

Воскобоєва О.В., к.е.н., доц.;
Ромащенко О.С., к.е.н.
Державний університет
телекомунікацій

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ — ПЕРЕДУМОВА РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті уточнено сутність антикризового управління підприємствами топливно-енергетичної галузі, розглянуті основні принципи антикризового управління підприємством та питання використання антикризової програми, як засобу стабілізації фінансового стану сучасного підприємства.

Ключові слова: антикризове управління, антикризова програма, підприємство, фінансовий аналіз, діагностика, фінансовий стан,

Постановка проблеми. Сучасний розвиток України характеризується кризовими явищами як в економіці країни, так і в розвитку окремих її регіонів, галузей, підприємств, які викликані впливом тривалої світової фінансової кризи. Найбільш суттєве значення в такій ситуації має подолання кризового стану на підприємствах, які є ведучими в економіці держави.

У зв'язку з цим розробка механізмів антикризового управління підприємством в умовах нестабільної економічної ситуації є актуальною проблемою, яка вимагає ретельного і глибокого дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням управління фінансовим станом підприємства та антикризового управління присвятили роботи як вітчизняні, так і зарубіжні вчені-економісти: І.В.Кривов'язюк [1], В.В. Вудвуд [2], Ю.О. Шевченко-Котенко[2], І.А. Бланк, А.В. Мороз, А.М.Скибицький, А.А.Терещенко, А.В.Череп, В.Б. Ричардсон, Г.Б. Хіт, Б.К. Кашкін, А.В. Блинов, Г.В. Захаров, А.М. Большаков та ін. Однак, питання антикризового управління сучасним енергетичним підприємством мають недостатній розвиток, що підтверджує відсутність методичного забезпечення цих процесів.

Мета дослідження. Розробка теоретико-методологічних основ антикризового управління та практичних рекомендації щодо його реалізації в діяльності підприємств енергетичної галузі.

Виклад основного матеріалу. В процесі свого функціонування підприємство стикається з ризиком здійснюваної діяльності, погрозами виникнення кризового стану, а тому будь-яке управління, яке реалізується його менеджерами слід вважати антикризовим. Тому і розвиток підприємства, характерний для різних етапів його життєвого циклу, слід розглядати як антикризове [1; с. 43].

Антикризове управління підприємством в провідних компаніях країн з розвинутою ринковою економікою є невід'ємним елементом єдиної системи управління підприємством і складає систему заходів, спрямованих не лише на вихід підприємства з кризи і його оздоровлення, а й на запобігання попаданню в таку ситуацію. Процес антикризового управління в таких компаніях проводиться постійно: починаючи із створення компанії і протягом усіх наступних життєвих циклів підприємства.

Антикризове управління - це ефективний менеджмент, який дає можливість вивести підприємство з кризи; це комплексна система заходів, яка спрямована на запобігання кризі і забезпечення умов, які б ліквідували передумови і наслідки його появи через прогнозування соціально-економічного розвитку підприємства і реалізацію антикризової стратегії для зміцнення конкурентних позицій суб'єкта господарювання в ринковому

середовищі.

Суть антикризового управління виражається в його характерних ознаках, які спрямовані на передбачення і ліквідацію ризикових управлінських рішень. В першу чергу, йдеться про можливість прогнозування і планування кризових ситуацій, регулювання наявних криз, через використання специфічних підходів менеджменту. Саме тому, в широкому розумінні, антикризове управління розглядається як управління, при якому здійснюється передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, а також заходів, для зниження негативних наслідків кризи і використання чинників для його наступного розвитку.

Основні відмінності, властиві антикризовому управлінню, полягають в наступному:

- 1) специфічність мети здійснення - збереження підприємства як суб'єкта господарювання і відновлення його життєздатності;
- 2) використання специфічного управлінського інструментарію, тобто засобів і прийомів управлінського впливу;
- 3) підвищена ризикованість управлінських рішень, які приймаються і реалізуються, у зв'язку з високою мірою нестійкості господарської системи;
- 4) використання інноваційних рішень, креативних підходів до визначення типу поведінки в кризовій ситуації і пошуку шляхів виходу з неї.

