

забезпечує перевищення ефекту спільного функціонування об'єктів над сумою ефектів їх автономної діяльності;

отримані формальні залежності, які відображають необхідні умови стійкого існування територіального курортно-рекреаційного комплексу в ринковому середовищі, а також оцінки синергетичного ефекту, що можуть служити показниками конкретних синергетичних ефектів.

Список літератур:

1. Торохтин О.М. Діагностика, реабілітація, ефективність. – Ужгород: Карпати, 1999. – 206 с.
2. Боков М.А. Стратегическое управление рекреационными предприятиями в условиях переходной экономики. – СПб.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 368с.
3. Хиценко В.Е. Самоорганизация: элементы теории и социальные приложения. – М.: КомКнига, 2005. – 335 с.
4. Мочерний С. Синергетичний підхід в економічному дослідженні // Економіка України, №5, 2001. – с. 44-51.
5. Колемаев В.А. Математическая экономика. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 312 с.

2.6. Антикризове управління потенціалом підприємства

Постановка проблеми. Сучасні умови розвитку економіки України викликають необхідність в удосконаленні засобів ведення бізнесу. У теперішній час вітчизняні підприємства стоять перед проблемою підвищення ефективності використання свого виробничого потенціалу, більшість з них вимагає технічного переозброєння, удосконалення технологічних процесів, а також використання сучасної сировинної бази.

Глобалізація економіки, сучасний темп економічних змін та процесів змушують господарюючих суб'єктів приділяти максимальну увагу рівню своєї конкурентоспроможності, бути максимально гнучкими та реагувати на зміни умов їх функціонування, концентруватися на досягненні максимального рівня конкурентних переваг на будь-якому ринку збуту своєї продукції. Однак, далеко не всі вітчизняні підприємства придатні до ведення ефективної конкурентної боротьби. Навіть наявність конкурентоспроможної продукції не дозволяє багатьом з них реалізувати ці переваги внаслідок відсутності практики використання всього комплексу заходів. Особливого значення набувають підприємницькі ризики та дестабілізуючі зовнішні фактори, що оточують підприємства: неефективна податкова система, несприятливий інвестиційний клімат, недосконалість законодавства та ін.

В такій ситуації для кожного суб'єкта виникає необхідність формування та вдосконалення механізму управління потенціалом підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми антикризового управління, окремі його аспекти та інструментарій висвітлено в працях зарубіжних і вітчизняних учених, а саме: Е. Альтмана, Є. М. Андрущак, І. О. Бланка, М. К. Бондарчук, В. О. Василенка, В. М. Гейця, А. П. Градова, С. М. Іванюти, О. В. Коваленко, Е. М. Короткова, В. І. Кошкіна, Т. С. Клебанової, Б. І. Кузіна, О. Л. Лігоненко, О. І. Маслак, Е. С. Мінаєва, О. В. Мозенкова, О. І. Пушкар, С. Я. Салиги, Л. С. Ситник, О. О. Терещенка, В. Л. ТОВАЖНЯНСЬКОГО, Е. О. Уткіна, А. Д. Чернявського, З. Є. Шершньової, А. М. Штангрета та інших. Незважаючи на цінність проведених досліджень, низка питань стосовно застосування превентивних антикризових заходів залишаються не розглянуті повною мірою.

Найактуальнішими питаннями, які потребують подальшого дослідження, є теоретичні та методичні питання щодо вдосконалення антикризового управління та його інструментарію на машинобудівних підприємствах.

Актуальний характер розглянутих вище питань, необхідність подальшої розробки інструментарію антикризового управління визначили мету дослідження.

Мета дослідження. Метою статті є обґрунтування й розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення антикризового управління та його інструментарію на машинобудівних підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Метою антикризового управління є розробка і реалізація заходів, які направлені на попередження виникнення негативних явищ, які приводять до кризового стану підприємства, забезпечення його фінансової стійкості і стійкого положення на ринку при різних змінах економікою середовища.

Показники, які характеризують стан підприємства як кризове можна класифікувати наступним чином:

1. Зниження розмірів прибутку і рентабельності, внаслідок чого погіршується фінансовий стан підприємства.
2. Збитковість підприємства, в результаті якої зменшується або повністю вичерпуються резервні фонди підприємства.
3. Неплатоспроможність, яка може привести до припинення діяльності підприємства.

У таких умовах можна фіксувати банкрутство підприємства. Банкрутство фактично починається, коли підприємство через відсутність фінансових ресурсів, нездатний виконати свої фінансові зобов'язання перед партнерами.

