

УДК 658.14/.17

**УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ***Божанова О.В.*

*У статті розглянуто основні теоретичні підходи щодо управління фінансово-господарської діяльності промислових підприємств в умовах фінансової кризи. Виявлено проблеми, що виникають в управлінні підприємством під час кризи.*

**Ключові слова:** управління підприємством, фінансова криза, антикризове управління, циклічність

Економічна ситуація різко змінилася за останні декілька місяців не тільки в країні. Незважаючи на позитивні зміни в розвитку економіки, в останні роки існує стійка тенденція зростання кількості неплатоспроможних та збанкрутілих підприємств практично в усіх галузях економіки країни. Зменшуються запаси доступних ресурсів, підприємствами втрачаються ринки збуту, усе більш жорсткою стає конкуренція, загроза безробіття пригнічує ініціативу. Фінансова криза характеризується браком коштів, зростанням простроченої кредиторської заборгованості, падінням обсягів виробництва, рівня продажу, і, як наслідок, соціальним невдоволенням громадян. За даними міжнародних експертів, у 2007-2009 рр. світова економіка пережила найгіршу фінансову кризу з часів Великої депресії. Аналіз реальної економічної ситуації в Україні і за кордоном показує, що кризові ситуації частішають, а їхні наслідки набувають усе більших масштабів. Тому для кожного підприємства, зацікавленого у проведенні стратегії підвищення якості управлінських рішень, необхідно переступити через приватні аспекти виробничих проблем і орієнтуватися переважно на стабільне підвищення якості рішень, котрі приймаються в кризових ситуаціях.

**Мета роботи** є систематизація основних теоретичних підходів, щодо управління діяльністю підприємства в умовах фінансової кризи, що дозволить удосконалити сучасні методи управління промисловим підприємством з метою розвитку теоретичної бази управління фінансово-господарської діяльності промислового підприємства

Останнім часом багато вітчизняних та закордонних науковців приділяють увагу антикризовому управлінню промислових підприємств: Ареф'єва О.В. [1], Прохорова В.В. [1], Кірсанов К.О. [2], Грязнова А.Г. [3], Терещенко О.О. [4], Лігоненко Л.О. [5] та ін.. Проте в роботах недостатнє місце займає саме обґрунтування основних підходів управління господарсько-фінансовою діяльністю промислового підприємства в умовах фінансової кризи.

Антикризове управління ґрунтується на сукупності знань, фаховості практичного досвіду, застосування яких спрямоване на оптимізацію бізнес процесів, виявлення прихованих резервів, потенціалу розвитку на складному етапі існування організації в умовах кризи.

Промислове підприємство, що перебуває у стані кризи, може припинити своє існування, а може відродитися знову, після проведення кардинальних змін, наприклад, реорганізації, реструктуризації або диверсифікації своєї діяльності, тому і рівень вимог до керівників, що приймають найбільш важливі, стратегічні рішення значно зростає.

Особливістю антикризового управління промисловим підприємством є підвищення складності прийняття управлінських рішень. Кожне промислове підприємство має такі основні стани у своєму існування: функціонування і розвиток [1].

Мета функціонування підприємства утворює складну і взаємопов'язану систему, що залежить як від зовнішнього середовища, котре оточує підприємство, так і від внутрішніх факторів його функціонування. Діяльність підприємства на споживчому ринку спрямована на досягнення певних стратегічних і тактичних завдань, які дозволяють забезпечити конкурентоздатність і ефективну господарську діяльність, здатність виживати на ринку.

Внаслідок розвитку виникає новий стан промислового підприємства, що виступає як зміна його складу або структури. Розвиток – це набуття нових якостей, необхідних для прогресивних змін, пристосування до нових умов середовища, якщо відбуваються зміни в предметах, засобах праці

і в самому бізнес процесі [2].

Економіка ніколи не знаходиться у стані спокою, а економічне зростання нерідко змінюється крахом. Показники прибутковості, темпів зростання виробництва, а також ціни і прибутки знижуються. Таким чином, досягається нижня межа, потім знову починається поживавлення.