Головною метою антикризового управління є забезпечення стабільного розвитку підприємства, упевненого положення на ринку і стійкого фінансового стану, при будь-яких економічних, політичних, соціальних ситуаціях в країні.

Відправним етапом підвищення ефективності антикризового управління є визначення системи цілей, які мають бути досягнуті. Такими цілями мають бути наступні:

1. Виведення підприємства із стану юридичного банкрутства;
2. Недопущення банкрутства підприємства;
3. Локалізація кризових явищ;
4. Фінансова стабілізація підприємства;
5. Запобігання повторенню кризи;
6. Моніторинг життєздатності і реалізація профілактичних заходів.

Особливу увагу при антикризовому управлінні слід приділяти вибору напрямів і стратегії підприємства по виходу з кризи. Адже, виходячи з суті антикризового управління видно, що саме вибір адекватних заходів подолання кризового стану гарантує відновлення "здорового" стану підприємства. Кожне підприємство повинне вибрати відповідну, саме для його стану, стратегію фінансового оздоровлення. Варто пам'ятати, що нераціональний підхід до подолання негативних тенденцій на підприємстві, тобто вибір неправильної стратегії виходу з кризи може привести до тяжких наслідків. Для того, щоб уникнути небажаних результатів, необхідно пам'ятати, що основна мета антикризового управління - це найшвидший вихід з кризи, а для реалізації цієї мети на підприємстві повинні розробити спеціальний документ - антикризову програму.

На думку В.В. Вудвуд і Ю.О.Шевченко-Котенко існує два види реакції підприємств на фінансову кризу [2]:

1. Захисна реакція, яка передбачає різке скорочення витрат, закриття і розпродаж окремих підрозділів підприємства, скорочення і розпродаж устаткування, звільнення персоналу, скорочення окремих частин ринкового сегменту, зменшення відпускних цін і об'ємів реалізації продукції.
2. Наступальна реакція, яка передбачає активні дії: модернізацію устаткування, освоєння нових предметів праці, використання нових технологій, впровадження ефективного маркетингу, пошук нових ринків збуту продукції, розробку і впровадження прогресивної стратегічної концепції контролінгу і управління.

Доцільно відмітити, що положення підприємства в умовах негативних тенденцій в економіці, в першу чергу, визначається активністю керівника в адаптації підприємства до нових умов. Передусім це перерозподіл обов'язків вищого керівництва через створення

мережі оперативних груп управлінських працівників. До їх складу залучаються керівники структурних підрозділів, фахівці економічних та юридичної служб. Для координації діяльності таких груп створюється, так званий, антикризовий центр на чолі з керівником підприємства. Кожна група, залежно від напрямку діяльності, подає в центр аналіз ситуації на підприємстві, заходи по мінімізації впливу негативних чинників, можливий ефект від їх впровадження. Антикризовий центр погоджує отримані пропозиції, розробляє антикризовий план, в якому передбачені планові показники, методи якими вони повинні досягатися, ресурси на їх здійснення, прогнози розвитку негативних чинників, відповідальні особи і терміни звітності.

Також В. В. Вудвуд і Ю.О. Шевченко-Котенко вважають, що досить ефективним методом виходу з кризи є залучення зовнішніх консультантів з числа консалтингових компаній, адже "свіжий погляд з боку" дозволить об'єктивно подивитися на ситуацію, і, відповідно, адекватно оцінити стан підприємства. Особливо цей захід доречно використовувати при невеликому власному управлінському апараті, оскільки розробка антикризових заходів є трудомістким процесом [2]. Формування системи антикризового управління, яке дає можливість гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, активно втручатися в хід виробничих процесів і постійно змінюваних господарських ситуацій з метою вдосконалення останніх і ліквідації "вузьких місць", сприяти зменшенню ризику, пов'язаному з невизначеністю і вибором альтернативних рішень з управління господарськими і непередбаченими ситуаціями, неможливе без діагностування - етапу процесу ухвалення рішення, на якому менеджери аналізують основні ситуації [1]. І. В. Кривов'язюк відмічає, що шляхами підвищення ефективності антикризового управління підприємством за сучасних умов господарювання і дії чинників економічної кризи слід вважати: підвищення кваліфікації управлінського і іншого персоналу підприємства; зовнішнє консультування; формування антикризової команди, здатної професійно, адекватно і творчо виконувати поставлені перед ними завдання; формування духу корпоративності на підприємстві; оперативність і гнучкість в ухваленні управлінських рішень; розробка власного програмного забезпечення для проведення діагностичних процедур; формування інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємства [1]. Основні принципи антикризового управління підприємством зображені на рис. 1.

