

**СЕКЦІЯ
ЕКОНОМІКИ І ОРГАНІЗАЦІЇ ПОЛІГРАФІЇ**

УДК 658.1

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ – СИСТЕМА ЗАВЧАСНОЇ ДІАГНОСТИКИ І
ЗАХИСТУ ВІД КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ**

З.М. Холод, А.М. Штангрет

Розглядається питання антикризового управління як ефективного засобу попередження кризових ситуацій, забезпечення фінансової стабільності підприємств і організацій.

Рассматривается вопрос антикризисного управления как эффективного средства предупреждения кризисных ситуаций, обеспечения финансовой стабильности предприятий и организаций.

З позиції фінансового менеджменту можливий наступ банкрутства являє собою кризове становище підприємства, при якому воно нездатне фінансово забезпечити свою господарську діяльність. З точки зору науки про управління криза – це переломний етап функціонування будь-якої системи, в процесі якого вона підлягає зовнішньому і внутрішньому впливу, що вимагає якісного реагування з її боку. Основною особливістю кризи є те, що вона несе в собі загрозу знищення системи. Більшість вітчизняних підприємств внаслідок трансформації всієї економіки, політичної та фінансової нестабільності, недосконалості податкової системи, монополізму в окремих сферах діяльності знаходиться в кризовому стані.

На фоні зазначених подій характерним є зростання інтересу до проблем дослідження кризових явищ і природи їх виникнення, механізмів попередження та ліквідації наслідків.

У процесі вивчення і систематизації основних факторів, що обумовлюють кризовий розвиток вітчизняних поліграфічних підприємств, вони були розділені на дві групи : незалежні (зовнішні) і залежні (внутрішні) від діяльності підприємства.

Зовнішні фактори, що обумовлюють кризовий розвиток підприємства, це: нестабільність законодавчої бази та податкової системи; значний рівень інфляції; зростання безробіття та зниження рівня реальних доходів населення; зниження ємності внутрішнього ринку; суттєве зменшення попиту; нестабільність валютного ринку; політична нестабільність; розвиток науки і техніки; міжнародна конкуренція .

Внутрішніми факторами виступають: низький рівень управління підприємством і використання основних засобів; неефективний менеджмент і маркетинг; недостатньо диференційований асортимент продукції; неефективна структура активів (невисока їх ліквідність); надмірна частка позичкового капіталу; ріст дебіторської заборгованості; перевищення допустимих рівнів фінансових ризиків.

Ринкова економіка створила систему антикризового управління, суть якої полягає в тому, що загроза банкрутства (кризовий розвиток) діагностується ще на ранніх етапах її виникнення, і це дозволяє своєчасно привести в дію спеціальні фінансові механізми або обґрунтувати потребу певних реорганізаційних процедур. Принципова модель управління кризою з використанням інструментів антикризового управління зображена на рисунку.

Основні завдання, зміст та інструментарій кожного етапу антикризового управління можна сформулювати наступним чином :

1. Рання діагностика кризових явищ у діяльності підприємства та класифікація їх за ступенем небезпечності, дослідження основних факторів, обумовлюючих їх розвиток.

У процесі здійснення систематичного моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства потрібно визначити найважливіші і найвразливіші місця діяльності, що за певних умов можуть стати джерелами кризових явищ і в результаті причиною банкрутства.

