

## Литература

1. Варналій З.С. Шляхи детінізації економіки України та її особливості / Варналій З. // Банківська справа. – 2009. – №2. – С. 56-66.
2. Засянська О.В. Теоретичні основи боротьби з тіньовою економікою / Засянська О.В. // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №5. – С. 76-84.
3. Варналій З.С. Тіньова економіка: сутність, особливості та шляхи легалізації : монографія / З.С. Варналій. – К. : Вид-во НІСД, 2009. – 576 с.
4. Турчинов О.В. Тіньова економіка: закономірності, механізми функціонування, методи оцінки. / Турчинов О.В. – К., 2010. – 199с.
5. Турчинов О.В. Тіньова економіка: теоретичні основи дослідження. / Турчинов О.В. – К. : Вид-во АртЕк, 2009. – 300 с.
6. Шарікова О.В. Економічні наслідки тінізації економічної системи/ Шарікова О.В. // Економіка. Фінанси. Право. – 2010. – №1. – С. 3-6.
7. Schafer W. Gleichgewicht, Ungleichgewicht und Schattenwirtschaft / Schafer W. // Schattenokonomie: Theoretische Grundlagen und wirtschaftspolitische Konsequenzen. Gottingen, 1984. – S. 40.
8. Тенденції тіньової економіки в Україні (за 2010 рік) № 30. [Електронний ресурс]. - Доступний з <http://www.me.kmu.gov.ua>.

УДК 65.016.7(075.8)

### МЕХАНІЗМ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕННЯ ПРІДПРИЯТТЕМ

*А.А.Роговец, Н.В.Алексеенко*

*Резюме.* В статье рассмотрены понятие антикризисного управления, его проблемы и необходимость, механизм антикризисного управления, программы по финансовому оздоровлению предприятий. Сделаны выводы о том, что антикризисное управление предприятием будет более устойчивым, если повысит гибкость системы управления, технологии производства, его производственного потенциала, организационного развития предприятия и его персонала.

*Ключевые слова:* кризисное состояние, антикризисное управление, механизм, реорганизация.

Трансформационный период отечественной экономики характеризуется возникновением кризисных явлений, которые характеризуются спадом производства, несовершенством законодательной базы и отсутствием у отечественных менеджеров опыта управления экономическими объектами в рыночной экономике. В условиях общего экономического спада, в кризисном состоянии оказалось большинство хозяйственных субъектов, а именно предприятия и организации отдельных отраслей и секторов экономики, особенно, материального производства, наиболее чувствительного к изменению фаз экономического цикла.

Выживания предприятий в условиях рыночных отношений является стратегически важным как для конкретных регионов, так и для всей страны. В связи с этим возникает острая необходимость управления кризисными предприятиями, а именно предприятиями, имеющими проблемы неплатежеспособности под влиянием таких факторов как недостаток финансовых ресурсов, рост долгов, падение уровня производственного потенциала. Это обуславливает наличие большого количества технически отсталых, неконкурентоспособных и неплатежеспособных предприятий, которым грозит банкротство.

Важной особенностью адаптации предприятий в кризисных условиях является предупреждение изменений во внешней окружении путем изменения собственного стиля поведения. Это требует формирования модели стратегического управления на основе "слабых сигналов", генерирующий заблаговременные, целенаправленные предупредительные действия, которые обеспечивают способность к самосохранению, гибкость, ориентацию на будущие изменения, готовность к осуществлению деятельности в условиях неопределенности, формированию антикризисного потенциала, устойчивого к внезапным изменениям и способного своевременно идентифицировать возможные угрозы, диагностировать ранние признаки кризисных процессов и противостоять их развитию.

Реализация механизма антикризисного управления предприятиями позволит снизить вероятность возникновения кризисных ситуаций, уменьшить размер возможного ущерба, активизировать потенциал противодействия кризисным явлениям, усилить адаптационные возможности предприятий и укрепить их конкурентные позиции.

Проблема антикризисного управления является объектом исследования многих ученых, как отечественных (Айвазян З., Беляев С.Г., Венгильский А.С., Градов А.П., Кириченко В., Кислицын И.П., Коротков Э.М., Мазур И.И., Пушкарь А.И., Сибирякова В.Г., Сытник Л.С., Тридед А.Н., Уткин Э.А., Чернявский А.Д., Чубаров Л.Б., Шапиро В.Д. и др.), так и зарубежных (Дж. К. Ван Хорн, М. Мескон, Мечлап, Сомбарт, Шпитхофф, Харвард и другие). В данных работах рассматривались вопросы улучшения методов

диагностики кризисов. Эффективные методы выхода предприятий, которым грозит банкротство, из кризисного положения в работах перечисленных авторов не рассматривались.