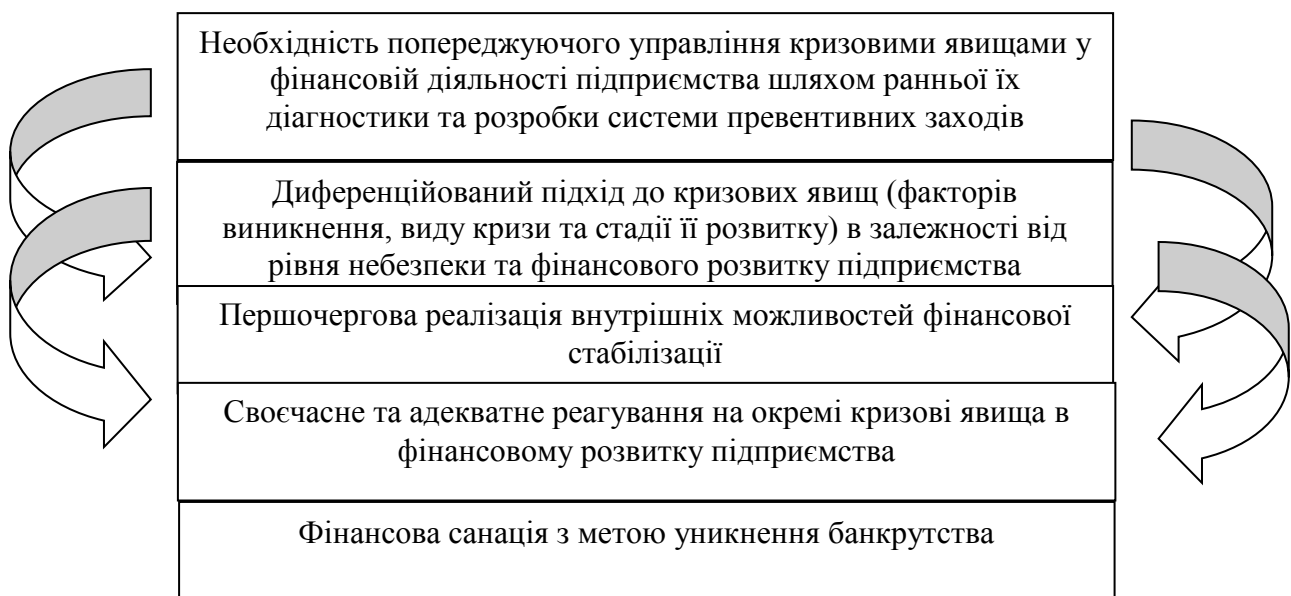


Рис. 1. Принципи антикризового управління підприємством

Енергетична сфера – одна з найважливіших складових частин економічного комплексу України. Кожний рік в Україні виробляється близько 190 млрд кВт год електроенергії. Основними видами палива для вироблення електроенергії є вугілля, природний газ, ядерне паливо, використовується також енергія вітрова, сонячна та інші види відновлюваної енергії. Власні паливні ресурси для вироблення електроенергії являють близько 60 % їхнього загального об'єму, інша частина імпортується.

Енергетична система України за розмірами являється шостою в Європі після Німеччини, Франції, Італії, Іспанії, та Великої Британії. Встановлена потужність українських електростанцій за підсумками 2016 року склала 53,8 ГВт, що на 481 МВт більше, ніж в 2015 році. Максимальні навантаження досягають 32,0 ГВт.

