

І.В. Грабовська (*ХНУ, Хмельницький*)

АНТИКРИЗОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища нормальний стан функціонування підприємства може порушуватись, відхиляти від планових чи бажаних параметрів роботи. Такі ситуації вимагають формування і використання в рамках структурних елементів господарського механізму відповідних заходів, які будуть носити антикризовий характер. Сукупність таких заходів, методів, важелів та інструментів у науковій літературі розкривається через поняття механізму антикризового управління. Розвиток механізму антикризового управління являється найважливішою умовою ефективності реформування і сталого розвитку підприємств в теперішній час і на найближчу перспективу.

Сталий розвиток підприємства в поточному періоді слід розглядати як його здатність до здійснення економічної діяльності в кожен окремий момент часу в умовах невизначеності впливів зовнішнього середовища, які порушують нормальне функціонування і розвиток підприємства. Динамічний сталий розвиток підприємства характеризує вже сам процес розвитку підприємства, постійність і безперервність його змін в напрямку вдосконалення з метою переходу підприємства на якісно новий рівень діяльності. Характерними рисами або факторами сталого розвитку підприємства чи організації є: фінансова стабільність і позитивна динаміка у прибутковості; наявність замовників, клієнтів чи споживачів продукції або послуг, тобто джерела доходів підприємства; позитивна оцінка діяльності підприємства суспільством, персоналом і партнерами у бізнесі.

Для управління в умовах потенційно можливої кризи повинна бути створена система превентивного управління, що дозволяє своєчасно виявляти сигнали про формування внутрішніх і зовнішніх факторів і процесів, здатних викликати кризу, передбачити його наступ. Система превентивного управління має випереджати і запобігати неплатоспроможність і неспроможність підприємства, забезпечувати сталий розвиток підприємства на траєкторії економічного зростання. Така система базується на результатах прогнозування зовнішньої та внутрішньої економічної кон'юнктури, розробці на цій основі довгострокових і середньострокових планів та активному зустрічному управлінні, що забезпечує своєчасне погашення потенційно можливих негативних тенденцій.

Сучасний менеджмент має значний теоретико-методологічний апарат антикризового управління підприємствами, який дозволяє діагностувати ознаки та ймовірність кризових явищ на підприємствах, стабілізувати критичне становище, розробити та реалізувати програми подолання кризи. Арсенал методів антикризового менеджменту як важливого чинника забезпечення сталого розвитку підприємства містить чимало різноманітних ефективних механізмів.

Залежно від мети здійснення механізм антикризового управління може проявлятися у різних видах через запобіжний, стабілізаційний та радикальний. Таким чином, механізм антикризового управління виникає та реалізується як реакція на кризи, тобто як необхідність реалізації функцій антикризового управління.

Підприємству слід вибрати метод, який краще за інші допоможе усунути ці або інші причини кризи. Основні методи антикризового управління в залежності від результатів, які отримує підприємство в разі їх застосування, розподіляють на дві групи:

- тактичні методи: банкрутство, даунсайзинг та санація. Застосування цих методів спрямовано на подолання наслідків кризи – швидке покращення фінансових показників підприємства;

- стратегічні методи: ліквідація, регуляризація, диверсифікація, злиття, реструктуризація і реінжиніринг. Результати застосування стратегічних методів підприємство відчуває, як правило, не одразу, проте вони змінюють сутність бізнесу, його якісні характеристики – інвестиційна привабливість, конкурентоспроможність, інноваційність.

Розробка та прийняття управлінських рішень здійснюється відповідно до мети антикризових заходів – недопущення, нейтралізація (стабілізація) або подолання (ліквідація) кризових явищ на підприємстві.

У разі недопущення кризи ключовий напрям стратегічних рішень реалізується в рамках стратегії формування фінансових ресурсів, фінансової підтримки прискореного зростання, фінансового забезпечення стійкого зростання, досягнення фінансової безпеки. При цьому спрямованість управлінських заходів направлена на підтримку інвестування у виробничі процеси; мотивацію акціонерів; обґрунтування здійсненості інвестиційних проектів; підтримання платоспроможності за рахунок контролю за розрахунками покупців; оптимізацію витрат на виробництво; перегляд системи фінансового управління; формування резервних фондів накопичення фінансування необхідного приросту оборотних та необоротних активів для забезпечення високих темпів росту обсягів виробництва; контроль динаміки короткострокових зобов'язань; нарощення власних засобів за рахунок емісії акцій чи залучення інвестицій.

Якщо метою антикризового управління є нейтралізація (стабілізація) кризи, то управлінські рішення приймаються в межах стратегії формування фінансових ресурсів, фінансової підтримки прискореного зростання, фінансового забезпечення стійкого зростання, досягнення фінансової безпеки та спрямовані на збалансування способів залучення фінансових ресурсів для мінімізації ризиків і забезпечення розширення обсягів реалізації; управління дебіторською й кредиторською заборгованістю; обмеження росту обсягів короткострокових пасивів порівняно із довгостроковими; підвищення результативності поточної виробничої діяльності; збільшення частки власного капіталу в оборотних коштах; підтримання платоспроможності за рахунок контролю за розрахунками покупців; оптимізацію витрат на виробництво; перегляд системи фінансового управління; формування резервних фондів накопичення; вибір гнучких методів оновлення виробничих фондів; скорочення виплат, які здійснюються з прибутку; оптимізація структури активів, досягнення високої інтенсивності їх використання; диверсифікація постачальників; оптимізацію цінової політики; підвищення інтенсивності використання ресурсів; реструктуризацію портфелю короткострокових кредитів із переведенням частини їх у довгострокові.

У випадку подолання (ліквідації) кризових явищ на підприємстві реалізується стратегія досягнення фінансової безпеки та недопущення банкрутства, в межах якої управлінські рішення направлені на економію інвестиційних ресурсів шляхом вибору перспективних бізнес-проектів та консервація капіталомістких; досягнення ритмічності грошових потоків; обмеження росту поточних зобов'язань; нарощення частки швидко ліквідних активів; економію, скорочення та жорсткий контроль поточних витрат; утримання результативності використання капіталу; скорочення виплат з прибутку; вживання заходів з стягнення дебіторської заборгованості; скорочення об'єму фінансових операцій на найбільш ризикованих напрямках діяльності; покриття збитків, недопущення їх накопичення, реалізація невживаних активів; пролонгацію кредитних зобов'язань; ліквідацію портфелю короткострокових фінансових вкладень; запровадження антикризової санації та реструктуризації [1, с. 39].

Інформаційні джерела:

1. Погребняк А. Ю. Механізм антикризового управління на підприємствах машинобудування : дис. ... канд. економ. наук. : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київ, 2016. 234 с.