Таким образом, целью работы является разработка механизма антикризисного управления предприятием в условиях нестабильной экономической среды.

Переход к рыночной экономике вызвал появление нового для нашей финансовой практики понятия – банкротство предприятия. Банкротство служит одним из оснований для прекращения деятельности предприятия. Под "банкротством" понимается связанная с недостаточностью активов в ликвидной форме неспособность юридического лица – субъекта предпринимательской деятельности, удовлетворить требования своих кредиторов в установленный срок.

Внешний признак банкротства предприятия – приостановление его текущих платежей. Если оно не обеспечивает выполнение требований кредиторов в течение месяца со дня наступления его сроков или заведомо неспособно сделать это. Беда отечественной экономики и системы её управления состоит в том, что она не является сбалансированной и по этой причине никак не может вписаться в рамки требований рыночных реформ.

Так, в течение января-июля 2011г. убыточно работало 42,3% предприятий, что на 3,3% меньше, чем в январе-июле 2010г. Этими предприятиями получено 59774,3 млн. грн. убытков, что на 0,5% больше, чем в январе-июле прошлого года

Больше убыточных предприятий наблюдалось в строительстве (52,2% от общего количества предприятий соответствующего вида деятельности), предоставлении коммунальных и индивидуальных услуг, деятельности в сфере культуры и спорта (51,2%), транспорте и связи (45,7%), промышленности (44,7%), среди гостиниц и ресторанов (41,3%). В то же время значительные объемы убытков были получены в промышленности (22280,5 млн. грн.), торговле, ремонте автомобилей, бытовых изделий и предметов личного потребления (12659,3 млн. грн.), по операциям с недвижимостью, в аренде, инжиниринге и предоставлении услуг предпринимателям (9657,8 млн. грн.), финансовой деятельности (5550,1 млн. грн.), деятельности транспорта и связи (4481,5 млн. грн.).

Применение законодательства о несостоятельности не может носить массовый характер и не учитывать тот факт, что тяжелое финансовое состояние предприятия может быть вызвано не только их неконкурентоспособностью или другими внутренними причинами, а инфляцией, отказом государства от выполнения своих обязательств и тому подобное. Вместе с тем, в современных условиях процессы о банкротстве чаще всего преследуют следующие цели:

- поглощение предприятий, производящих ликвидную продукцию, и одновременное устранение конкурентов;
- освобождение активов предприятий от накопившейся за последние 5-7 лет кредиторской задолженности;
- приватизация ранее не приватизированных предприятий, представляющих интерес для потенциальных инвесторов.

Банкротство, как и любой другой экономико-правовой институт, следует рассматривать как инструмент достижения тех или иных целей экономической политики государства. В первую очередь институт банкротства должен служить механизмом установления более эффективного режима управления ресурсами на уровне предприятия. На различных стадиях банкротства возникает ряд управленческих проблем, от разрешения которых во многом зависит судьба предприятия. В диссертационном исследовании систематизированы и обобщены существующие проблемы, разработаны пути их решения по стадиям банкротства: наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство, мировое соглашение. [1]

Нельзя принимать решение о ликвидации предприятия и делать вывод о невозможности его участия в хозяйственной деятельности только на основании формально определенных в законе признаков. Подобным основанием может быть только тщательный экономический анализ финансового и имущественного состояния должника.

Предпосылки несостоятельности многообразны – это результаты взаимодействия многочисленных факторов как внешнего, так и внутреннего характера. Указанные факторы не являются непосредственными причинами возникновения кризиса на той или иной стадии жизненного цикла предприятия и тем более его банкротства. Однако они влияют на развитие факторов ухудшения финансово-экономического состояния предприятия. Анализ факторов, влияющих на деятельность предприятия, необходим для выявления степени негативного воздействия определенной группы факторов, планирования деятельности предприятия, разработке мероприятий по финансовому оздоровлению, оценке слабых сторон предприятия. В такой информации в первую очередь заинтересованы руководители и специалисты предприятий, занимающиеся планированием деятельности, арбитражные управляющие – для адекватной оценки состояния предприятия и разработки плана мероприятий по выходу из кризиса.