У 2016 році дохід компаній у сфері виробництва та розподілу електричної енергії досяг 165,2 млрд. грн. (20,7 млрд. дол. США) та збільшився у порівнянні з 2015 роком на 14,5 %. У загальному об'ємі реалізації промислової продукції на цей вид діяльності доводиться 14,8 % (12,9 % - у 2015 році). Україна збільшила вироблення електричної енергії у 2016 році на 2,1 % - до 198,10 млрд.кВт/г. Ріст збільшується за рахунок експорту електроенергії. АЕС скоротили об'єми виробництва на 0,1% до 90,1 млрд. кВт/г. ТЕС і ТЕЦ збільшення вироблення на 4,5% - до 88, млрд.кВт/г, ГЕС та ГАЕС – на 0,5% - до 10,8 кВт/ч, геліоелектростанції виробили 332,6 млн кВт/г електроенергії, вітроелектростанції – 238,7 млн. кВт/г, електростанції на біомасі – 17,1 млн.кВт/г.[3]

Структура виробництва електричної енергії в Україні представлена на рис. 2 та 3.

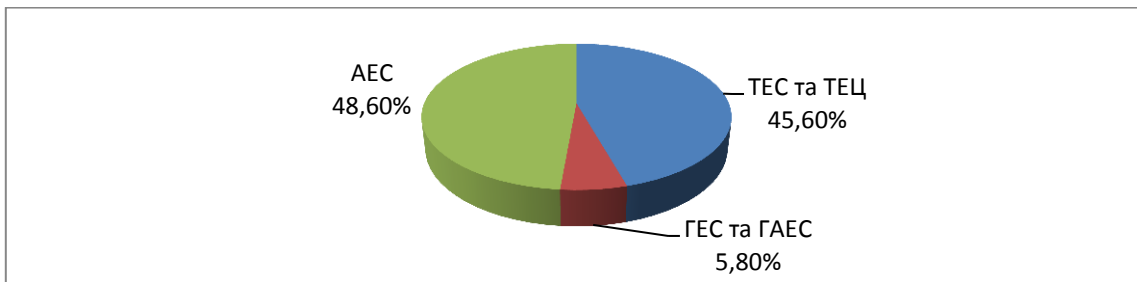


Рис. 2. Структура та виробництво електричної енергії в Україні у 2015 році

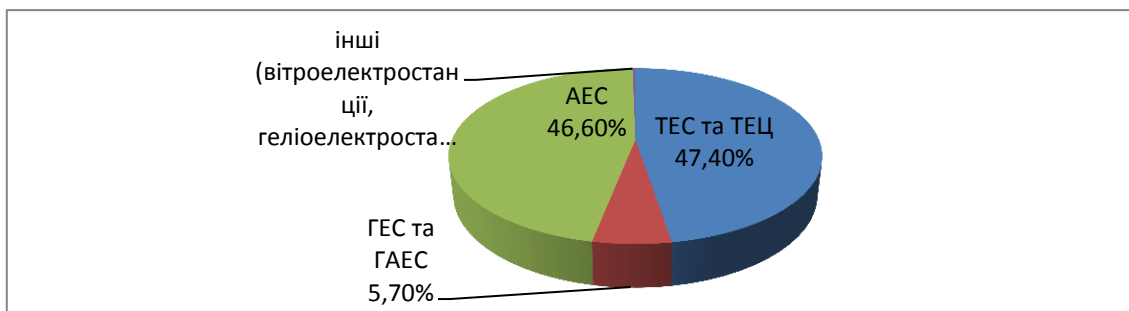


Рис. 3. Структура виробництва електричної енергії в Україні у 2016 році

Електроенергетика України являється технологічно важкою, розгалуженою системою, яка реалізує одночасно генерування та споживання електричної енергії та потребує централізованого диспетчерського оперативно – технологічного управління та контролю в режимі реального часу всіма ланками енергетичного комплексу. Аварійні та кризові ситуації в цьому комплексі можуть призвести до масштабних кризових ситуацій в економіці, значного впливу на добробут населення, тому забезпечення надійності та безпеки функціонування енергетичного комплексу є надзвичайно важливим для життя населення.

Знос більшої частини основних фондів електроенергетики, їхня технологічна відсталість дійшла вже до критичної межі, коли подальша їхня експлуатація може призвести

не тільки до технічних аварій, а також до порушення роботи єдиної енергетичної системи країни.