Ефективність антикризового управління обумовлена здатністю фірми конструктивно реагувати на зміни, які загрожують її нормальному

функціонуванню. Необхідне застосування антикризових рішень, сукупність яких і є антикризовим управлінням.

Для здійснення процедури управління кризовим підприємством дають оцінку таким характеристикам: кредитному портфелю підприємства; коефіцієнту важливості боргу; якості фінансового стану підприємства; ознакам неплатоспроможності підприємства.

Для характеристики кризового портфеля розглядають: суму кредиту, кількість днів до погашення кредиту, ставку штрафу за прострочений термін погашення кредиту.

Як кредити розглядаються всі засоби, одержані не тільки в кредитних організаціях, але і у вигляді відстрочень по платежах до бюджету і позабюджетних фондів, у вигляді авансів постачальників.

На основі цих показників формується показник важливості кредиту - коефіцієнт важливості боргу.

Коефіцієнт важливості боргу - інтегральний показник, який розраховується по значеннях характеристик елементу кредитного портфеля, який дозволяє ранжирувати всі кредити по ступеню важливості, тобто визначити пріоритети при здійсненні контролю за їх погашенням.

Як показник, який якісно оцінює стан підприємства щодо його спроможності, використовується якість фінансового стану - комплексна оцінка підприємства у момент аналізу.

Вимірювання якості фінансового стану слід здійснити не по фінансовій звітності, а на основі аналізу договорів підприємства і зіставлення графіка платежів по кредиту з календарем. Для визначення якості фінансового стану використовують декілька ступенів якості: здатне підприємство, передкризове, кризове підприємство, нездібне підприємство (після рішення Арбітражного суду).

Часто важливо визначити глибину нездатності підприємства. На етапі попереднього аналізу можна користуватися якісним і кількісним вимірюваннями. Якісне вимірювання дозволяє визначити, наскільки борги підприємства заважають йому працювати. Кількісне вимірювання свідчить про те, скільком кредиторам із загальної кількості підприємство прострочило виплати по боргах. При виявленні в результаті попереднього аналізу ознак нездатності необхідно використовувати антикризові заходи, мета яких - реалізація комплексу заходів щодо повернення підприємства до здатності. Для цього проводиться комплексний аналіз фінансового стану (комплексність аналізу полягає в його повноті). Аналізуються причини погіршення якості і заходу щодо стабілізації фінансового стану підприємства.

Відповідно до причин, які були виявлені в процесі аналізу, проводиться заходи по фіксації і мінімізації нездатності, мету яких вивести підприємство на рівень нормально функціонуючого.

Процес виходу підприємства з кризи є набором заходів направлених на поступальне поліпшення якості фінансового стану і перехід підприємства з розряду кризових в розряд здатних: комплексний аналіз якості фінансового стану; фінансова стабілізація нездібного підприємства; аналіз можливостей фінансового оздоровлення; розробка інвестиційної програми для виходу підприємства з кризи; вихід підприємства з кризового стану.

Таким чином, аналіз якості фінансового стану включає: етап виявлення причин кризи; фінансова стабілізація нездібного підприємства; етап жорсткої фінансової політики підприємства для пошуку виходу з ситуації, яка склалася; аналіз можливостей фінансового оздоровлення; етап пошуку альтернатив, їх техніко-економічного обґрунтування, вибору кращого способу виходу з кризи; розробка інвестиційної програми виходу з кризи; етап реалізації заходів щодо підготовки підприємства до фінансового оздоровлення; вихід підприємства з кризи; етап поліпшення якості фінансового стану і доведення підприємства до здатності.

Механізм антикризового управління представлений сукупністю послідовних етапів:

1. Обґрунтування мети і завдань антикризового управління, спрямованого на подолання поточної нестабільної ситуації або запобігання її погіршенню у майбутньому.
2. Визначення об'єкта і суб'єкта антикризових втручань, а також часового фактору у вирішенні соціально-економічних проблем.
3. Діагностика ресурсних можливостей об'єкта антикризового управління з метою формування бажаного рівня ефективності господарських рішень.
4. Розроблення і реалізація антикризової програми підприємства, спрямованої на подолання проблем в умовах ресурсних і часових обмежень.
5. Формування пропозицій щодо запобігання кризовим явищам у майбутньому.