## Классификация причин возникновения кризисных процессов в деятельности украинских предприятий.

Внешние	Внутренние
<p><b>факторы глобализации мирового развития:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- неопределённость функционирования в пространстве и во времени из-за общемировых кризисов и изменений;</li> <li>- неуправляемость финансовыми индикаторами (систематическими рисками), зависящими от изменений на международных фондовых площадках;</li> <li>- глобальные конъюнктурные изменения в потребностях, объёмах, инновационно-инвестиционной привлекательности товаров, работ, услуг;</li> <li>- политические изменения на мировой арене, отражающиеся на финансово-экономическом сотрудничестве стран;</li> <li>- рост взаимозависимости национальных и глобальных экономик, что приводит к «передаче» кризиса.</li> </ul>	<p><b>управленческие:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- неэффективная организационно-правовая форма предприятия (с точки зрения законодательных, финансовых и налоговых последствий);</li> <li>- неэффективная или неадекватная структура управления;</li> <li>- низкая квалификация кадров;</li> <li>- неэффективный менеджмент;</li> <li>- отсутствие гибкости, мобильности, оперативности в управлении;</li> <li>- несоответствие стратегии и тактики в управлении;</li> <li>- отсутствие системности и комплексности в управлении;</li> <li>- недостаточное знание конъюнктуры рынка; отказ от использования современных форм, методов и механизмов управления предприятием.</li> </ul>
<p><b>рыночные факторы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- снижение емкости внутреннего рынка;</li> <li>- усиление конкуренции на рынке;</li> <li>- нестабильность валютного рынка;</li> <li>- неблагоприятная конъюнктура цен на внешнем и внутреннем рынках;</li> </ul>	<p><b>производственные:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- необеспеченность единства предприятия как имущественного комплекса;</li> <li>- инертность сложившейся структуры производства;</li> <li>- физический и (или) моральный износ основных фондов;</li> <li>- низкая производительность труда;</li> <li>- высокая или неконкурентная себестоимость товаров (работ, услуг)..</li> </ul>
<p><b>социально-экономические факторы общего развития страны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- изменения в экономико-правовом пространстве как следствие государственного или местного регулирования;</li> <li>- изменения в приоритетах развития страны;</li> <li>- переоценка индикаторов безопасности страны, региона;</li> <li>- отсутствие единства в региональных стратегиях развития, что провоцирует дополнительные финансово-правовые риски;</li> <li>- наличие инфляции, её уровень, тенденции изменения;</li> <li>- нестабильность налоговой системы в целом и возможность реализации собственных налоговых полномочий регионам;</li> <li>- снижение уровня реальных доходов населения;</li> </ul>	<p><b>финансово-налоговые:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие современной системы финансового управления в целом;</li> <li>- неполное использование методов финансового управления (оптимизации структуры капитала, выбора наиболее рациональных источников привлечения средств, нормирования производственных запасов, определения оптимального остатка денежных средств, формирование оптимальной структуры заёмных средств, структуры необоротных и оборотных активов и т.д.);</li> <li>- ошибки в финансовых расчётах, бизнес-планах (в определении потребности в капитале предприятия при его организации, потребности в дополнительном капитале, прогнозах по выручке, прибыли, допустимых объёмах дебиторской и кредиторской задолженности, потребности в инвестициях и сроках реализации инвестиционных программ и т.п.);</li> <li>- ошибки в организации бухгалтерского, налогового учёта;</li> <li>- отсутствие подсистемы налогового управления;</li> <li>- неоправданная финансовая экономия по ряду затрат, что провоцирует управленческие, финансовые и прочие риски.</li> </ul>

Факторы внешней среды требуют рыночных (маркетинговых) исследований. При этом в целях управляемости они должны поддаваться формальной оценке. Управление внутренними факторами должно основываться на современных инструментах антикризисного управления предприятием.

В сложившихся условиях особая роль отводится антикризисному управлению, как комплексу мер, охватывающему все сферы управленческой деятельности: финансы, управление персоналом, маркетинг, отношения с прессой, клиентами и поставщиками и другие, подразумевающее применение к предприятию реорганизационных или ликвидационных процедур, и основывающееся на комплексной оценке экономического состояния предприятия. Задачи антикризисного управления часто разнесены во времени, характеризуют качественно различающиеся состояния предприятия и предполагают использование разных инструментов управления.