Економічні, фінансові кризи впливають на всі сфери життєдіяльності суспільства. Промислові підприємства як економічні суб'єкти перебувають у постійному розвитку, тому природним станом для нього, згідно з концепцією «життєвого цикла» є криза. Класичний цикл економічного відтворення включає чотири основні етапи:

- депресія, коли значне погіршення фінансового стану виникає через дефіцит ресурсів, накопичуються розбіжності, втрачається здатність системи до самовідновлення;
- криза, коли відбувається зниження кількісних та погіршення якісних показників функціонування промислового підприємства, що обумовлює порушення рівноваги та несе в собі небезпечність різноманітних ризиків;
- поживавлення, коли відбувається зростання кількісних та якісних показників функціонування промислового підприємства;
- зростання, коли фіксується уповільнення падіння і поступове вирівнювання і зростання показників діяльності промислового підприємства.

Вивчення циклічності є важливим не лише для розуміння кризових явищ, але і для їх попередження, пом'якшення негативних проявів, вироблення стратегії управління промисловим підприємством. Будь – яке промислове підприємство необхідно розглядати як один із елементів соціально – економічної системи, а будь – яка соціально-економічна система для свого довгострокового стійкого розвитку потребує виконання п'яти визначальних умов: організація у просторі, організація у часі, забезпечення стійкості, або рівноваги окремих елементів; спрямованість розвитку; наявність руйнівної сили [3]. Кожне промислове підприємство намагається обмежити, якщо не усунути наслідки, що пов'язані зі змінами в умовах кризи, використовуючи для цього всі існуючі методи своїх досліджень. Діяльність підприємства в умовах кризи значно переміщують лінію рівноваги, але намічені зміни можуть бути реалізовані за допомогою наступних дій: виявлення всіх сил, що діють в організації, й оцінка їх значення; підвищення потужності підтримуючих сил; додавання нових сил, що підтримують зміни; послаблення дії стримуючих сил; усунення деяких сил, що перешкоджають змінам.

В умовах фінансової кризи позитивних результатів можуть досягти тільки ті промислові підприємства менеджери яких, постійно шукають оригінальні підходи до приведення у відповідність внутрішні можливості зовнішнім, що генеруються ринком. В таких умовах одне з найважливіших місць посідає досвід своєчасного й об'єктивного визначення можливих ризиків і факторів, що їх спричиняють, оцінювання ступеня їх впливу і можливих наслідків, їх дій, розробляти упереджувальні заходи, спрямовані на запобігання, зниження чи компенсацію ризиків [4].

Управління підприємством в умовах економічної, фінансової нестабільності, особливо в умовах нестабільності зовнішнього середовища вимагає розроблення і впровадження антикризових програм та розроблення плану антикризових заходів. Антикризова програма - це спеціальним чином підготовлений внутрішній документ, у якому систематизовано викладається перелік основних заходів, що планується здійснити в межах підприємства, його структурних підрозділів та функціональних служб для досягнення поставленої мети - виведення підприємства з кризового стану. Антикризова програма та план антикризових заходів мають задовольняти такі вимоги:

- забезпечувати комплексне вирішення питань фінансового оздоровлення та відновлення працездатності цілісного організму підприємства;
- бути підпорядкованими стратегічним інтересам підприємства і привабливими для власника, керівництва, персоналу підприємства;
- бути привабливими для зовнішніх інвесторів та забезпечувати залучення зовнішніх коштів, необхідних для їх здійснення;
- встановлювати цілі, які кількісно вимірюються та можуть контролюватися;
- містити рішення, що усувають існуючі проблеми і загрозу для функціонування підприємства;

- конкретизувати завдання в розрізі структурних підрозділів та функціональних служб підприємства;
- передбачати змістовні (кількісні та якісні) наслідки запропонованих заходів, можливі терміни їх отримання.

Під час розроблення антикризових програм та складання плану антикризових дій необхідно чітко визначити пріоритети. Визначення пріоритетності з це прийняття рішення про те, яким із завдань слід надати першочергового, а яким другорядного значення. Основними критеріями визначення пріоритетності справ при складанні плану особистої роботи менеджера повинні бути: важливість; терміновість; фіксованість у часі. Оскільки визначення першочерговості справ є досить складним завданням, у теорії менеджменту рекомендуються три методи: метод «Альпи»; принцип Паретто; Метод Ейзенхауера. Кожен з цих методів має свої недоліки та переваги.

Основними напрямками антикризового управління на рівні господарюючого суб'єкта вважаються постійний моніторинг фінансово-економічного стану підприємства, розробка нової управлінської, фінансової й маркетингової стратегій, скорочення постійних і змінних витрат, підвищення продуктивності праці, залучення коштів засновників, посилення мотивації персоналу. Іншими словами, поняття антикризового управління є дуже широким. Воно включає й глобальні проблеми сьогодення, і проблеми росту підприємства, і періодично виникаючі поточні проблеми, спричинені порушенням тактики та стратегії тощо.