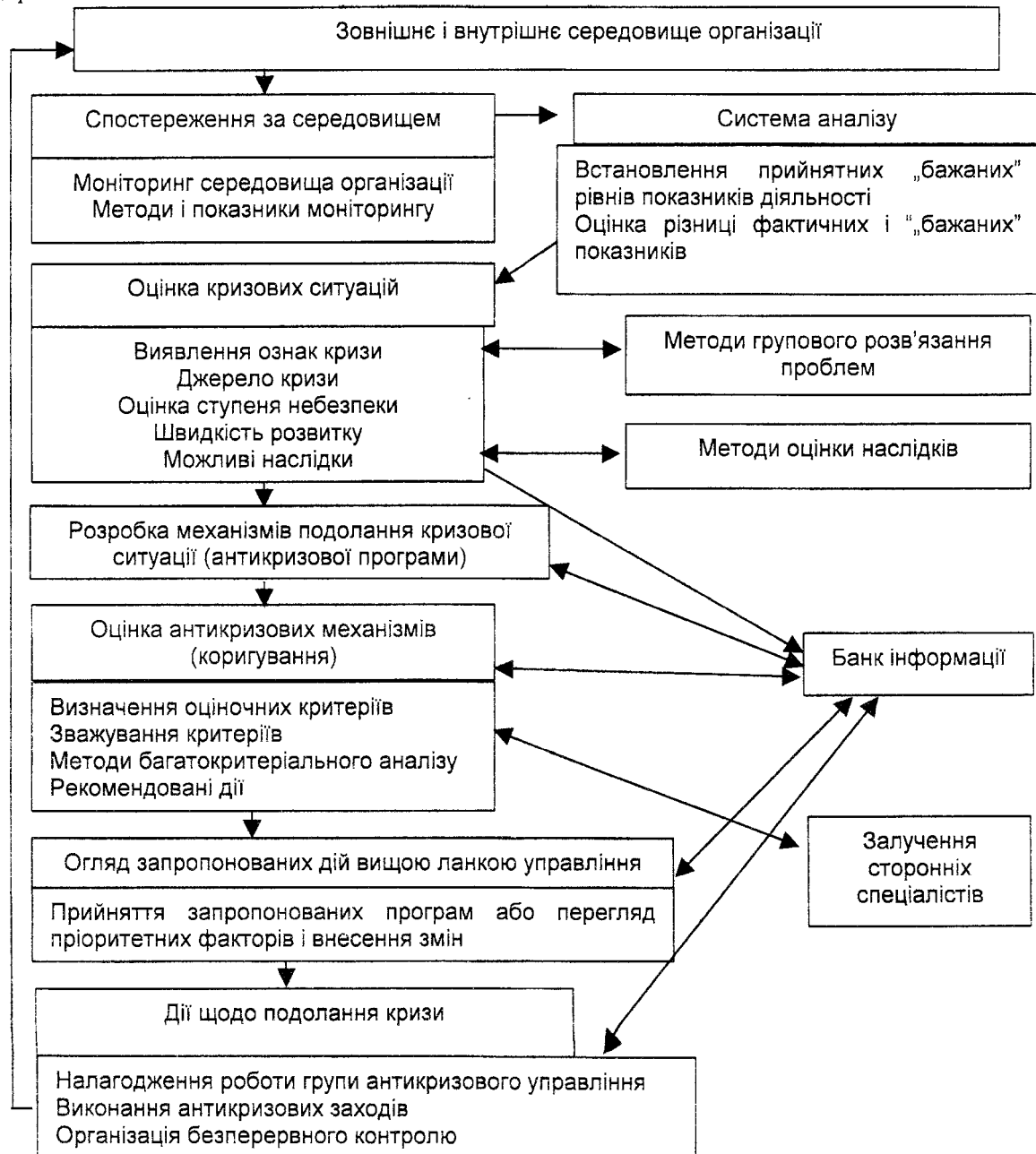
У сучасній економічній літературі зовнішнє оточення підприємства розглядається як складна багаторівнева структура, елементи кожного рівня якої під впливом власних (специфіч-

них) факторів та різним чином (по силі та напрямку) впливають на діяльність підприємства. Прийнято виділяти два рівні зовнішнього оточення :

загальне (макросередовище), яке включає до свого складу глобальні економічні, політичні, соціальні та технологічні фактори, що відображають соціально-економічні відносини в суспільстві;

оперативне (мікросередовище), яке охоплює фактори, що безпосередньо впливають на конкретне поліграфічне підприємство. Традиційно прийнято розглядати такі групи факторів, як покупці, постачальники, конкуренти, наймані працівники, володарі капіталу, контактні аудиторії, державні установи.