Антикризисное управление следует рассматривать в двух аспектах:

- во-первых, это комплекс профилактических мероприятий направленных на предупреждение финансового кризиса: системный анализ сильных и слабых сторон предприятия, оценка вероятности банкротства, управление рисками (выявление, оценка и нейтрализация), внедрение системы предупредительных мер;

- во-вторых, это система управления финансами, направленная на выведение предприятия из кризиса, в том числе проведения санаций или реструктуризация субъекта хозяйствования.[2]

Системе антикризисного управления присущи следующие свойства:

1) гибкость и адаптивность. Данная система наиболее часто применяется при матричной системе управления;

2) способность принятия неформального управления, наличие терпения и уверенности управляющего;

3) диверсификация управления. В данном случае происходит поиск новых типологических признаков, необходимых в сложной ситуации;

4) снижение централизма с целью обеспечения мгновенного реагирования на кризисные явления;

5) усиление интеграционных процессов, позволяющее более полно и точно использовать потенциал компетенции.

Антикризисному управлению присущи следующие технологии:

1) мобильность и динамичность для эффективного использования ресурсов и реализации новых инновационных программ;

2) разработка и реализация управленческих решений;

3) выбор альтернативного варианта при оценке положения;

4) применение антикризисного критерия при разработке и реализации управленческого решения.

Приоритеты в антикризисном управлении принадлежат:

1) мотивации, направленной на антикризисные меры по сбережению ресурсов, предотвращению ошибок, проведению глубокого анализа в сложившейся ситуации;

2) наличию оптимизма и уверенности при совершении деятельности;

3) поиску лучших вариантов решения проблемы;

4) применению инновационных процессов. [3]

Каждое антикризисное управление должно содержать в себе профессиональное доверие, грамотность, целеустремленность, самоорганизацию и ответственность.

Суть механизмов антикризисного управления заключается во внедрении системы методов предварительной диагностики угрозы банкротства и своевременном проведении финансового оздоровления предприятия, обеспечивающего его выход из кризисного состояния.

Модель антикризисного управления представлена на рисунке 1.

В содержании механизма антикризисного управления следует выделять субстанциональные и функциональные элементы.

К субстанциональным элементам следует отнести: субъекты антикризисного управления; отношения и связи участников антикризисного процесса, изменение которых подчинено действию рыночных законов, циклическому характеру развития экономики; законодательную базу антикризисного регулирования.

Функциональными элементами в содержании механизма антикризисного управления являются: принципы антикризисного регулирования, антикризисная стратегия предприятия, антикризисная политика предприятия, антикризисное прогнозирование, антикризисные процедуры, программы по финансовому оздоровлению предприятия, мониторинг состояния предприятий, маркетинг антикризисного управления, принятие управленческих решений, координирование и организация их выполнения, введение системы стимулов, учет и контроль результатов функционирования.

В антикризисном управлении решающее значение имеет стратегия управления. Когда становится явной неизбежность кризиса, невозможность его устранить или замедлить, в стратегии антикризисного управления главное внимание уделяется проблемам выхода из кризиса, все усилия сосредоточиваются на путях и средствах выхода из него. Проводится тщательный анализ внешней и внутренней среды бизнеса, выделяются те компоненты, которые действительно имеют значение для организации, проводятся сбор и отслеживание информации по каждому компоненту и на основе оценки реального положения предприятия выясняются

причины кризисного состояния. Точная, комплексная, своевременная диагностика состояния предприятия — первый этап в разработке стратегии антикризисного управления деятельностью предприятия.