Реалізація зазначених вимог, що створюють передумови для організаційного забезпечення антикризової програми, повинна сприяти подальшому розвитку суб'єкта господарювання переважно на інноваційній основі. Цей факт викликаний тим, що підприємство, перебуваючи у кризовому стані поза залежністю від подальшої його динаміки, вичерпало наявні у нього традиційні можливості стабілізації і покращання ситуації, тобто виявилася низка протиріч у здійсненні господарських процесів економічного, соціального, технологічного, організаційного характеру. Для подолання протиріч забезпечення подальшого динамічного зростання і функціонування підприємства доцільно скористатися переважно інноваційними антикризовими заходами - системою інноваційних стратегій, спрямованих на зміцнення поточного положення підприємства [3].

Антикризова програма підприємства являє собою складову механізму антикризового управління суб'єктом господарювання у вигляді планового документа, що встановлює цілі і завдання, доцільні для досягнення у запланованому періоді, а також методи їх реалізації (табл. 1).

Таблиця 1

Змістовна характеристика антикризової програми суб'єкта господарювання

Характеристики антикризової програми	Типи антикризового управління		
	превентивне	реактивне	посткризове
1. Мета	вихід з нестабільного стану і недопущення подальшого банкрутства		
2. Завдання	діагностика ризику розгортання кризи і прогноз її наслідків	оцінка масштабів кризи і її фази	перегляд сильних і слабких сторін за нових умов господарювання
3. Основні розділи антикризової програми	продукція, ресурси, ринки збуту, організація виконання		
4. Складові діагностики стану підприємства	майновий стан, фінансова стійкість, ліквідність і платоспроможність, рентабельність і ділова активність, інноваційний потенціал		
5. Показники інноваційної складової відбору антикризових заходів	питома вага інтелектуальної власності у загальній вартості майна підприємства; питома вага персоналу, зайнятого в НДДКР; коефіцієнт майна, призначеного для НДДКР; коефіцієнт впровадження нових видів продукції; коефіцієнт стійкості інноваційного зростання	чиста дисконтована вартість; внутрішня норма прибутковості; період окупності	потенціал інноваційного продукту
6. Методи планування інноваційних заходів	сценарійний підхід (оптимістичний, песимістичний, найбільш очікуваний сценарії); стратегічний контролінг		

Концептуальна модель процесу антикризового управління потенціалом підприємства представлена на рис. 1. Процес формування антикризового управління потенціалом підприємства в період кризи складається з ряду етапів:

- 1 етап - підбір робочої групи, розробка плану графіка, формування інформаційної бази, необхідної для розробки антикризової програми;
- 2 етап - діагностика і прогнозування кризових явищ, оцінка параметрів кризи: експрес-аналіз відхилення параметрів від норми; виявлення причин і прогнозування можливих варіантів розвитку кризи, масштабів збитків, оцінка факторів, які впливають на розвиток кризових ситуацій; створення зворотного зв'язку для вивчення розвитку кризи.
- 3 етап - опрацювання версій і гіпотез щодо шляхів подолання кризового стану: уточнення і поглиблення реалістичності планів подолання кризи; удосконалення підходів до розгляду проблем і прийняття управлінських рішень; аргументація альтернативних варіантів планів подолання кризи й передбачення ризику кожного із них;
- 4 етап - уточнення антикризової моделі управління: оптимізація інноваційних процесів у разі руйнування діючої системи управління; проектування і створення ефективнішої системи управління; опрацювання та використання методів мотивації персоналу підприємств;
- 5 етап - моніторинг зовнішніх і внутрішніх чинників ґрунтується на розумінні того, що зовнішні загрози з боку держави, конкурентів і злочинних угруповань — найнебезпечніші, і можуть визначити повне руйнування антикризових заходів і їхніх результатів.

Таким чином, процес антикризового управління має передбачати цілеспрямованість, послідовність, своєчасність прийняття рішень та їх адаптованість у процесі життєдіяльності підприємства. У авторському розумінні антикризове управління повинно охоплювати всі підсистеми управління підприємством: операційну, технічну, фінансову, стратегічну, маркетингову, кадрову. Визначені підсистеми не функціонують ізольовано. Основна мета антикризового управління полягає в узгодженості та координації дій між цими системами, створенні умов для їх працездатності.

Необхідно зазначити, що створення антикризової програми підприємства сприятиме зміцненню положення суб'єкта господарювання в умовах мінливого зовнішнього середовища і забезпечуватиме перехід організацій на інтенсивний тип розвитку.

Сам процес антикризового управління має передбачати цілеспрямованість, послідовність, своєчасність прийняття рішень та їх адаптованість у процесі життєдіяльності підприємства. Антикризове управління повинно охоплювати всі підсистеми управління підприємством: операційну, технічну, фінансову, стратегічну,

маркетингову, кадрову. Визначені підсистеми не функціонують ізольовано. Основна мета антикризового управління полягає в узгодженості та координації дій між цими системами, створенні умов для їх працездатності.



