММ, НТУУ «КПІ»

СВІТОВИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Формування малого бізнесу є важливим чинником економічного зростання країни та підвищення рівня життя населення. Предметом дослідження статті є розвиток та становлення державного регулювання малого підприємства в економічно розвинутих країнах. Обґрунтовано пропозиції внесення змін у чинне законодавство України щодо розвитку малого бізнесу в умовах переходу до ринкової економіки.

Formation of small business is an important factor in economic growth and raising living standards. The subject of research of the article is the development and establishment of state regulation of small businesses in economically developed countries. Substantiate the proposal amending the current legislation of Ukraine on the development of small businesses in the transition to a market economy.

Ключові слова: малий бізнес, економічний розвиток, податкове регулювання.

Вступ. У розвинутих країнах малий бізнес є невід'ємною частиною ринкового господарства. Це зумовлено тим, що малий бізнес є запорукою демократизації економіки та суспільного життя, чинником підтримання