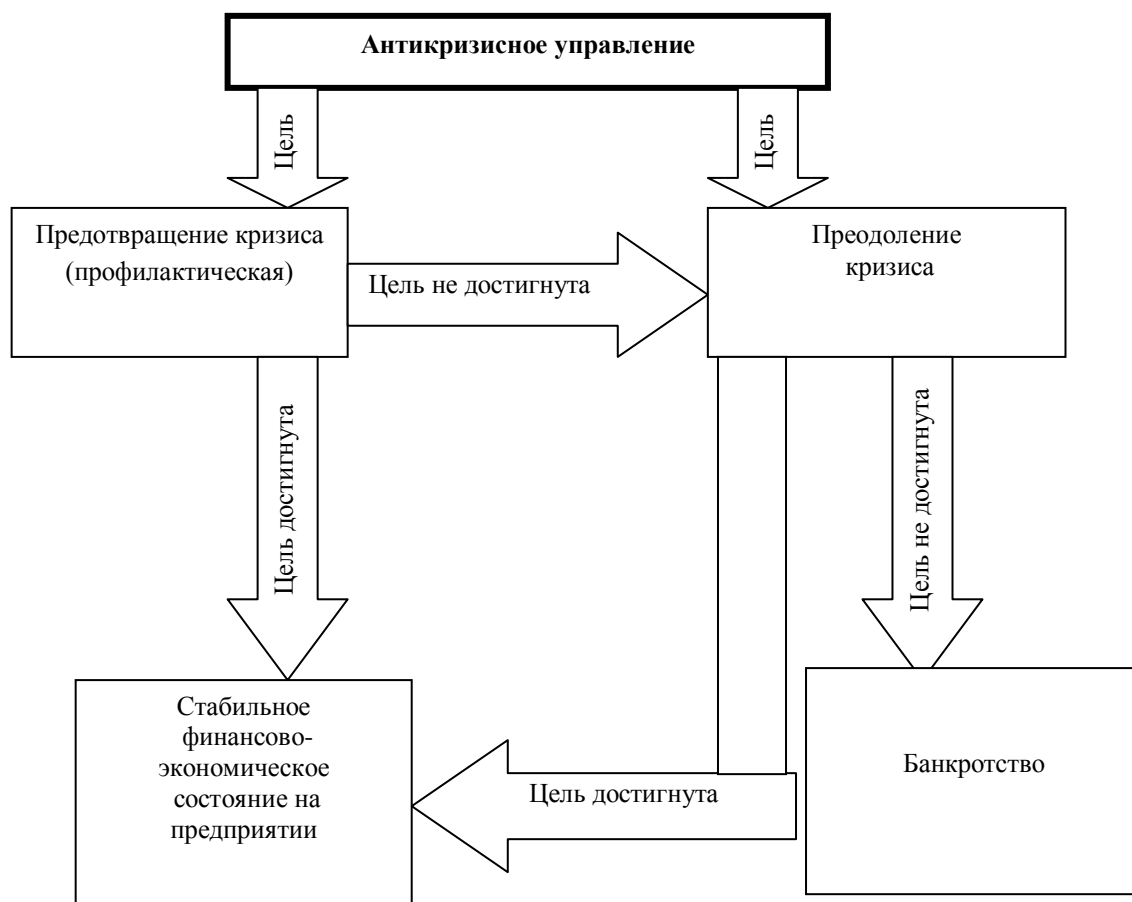


Рис. 1. Модель антикризисного управления предприятием.

1. Анализ внешних факторов с целью выявления причин кризиса. При проведении анализа внешней среды большой объем полученной информации может привести лишь к путанице. Однако неполный анализ способен исказить истинное положение. Чтобы сформировать четкую и понятную картину развития ситуации, полученные результаты необходимо правильно сопоставить, свести в единое целое несколько этапов анализа:

1) анализ макросреды, которую условно можно поделить на четыре сектора — политическое, экономическое, социальное и технологическое окружение;

2) анализ конкурентной среды по ее пяти основным составляющим — покупатели, поставщики, конкуренты внутри отрасли, потенциальные новые конкуренты, товары-заменители.

2. Анализ состояния предприятия, находящегося в кризисной ситуации. Наряду с анализом внешней среды предприятия важно провести углубленное исследование его реального состояния. Анализируя стратегию предприятия, менеджеры должны сконцентрировать свое внимание на следующих пяти моментах:

- 1) эффективность текущей стратегии;
- 2) сила и слабость, возможности и угрозы для предприятия;
- 3) конкурентоспособность цен и издержек предприятия;
- 4) оценка прочности конкурентной позиции предприятия;
- 5) выявление проблем, вызвавших кризис на предприятии. [4]

3. Пересмотр миссии и системы целей предприятия.

Особенностью прогнозирования в антикризисном управлении является то обстоятельство, что, в отличие от других случаев, здесь прогнозирование носит практически постоянный характер.

На стадии стратегического, инновационного и тактического (производственного) планирования функция прогнозирования обычно предшествует планированию и может иногда вытекать из него (при необходимости). С появлением проблемной (кризисной) ситуации возникает потребность спрогнозировать ход ее развития (глубину и продолжительность), выполнить прогноз затрат и результатов, то есть выявить целесообразность и направленность мер по ликвидации угрозы опасности существования предприятия. И, наконец, при принятии

решения по выходу из возникшей ситуации является очень важным спрогнозировать те последствия (экономического, политического, экологического характера), которые ожидают предприятие после выхода его из кризиса.