Рис. 1. Концептуальна модель процесу антикризового управління підприємством

Саме створення антикризової програми підприємства сприятиме зміцненню положення суб'єкта господарювання в умовах мінливого зовнішнього середовища і забезпечуватиме перехід організацій на інтенсивний тип розвитку.

Для успішної діяльності надзвичайно важливим на промислових підприємствах стає розробка й впровадження інструментарію антикризової складової управління.

Важливим заходом забезпечення нормального функціонування підприємства є надійна система комунікаційного та інформаційного забезпечення. В умовах ринкового середовища, коли параметри та елементи зовнішнього середовища можуть швидко змінюватися,

своєчасне одержання необхідної інформації часто відіграє вирішальну роль.

Для вжиття превентивних заходів антикризового управління на підприємствах є доцільним впровадження системи діагностики кризи. Це особлива інформаційна система, яка сигналізує керівництву про потенційні ризики та шанси, які можуть насуватися на підприємство як з боку зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Першочерговим завданням системи раннього попередження є своєчасне виявлення ознак кризи на підприємстві, тобто прогнозування можливого банкрутства. Будується система управління ризиками, яка включає ідентифікацію ризиків, їх оцінку та нейтралізацію.

Для забезпечення швидкості та адекватності впровадження превентивного антикризового управління необхідно розробити систему заходів профілактичного характеру, які доцільно використовувати на ранніх стадіях розвитку кризи, що здатні послабити або усунути загрози розвитку кризи, а саме: 1) заходи, спрямовані на зміцнення стійкості внутрішнього середовища підприємства (організаційно-економічні, техніко-технологічні та фінансові); 2) заходи, спрямовані на зміцнення стійкості підприємства в зовнішньому середовищі – адаптацію до змін кон'юнктури ринку та управління ризиками; 3) загально організаційні заходи, які спрямовані одночасно на швидке реагування та ефективне управління внутрішнім потенціалом і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

На промисловому підприємстві необхідно створення служби системи діагностики кризи у складі керівника служби, спеціалістів-кураторів цехів і відділів, спеціаліста з управлінського обліку, спеціаліста з інформаційних систем, спеціаліста з фінансового контролінгу, спеціаліста з правових питань з підпорядкованістю заступнику директора з економіки (фінансовому директору). Загальну послідовність робіт наведено на рис. 2.1.

Обґрунтовано, що за наявності першої фази латентної кризи на підприємстві слід упроваджувати антикризові заходи, спрямовані на використання всіх можливостей, які дадуть змогу оптимізувати величину прибутку та підвищити спроможність виконувати свої зобов'язання, а також здійснювати розвиток підприємства на основі реалізації інвестиційної політики, а саме застосовувати новітні технології, високопродуктивну техніку; підвищувати якість продукції та менеджменту; оптимізувати цінову політику з метою забезпечення додаткового розміру операційного доходу, здійснення ефективної податкової й емісійної політики, своєчасної реалізації зношеного або невикористаного майна.

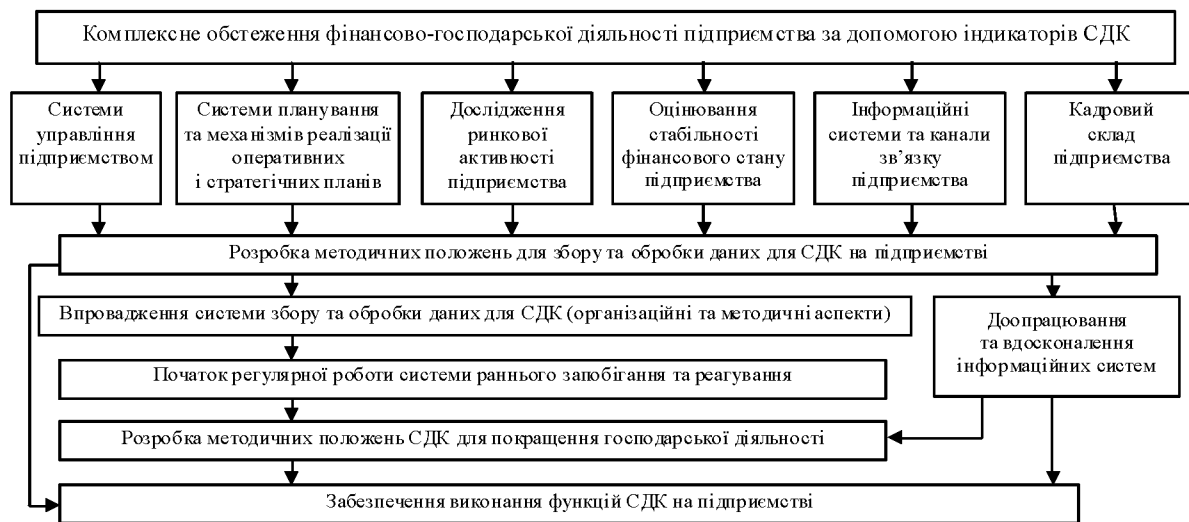


Рис. 2. Загальна послідовність робіт з впровадження системи діагностики кризи на промисловому підприємстві [2, с. 8]