У більшості випадків макросередовище не має специфічного характеру стосовно окремо взятого підприємства, але міра впливу стану макрооточення на осібні підприємства різна, що зумовлюється відмінностями як у сферах діяльності, так і у внутрішньому стані (потенціалі) підприємства. Макросередовище визначає загальні умови підприємницької діяльності й атмосферу бізнесу, впливає на фактори мікросередовища та через них (опосередковано) на розвиток підприємства.



Загальна модель управління кризою

На відміну від макрорівня фактори оперативного середовища більше піддаються впливу з боку підприємства, причому ступінь цього впливу залежить від стабільності становища підприємства на ринку.

Дослідження стану зовнішнього оточення підприємства спрямоване на визначення таких ситуативних характеристик окремих елементів зовнішнього оточення та їх взаємодії, як:

взаємозв'язок факторів зовнішнього оточення (рівень сили, з якою зміна одного фактора впливає на зміну інших факторів середовища);

складність зовнішнього середовища (визначається кількістю факторів, на зміну яких виробнича система повинна реагувати, щоб забезпечити своє виживання, а також рівнем варіації кожного фактора);

динамічність зовнішнього оточення (швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні підприємства);

невизначеність зовнішнього оточення (розглядається як функція від кількості інформації про дію кожного фактора та впевненості в її достовірності). У процесі аналізу динамічності та нестабільності зовнішнього оточення доцільно визначити такі найважливіші характеристики, як: ступінь звичності змін (звичайні, у межах екстраполяції досвіду, неочікувані, без аналога, принципово нові); темп змін порівняно з реакцією підприємства (повільно, порівняно, більш швидко); можливість прогнозування майбутнього (в аналогії з минулим, шляхом екстраполяції, частково, тяжко). Зростання рівня невизначеності розглядається як фактор, що ускладнює прийняття управлінських рішень і діяльність підприємства.

Внутрішнє середовище підприємства можна визначити як сукупність усіх внутрішніх чинників, що обумовлюють певні процеси його життєдіяльності. Моніторинг внутрішнього середовища підприємства передбачає спостереження та відстеження змін внутрішніх чинників за такими функціональними сферами: маркетинг, фінанси, виробництво і технології, персонал, інноваційний потенціал та організація управління.

У сфері маркетингу підприємства доцільно проаналізувати його маркетингову стратегію, ринкову частку і товарну політику, ширину та глибину асортименту, визначити ефективність маркетингових витрат, частку товарів „ринкової новизни” й оцінити систему контролю їх якості, провести аналіз цінової політики, змісту цінових стратегій по товарних групах, засобів продажу, рекламної діяльності. За результатами аналізу необхідно визначити ступінь маркетингової активності (використання елементів маркетингу) підприємства.

У процесі аналізу фінансового стану підприємства оцінюють фінансові результати і стійкість, майнове становище, ліквідність балансу і платоспроможність, стан і динаміку дебіторської і кредиторської заборгованості, ділову активність, рентабельність капіталу, виробництва й продукції та ін.

Аналіз технології підприємства передбачає дослідження: організації виробництва, стану матеріально-технічної бази, ступеня фізичного і морального зносу основного устаткування.

Персонал підприємства, як чинник внутрішнього середовища, аналізують з точки зору кваліфікації, компетентності, плинності кадрів, ступеня мотивації діяльності робітників.

Аналіз організації управління включає дослідження організаційної структури, стилю управління, порядку прийняття управлінських рішень, ступеня централізації, управлінських засобів, використання інформаційних систем, сучасних засобів комунікацій.

У процесі аналізу інноваційної діяльності підприємства визначаються сфери введення інновацій (товар, методи управління, організаційна культура, технології тощо), розмір витрат на науково-дослідну роботу, види маркетингових досліджень, наукові засоби аналізу та прогнозування. За результатами робиться висновок про інноваційні можливості та рівень наукоємності підприємства.