На сьогодні нажалі відсутня єдина методика підготовки до можливих кризових явищ. Аналіз заходів, що впроваджуються промисловими підприємствами, задля уникнення кризових явищ, показав, що на сьогодні найпоширенішими є: *скорочення витрат; горизонтальна й вертикальна інтеграція; аналіз можливостей передачі на аутсорсинг дорогих процесів; жорсткість контролю всіх видів альтернативних витрат; жорсткість кадрової політики; оптимізація технологічних процесів; удосконалення організаційної структури управління з метою ліквідації зайвих рівнів управління.*

Усі вище вказані антикризові заходи є елементами раціонального підходу у стратегічному плануванні. З метою створення резервів для розвитку й розширення виробництва в рамках комплексного дослідження такі заходи необхідно вживати постійно. Використовуючи системний підхід в управлінні, доцільною є розробка концепції антикризового управління підприємством, яка має охоплювати такі основні питання:

- визначення сутності та об'єкта антикризового управління;
- обґрунтування можливості та необхідності управління антикризовими процесами на рівні окремого підприємства та держав;
- ідентифікацію суб'єктів антикризового управління;
- формулювання мети (завдань) антикризового управління;
- визначення функціонального змісту антикризового управління;
- визначення методологічної основи та обмежень антикризового процесу;
- обґрунтування принципів (вимог) здійснення антикризового управління;
- формулювання методичних засад оцінки ефективності антикризового управління.

Використовуючи процесний підхід, Лігоненко Л.А. пропонує виділяти та розглядати п'ять функцій антикризового менеджменту (цілевизначення, планування, організацію, мотивацію, контроль) та два поєднуваних процеси (прийняття рішень та комунікації), що об'єднують окремі функції в єдиний процес управління. Детальніше розглянемо кожен складову антикризового процесу [5].

Для визначення функціонального змісту антикризового управління пропонується використовувати розповсюджене виокремлення спеціальних функцій управління. Використовуючи такий підхід, антикризове управління можна розглядати як одну із спеціальних функцій управління, пов'язану з управлінням господарсько-фінансовою діяльністю підприємства, його фінансовою стійкістю та платоспроможністю. Антикризове управління - це система подолання кризових явищ, яка складається з ряду підсистем, відповідно до функціональних сфер підприємства. Пропонується виокремлювати такі підсистеми, як: - антикризовий операційний менеджмент; - антикризове фінансове управління; - антикризовий маркетинг; - антикризове управління персоналом; - антикризове орган-

ізаційне управління. Визначення методологічних основ та обмежень антикризового управління має базуватися на опануванні світової теорії та практики менеджменту, їх творчому розвитку з урахуванням, по-перше, соціально-економічних умов діяльності підприємств у нашій державі, по-друге, специфічних завдань даного функціонального напрямку управління.

### ВИСНОВКИ

Результати дослідження свідчать про необхідність побудови системи антикризового управління промислових підприємств. Дійовим заходом побудови такої системи має бути сформована й впроваджена управлінська новація, оскільки в умовах фінансової кризи позитивних результатів можуть досягти тільки ті промислові підприємства менеджери яких, постійно шукають оригінальні підходи до приведення у відповідність внутрішні можливості зовнішнім, що генеруються ринком. В таких умовах одне з найважливіших місць посідає досвід своєчасного й об'єктивного визначення можливих ризиків і факторів, що їх спричиняють, оцінювання ступеня їх впливу і можливих наслідків, їх дій, розробляти упереджувальні заходи, спрямовані на запобігання, зниження чи компенсацію ризиків.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В. Управление развитием экономических систем: теория, механизмы регулирования та управления [Текст]: Монография / О.В. Ареф'єва, В.В. Прохорова. – Харьков: УкрДАЗТ, 2010. – 301с.
2. Кирсанов К.А. Антикризисное управление: учебное пособие. – М.: МАЭП, 1999. – 144с.
3. Антикризисный менеджмент / Ассоциация авторов и издателей «Тандем»; под. ред.. А.Г. Грязновой. – М.: Экмос, 1999. – 368с.
4. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві / О.О. Терещенко; Київський національний економічний ун-т. – К.: КНЕУ, 2001. – 265с.
5. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико – методологічні засади та практичний інструментарій: монографія / Л.О. Лігоненко – К.: Коїв. Нац.. торг. – екон. ун – т, 2001 – 580с.