За наявності другої фази латентної кризи на підприємстві слід застосовувати заходи щодо інтенсифікації виробництва, зниження трудомісткості продукції, удосконалення організації праці й виробництва, а також заходи, які дадуть змогу скоротити обсяг споживання власних ресурсів, а саме залучення до використання необхідних видів основних виробничих засобів і нематеріальних активів з мінімальними витратами для підприємства (на умовах оренди й лізингу), зниження розмірів відрахувань до резервного та інших страхових фондів, скорочення обсягу програм участі найманих працівників у прибутку (зниження преміальних виплат), відмова від соціальних та інших програм, фінансованих за рахунок прибутку тощо.

З метою виявлення інформації про приховані загрози та додаткові шанси для підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності рекомендовано впроваджувати системи діагностики кризи на основі постійного моніторингу відхилень за багатьма економічними чинниками в розрізі таких блоків, як: фінансовий стан, виробнича програма, персонал та ринкова активність. Це дає можливість вчасно корегувати раніше розроблені управлінські рішення та мінімізувати економічні втрати при подоланні кризових тенденцій.

Висновки. Таким чином, антикризові заходи направлені на зміцнення внутрішнього середовища підприємства, а також підвищення його стійкості в зовнішньому середовищі. Ці заходи можуть бути організаційно-економічного, фінансового, техніко-технологічного та загально організаційного характеру. Важливою вимогою стабільного функціонування підприємства в сучасних умовах є вміння адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища та управляти ризиками. Застосування цих заходів дасть змогу не тільки обрати варіант найменш хворобливого виходу з кризової ситуації, а й узагалі не допустити її настання.

Система діагностики кризи базується на використанні результатів антикризового моніторингу як фундаменту, на якому розробляються стратегія й тактика антикризового управління. Для підвищення ефективності антикризового управління загальна послідовність робіт з упровадження системи діагностики кризи повинна включати комплексне обстеження діяльності підприємства за допомогою індикаторів системи діагностики кризи, розробку методичних положень для збору, обробки даних та забезпечення виконання функцій системи діагностики кризи на підприємстві.

Це дає можливість вчасно корегувати раніше розроблені управлінські рішення та мінімізувати економічні втрати при подоланні кризових тенденцій.

Список літератури:

1. Біловол Р. І. Методологічні підходи до розробки концепції антикризового управління підприємством / Р. І. Біловол // Регіональні перспективи. - 2003. - № 7-8 (32-33). - С. 60-63.
2. Дробишева О.О. Антикризове управління як інструмент запобігання банкрутства промислових підприємств в сучасних умовах: автореферат дис.. на здобуття наук. ступеня к.е.н. спец 08.00.04 – економіка та управління підприємствами/Дробишева О.О. Кременчук. – 2015. – 23с.
3. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк,
4. О. Хіленко. - К. : Київ. нац. торг.-еко. ун-т, 2005. - 377 с.
5. Терещенко, О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: навч. посіб. / О. О. Терещенко. - К. : КНЕУ, 2004. - 560 с.
6. Чернишов В. В. Сучасне розуміння поняття антикризового управління / В. В. Чернишов // Економіка розвитку. - 2011. - № 1. - С. 21-24.

2.7. Інноваційні інструменти управління підприємством в умовах кризи

Вступ. Сучасні умови функціонування й розвитку вітчизняної економіки характеризується активним розвитком ринкових відносин та кризових явищ в економіці, що висувають перед підприємствами необхідність оперативної перебудови стратегії позиціонування на займаному ринку, і завдання більш ефективної взаємодії із клієнтами, постачальниками й споживачами.

У цій ситуації актуальним є розробка методичного інструментарію формування й реалізації антикризових програм на основі сучасних інноваційних інструментів управління - аутсорсингу, що дозволить підприємствам вирішити проблеми функціонування й розвитку у ринковій економіці шляхом скорочення витрат, збільшення