Таким образом, функция прогнозирования в антикризисном управлении занимает одно из ведущих мест и ее выполнение должно осуществляться высококвалифицированными специалистами различного профиля - системными аналитиками, экономистами, менеджерами.[5]

Для каждой стадии кризиса свойственна своя направленность и специфика реализации антикризисных процедур. На ранних этапах (потенциальный и скрытый кризисы) речь идет о недопущении конфликта, на стадии острого преодолемого кризиса — о разрешении конфликта через удовлетворение взаимных интересов сторон. На стадии острого непреодолимого кризиса разрешение конфликта обеспечивается посредством подавления интересов предприятия, не обеспечившего удовлетворение претензий кредитором.

Антикризисные процедуры на стадии потенциального кризиса ориентированы на предвидение и профилактику кризисных ситуаций на предприятии. Они реализуются с момента создания субъекта предпринимательства и включают в себя:

- определение экзогенных и эндогенных элементов, сфер и источников активации кризиса;
- разработку сценариев возможной активации кризиса;
- моделирование поведения предприятия в рамках этих сценариев.

Направленность антикризисных процедур на стадии скрытого кризиса предприятия состоит в своевременном распознании и предупреждении кризисных тенденций. Поэтому в состав данных процедур входят оценка вероятности банкротства предприятия и разработка мероприятий, минимизирующих эту вероятность.

О вероятности банкротства с достаточно высокой степенью условности свидетельствуют количественные показатели, которые можно сгруппировать в ряд контуров. Первый контур характеризуется кумулятивным нарастанием отрицательной динамики показателей деятельности предприятия. К симптомам кризиса обычно относят снижение прибыльности, сокращение доли рынка компании и потерю ею ликвидности.

Показатели второго контура позволяют более объективно отслеживать негативные тенденции в деятельности предприятия. К их числу относится ряд объемных и структурных финансовых индикаторов (в части чистого денежного потока, структуры капитала предприятия, состава активов, текущих затрат и финансовых обязательств по срочности их погашения, уровня концентрации финансовых операций в зоне повышенного риска), а также коэффициент прогноза банкротства и цена предприятия.

На практике формирование кризисной ситуации на предприятии является результатом одновременного воздействия целой гаммы факторов. Поэтому более объективно об угрозе несостоятельности позволяют судить мультипликативные показатели, характеризующие совокупное влияние указанных факторов. Именно эти показатели могут быть объединены в третий контур оценки вероятности банкротства.

Четвертый контур представлен показателями структуры баланса:

- коэффициент текущей ликвидности;
- коэффициент обеспеченности собственными средствами;
- коэффициент восстановления платежеспособности;
- коэффициент утраты платежеспособности.

Точная, всеобъемлющая, своевременная диагностика состояния хозяйствующего субъекта служит основой для разработки и реализации комплекса мероприятий, направленных на преодоление негативных тенденций развития предприятия и разработку программы его стабильного развития. Эта задача решается, прежде всего, за счет консолидации усилий менеджмента, направленных на сокращение затрат, избавление от избыточных активов и усиление контроля за движением денежных средств. Все эти мероприятия являются неотъемлемыми атрибутами вводимого на предприятии режима жесткой экономии. Одновременно проводится комплекс мер по реструктуризации дебиторской задолженности.

Несвоевременное выявление признаков кризиса, а также непринятие должных мер по его предотвращению могут привести к переходу предприятия на следующую, более глубокую и явную стадию — стадию острого преодолемого кризиса. К числу неотложных мер, реализуемых компанией на этом этапе, принято относить: досудебную санацию, оперативные меры по увеличению денежной наличности, реструктуризацию кредиторской задолженности, чрезвычайные организационные мероприятия. Исключительно ограниченные сроки реализации этих процедур определяют тот момент, что осуществляются они практически в параллельном режиме, хотя приоритет при этом должен отдаваться тем из них, которые являются по своим последствиям для предприятия наименее пагубными.

Суть маркетинговой деятельности заключается в формировании реальной величины спроса, в воздействии на потребителя для побуждения его к приобретению товара, в разработке реальных программ действий организации на конкретном рынке.

Во времена стабильного рынка маркетинговая политика любой компании практически не видоизменяется и не вносит каких-либо значительных коррективов в деятельность уже налаженного производства. Однако с приходом кризиса все кардинальным образом меняется, и на смену обычной

маркетинговой деятельности приходит антикризисный маркетинг. При этом если в стабильной экономике необходим маркетинг, позволяющий победить в неценовой борьбе, то в кризисных экономических ситуациях никак не обойтись без маркетинга, позволяющего одержать победу именно в ценовой конкуренции.