На наступному етапі діагностики результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища узагальнюються і систематизуються, експертним методом оцінюється стан факторів, що можуть спричинити кризові явища. За допомогою спеціалістів підприємства та консультантів визначаються основні чинники, які можуть стати детонаторами кризових явищ. Заздалегідь розробляються механізми контролю за цими факторами та їх нормативні (бажані) значення. При знаходженні в процесі аналізу суттєвих відхилень від нормального ходу фінансової діяльності виявляються обсяги кризового стану підприємства, тобто його глибина з позиції загрози

банкрутства. Далі розробляються механізми реагування на певні кризові ситуації відповідно до періоду їх розвитку (загрози, що вони несуть).

2. Своєчасність реагування на окремі кризові явища у фінансовому розвитку підприємства.

У відповідності з теорією антикризового управління всяке кризове явище, що з'явилося, не тільки має тенденцію до розширення з кожним наступним господарським циклом підприємства, але й породжує супутні йому кризові фінансові явища. Тому особливо важливим є виявлення кризи на ранніх етапах з метою застосування найефективніших антикризових заходів.

Повна реалізація внутрішніх можливостей.

У боротьбі із загрозою банкрутства, особливо на ранніх стадіях її діагностики, підприємство повинно розраховувати виключно на внутрішні фінансові можливості. Якщо криза виявлена на ранніх стадіях (перша фаза), то для призупинення її розвитку та повної ліквідації доцільно використовувати інструменти реструктуризації (тактичні та стратегічні). За умови, коли криза перейшла у другу фазу, застосування реструктуризації стає менш ефективним, і тому доцільно використати потенціал реінжинірингу, який більш радикальний і оптимально підходить для ситуації, коли значно погіршується фінансовий стан підприємства.

Використання санації підприємства для уникнення банкрутства.

Якщо загроза банкрутства виявлена вже на пізній (третій) стадії і має катастрофічний характер, а механізми внутрішньої нейтралізації не дозволяють досягти потрібного ефекту у відновленні фінансової рівноваги, підприємство повинне ініціювати свою санацію, обравши для цього найефективніші її форми. Такий крок приймається як крайній у системі заходів з антикризового управління підприємством для уникнення його реального банкрутства.

Забезпечення контролю за результатами розроблених заходів по виведенню підприємства з фінансової кризи.

Враховуючи важливість реалізації розроблених заходів для наступної життєдіяльності підприємства, цьому контролю приділяють першочергове значення. Нормативи контролю встановлюються на етапі планування антикризових заходів. Вони повинні бути обґрунтованими і мати певний резерв, можуть коригуватися на стадії контролю, оскільки тут відомо більше інформації, ніж при плануванні. Контроль здійснює, як правило, керівник підприємства. Результати контролю періодично обговорюються з метою внесення необхідних коректив, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів.

Якщо порівняти дослідження з означеної проблеми в Україні і Росії, то, безумовно, українська наукова і практична думка дещо відстала. У Росії вже протягом кількох років проводяться серйозні дослідження кризових ситуацій як на теоретичному рівні (приміром, у Санкт-Петербурзькому університеті), так і в галузі розробки заходів з профілактики і механізму їх здійснення. У ряді вищих навчальних закладів і наукових центрів Росії введено спеціальний курс з антикризового менеджменту; є підручники і навчальні посібники та інша спеціальна література. В Україні досліджень з цієї проблеми практично немає. На практиці ж окремі підприємства починають використовувати інструменти антикризового управління на інстинктивному рівні і конче потребують теоретичних розробок у даній сфері.

1. Абрамов В. Розвиток підприємства в умовах кризи // Економіка України. 1999. № 6. С. 50. 2. Лігоненко Л.О. Проблеми оцінки в контексті завдань антикризового управління діяльністю підприємства // Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. 2000. № 4. С. 53.

УДК 330.16+331.101.3

СТРУКТУРНИЙ КАПІТАЛ ЯК ОСНОВНА СКЛАДОВА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

В.В. Шляхетко

Здатність підприємства створювати справжні суспільні цінності майже повністю залежить від його вміння забезпечити взаємозв'язок між складовими виробничого інтелектуального капіталу підприємства: капіталом людських ресурсів, капіталом ідей і винаходів, структурним капіталом.