Роль маркетинга в антикризисном управлении предприятием:

1) маркетинговые исследования позволяют дать ответ на основной вопрос предпринимателя: следует ли создавать предприятие или поддерживать его функционирование, либо же следует отказаться от его создания, сокращать, а быть может, и прекращать существующее дело;

2) применение маркетинга дает возможность сделать выбор, принять решение о том, каким видом деятельности и в каких объемах предприятию следует заниматься;

3) применение маркетинга помогает предприятию выяснить свои возможности на рынке и выйти из кризисной ситуации с наименьшими затратами и потерями. [6]

Таким образом, антикризисный маркетинг направлен прежде всего на то, чтобы дать четкий ответ на вопрос о будущем предприятия, его способности функционировать в нормальном режиме, а также определить стратегию, которая отныне станет основой деятельности компании.

Особенность антикризисного управления заключается в повышенной сложности управленческих процессов. Финансовый кризис проявляется в нехватке денежных средств, росте просроченной кредиторской задолженности, падении продаж, недовольстве персонала и других неблагоприятных факторах. Уровень требований к руководителям, принимающим наиболее важные, стратегические решения, возрастает в геометрической прогрессии. Предприятие, испытывающее финансовый кризис, может прекратить свое существование, а может возродиться вновь, после проведения кардинальных перемен, например, реорганизации, реструктуризации. Успех преодоления кризиса зависит от умения ведущих менеджеров своевременно предпринять адекватные действия.

На украинских предприятиях антикризисные мероприятия часто сводятся к мерам финансового оздоровления, проведению реструктуризации кредиторской задолженности. Хотя предприятия, имеющие значительную кредиторскую задолженность, не всегда могут выйти из "долговой ямы".

В условиях кризисного состояния наиболее важно сократить одни затраты и увеличить другие, которые могут сделать предприятие прибыльным. Необходим быстрый приток денежных средств на предприятие. Работы в выбранных стратегических направлениях не могут финансироваться только за счет внутренней экономии. Возникает необходимость привлечения заемных средств со стороны, что само по себе затруднительно, т. к. финансовый кризис предприятия зачастую означает его фактическое банкротство. Поэтому так важно определить оптимальное соотношение всех мер воздействия, необходимых для того, чтобы предприятие сначала могло "удержаться на плаву", а затем начать новый более эффективный этап в своей деятельности.

Основные методы преодоления финансового кризиса включают:

- сокращение затрат;
- увеличение поступления денежных средств;
- проведение реструктуризации кредиторской задолженности;
- определение стратегии развития предприятия;
- проведение реорганизации или реструктуризации предприятия.

Сокращение затрат является необходимым шагом в той ситуации, когда предприятие испытывает финансовый кризис. Необходимо централизовать принятие всех решений, которые влияют на движение материальных активов предприятия, сокращать или замораживать расходы, связанные с развитием существующих долгосрочных проектов: НИОКР, капитального строительства и других вложений, окупаемость которых превышает один год.

Методы сокращения затрат включают: контроль затрат, анализ источников возникновения затрат, их классификацию по степени зависимости от объемов производства, проведение мероприятий по снижению затрат, оценку полученного эффекта.

Основные направления деятельности по снижению затрат: сокращение фонда оплаты труда; сокращение затрат на сырье и материалы за счет использования более дешевых компонентов изделий, горизонтальной интеграции с поставщиками, работы с местными производителями, внедрения ресурсосберегающих технологий; сокращение производственных расходов, затрат на ремонт и обслуживание оборудования, затрат на рекламу, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, исследование рынка, поддержание определенного качества услуг.

Важно определить наиболее затратные статьи баланса, которые подлежат сокращению (капитальное строительство, дорогостоящие стажировки для работников, проведение масштабных маркетинговых исследований, опытно-конструкторские работы) и направить эти ресурсы на проведение реструктуризации и проекты, предусматривающие получение быстрой прибыли.

Привлечение денежных средств в условиях кризиса осуществляется в основном по трем главным направлениям — во-первых: продажа и сдача в аренду активов предприятия; во-вторых: оптимизация продаж; в-третьих: изменение кредитной политики для ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности.

Любые активы, находящиеся в собственности предприятия — здания, сооружения, машины, оборудование, облигации, акции, в т. ч. и других предприятий, векселя банков — могут быть проданы или использованы для погашения долга в ходе проведения реструктуризации. Это возможно, если данные активы не являются обеспечением задолженности по другим обязательствам (залоговые требования). Если затраты предприятия на хранение и обслуживание активов велики, выгоднее продать их. Ценные бумаги можно предложить приобрести кредиторам, которые заинтересованы в расширении сферы своей деятельности за счет приобретения пакетов акций.

Оптимизация продаж требует проведения ряда важных мероприятий: ценового регулирования; привлечения новых заказчиков; заключения контрактов о производстве на давальческом сырье; внедрения программы торговых скидок и льгот для потребителей, которые платят быстрее; заключения стратегических союзов и альянсов; оценки дополнительных затрат, связанных с внедрением в производство и продвижением на рынок новой продукции.

Привлечение денежных средств посредством изменения кредитной политики происходит за счет ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности. В условиях высокой инфляции особенно важно иметь хорошо продуманную политику в отношении поставщиков, заказчиков и других контрагентов. Основные группы кредиторской задолженности образуют задолженности по бюджету, внебюджетным фондам, банкам, поставщикам. Дебиторская задолженность образуется за счет работы с заказчиками, дочерними обществами и прочими контрагентами.

Для выбора оптимальной кредитной политики предприятие должно сравнить потенциальные выгоды от увеличения объема продаж со стоимостью предоставления дополнительных торговых кредитов и риском возможной неуплаты. С целью снижения риска неуплаты дебиторской задолженности, предприятию необходимо отслеживать кредитную историю клиентов (покупательскую и платежную историю). Кредитоспособность клиента может быть оценена на основе кредитной истории взаимоотношений клиента и компании. Сопоставительный анализ затрат и выгод кредитной политики должен помочь определить стратегию, при которой размер непогашенной дебиторской задолженности является вполне предсказуемым. Используются программы льгот и скидок за предоплату, оплату наличными и своевременное погашение дебиторской задолженности. Организация должна достаточно точно прогнозировать суммы кредита, которые не будут погашены, чтобы рассчитать необходимый резерв для списания безнадежных долгов.

При проведении анализа кредиторской задолженности требуется разделить всех кредиторов на первоочередных и второстепенных. Первоочередные кредиторы — это те, сумма обязательств которых составляет в общей сложности 80% от всей задолженности. Очередность может быть определена и с точки зрения последствий задержки платежа. Например, если задержка платежа может привести к прекращению поставок сырья, поставщик может быть отнесен к приоритетным кредиторам. Кредиторы, владеющие залоговыми требованиями, также относятся к первоочередным кредиторам. Оставшиеся кредиторы не должны игнорироваться, т. к. некоторые из них могут обратиться в суд и инициировать процедуру банкротства. При анализе кредиторской задолженности важно определить, какими средствами располагает предприятие для погашения долгов. Прогноз денежных потоков поможет предприятию определить сумму задолженности, которую необходимо реструктуризировать, а также оценить возможную сумму выплат кредиторам в будущем.

Проведение реструктуризации долгов и другие меры преодоления финансового кризиса помогут предприятию выйти на новый этап в его деятельности. В то же время нет никакой гарантии, что организация в дальнейшем станет прибыльной. Сложность антикризисного управления состоит в том, что нужно не только "латать дыры", но и проводить кардинальные изменения, направленные на получение прибыли в наикратчайшие сроки. Поэтому должна быть определена стратегия будущего развития и проведена реорганизация (или реструктуризация) предприятия.

Таким образом, антикризисные меры должны реализовываться не только тогда, когда кризис уже разрушает бизнес, но и для профилактики, систематически. Предприятие должно руководствоваться в своей деятельности стратегическим планом, иметь разработанные бизнес-планы по каждому направлению бизнеса, а на их основании планы модернизации оборудования, план-график маркетинговых мероприятий. То есть выбор правильной и эффективной стратегии антикризисного управления, соблюдение всех правил и этапов выхода из кризиса гарантирует долгосрочный успех предприятия.

## Литература

1. Василенко В. А. Антикризисное управление: Учеб. пособие / В. А. Василенко — К., 2007. — 504 с.
2. Коваленко В. В., Банківська криза та інструменти антикризового управління / В. В. Коваленко, О. Г. Коренєва, О. В. Крухмаль // Актуальні проблеми економіки. — 2010. — №2. — С. 144-150
3. Чернявский А. Д. Антикризисное управление предприятием: Учеб. пособие / А. Д. Чернявский — Л. : МАУП, 2009. — 256 с.
4. Шапунова О. О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління / О. О. Шапунова // Держава та регіони. Економіка та підприємництво. — 2011. — №1. — С. 228-232.
5. Іванюта С. М. Антикризове управління / Іванюта С. М. — К.: ЦУЛ, 2007. - 288 с.
6. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством / Шершньова З. Є., Оборська С. В. - К.: КНЕУ, 2004. - 196 с.