Тому для попередження та подолання кризових ситуацій кожне підприємство повинне розробляти необхідні заходи, які об'єднуються в антикризову програму розвитку підприємства. Інформаційною базою дослідження в роботі стали матеріали фінансової і бухгалтерської звітності ПАТ "ДТЕК". На основі проведених розрахунків, а особливо діагностуючи фінансово – господарську діяльність підприємства можна зробити висновки, що підприємство являється досить ефективним підприємством та тим, що розвивається. Тому, розроблені заходи спрямовані на посилення цінової політики, також на зміцнення трудової політики, оскільки люди є ключовою рушійною силою розвитку ДТЕК і їх головним активом. Важливим заходом є і оновлення і модернізація існуючих виробничих потужностей. Розроблена антикризова програма для підприємства представлена в таблиці 1.

На деякі антикризові заходи, які запропоновані в програмі підприємство понесе витрати. А саме, було визначено, що залучення додаткового юриста збільшить адміністративні витрати на 70 тис. грн. Оновлення і модернізація існуючих виробничих потужностей передбачає: - заміну КТП №64 на КТП 250/6/0,4 кВ; - заміну ШТП № 127 на КТП 400/6/0,4 кВ.

Таблиця 1

Антикризова програма підприємства

№	Заходи	Відповідальний виконавець	Термін виконання
1	2	3	4
1	Посилення цінової політики - клієнтів зобов'язати оплачувати рахунки в строк, передбачений договором (це стосується і юридичних і фізичних осіб, які користуються послугами за поданням електроенергії).	Головний бухгалтер	від 6 до 12 місяців
2	Комплект рахунків - фактур і актів бухгалтерії почати готувати ближче до середини місяця, а не кінця. Це дозволить раніше сплатити послуги тим клієнтам, які здатні провести оплату тільки за наявності рахунку - фактури.	Головний бухгалтер	від 6 до 12 місяців
3	Ревізія наявних оборотних активів (по елементах) : виявлення неліквідів, безнадійною задолженности. Цей захід ефективний, оскільки дозволить списати безнадійні борги і тим самим зменшити дебіторську заборгованість.	Головний бухгалтер	від 6 до 12 місяців
4	Ввести додаткового посада юриста, який спеціалізується на складанні претензій і веденні справ в арбітражному суді. Цей захід повинен підвищити ефективність роботи з боржниками.	Директор по правовому забезпеченню	від 6 до 12 місяців
5	Зміцнення трудової дисципліни, вступ персональної відповідальності за порушення технологічного режиму, трудової дисципліни, і тому подібне. Цей захід необхідно тому, що дозволить напрямлено контролювати результати діяльності конкретного працівника і підвищить відповідальність на місцях.	Директор по управлінню персоналом	від 6 до 12 місяців
6	Налагодження системи внутрішнього корпоративного навчання сучасним методам управління змінами для керівників вищої і середньої ланки.	Директор по управлінню персоналом	від 6 до 12 місяців
7	Оновлення і модернізація існуючих виробничих потужностей.	Головний інженер	від 1 до 2 років

Витрати на цей захід антикризової програми передбачають залучення засобів на суму 313 тис. грн.

Висновки. Встановлено, що «антикризове управління» - система управлінських заходів і рішень з діагностики, попередження, нейтралізації і здолання кризових явищ та їх причин на всіх рівнях економіки. Воно повинно охоплювати всі стадії розвитку кризового процесу, у тому числі і його профілактику (попередження).

Розглянуто основні стадії кризи та здійснено класифікацію факторів виникнення кризи на підприємстві.

Встановлено проблеми специфічних властивостей економічної діагностики в антикризовому управлінні сучасним підприємством топливно-енергетичної галузі. Визначені основні складові діагностики в антикризовому управлінні. Проаналізовано основні задачі антикризового управління підприємством.

Незважаючи на додаткові витрати, завдяки розробленим антикризовим заходам, підприємство ПАТ "ДТЕК" підвищить свою конкурентоспроможність і зміцнить фінансові позиції.

Список використаної літератури

1. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління як визначальна передумова розвитку сучасного підприємства. *Економіка та держава*. 2017. № 12. С.43-47.
2. Вудвуд В. В., Шевченко-Котенко Ю.О. Антикризове управління підприємством як засіб стабілізації його фінансового стану. *Інноваційна економіка*. 2015. № 4 (59). С.68-75.
3. Статистичний збірник «Україна у цифрах» [Електронний ресурс]. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/01/Arch_ukr_zb.htm

REFERENCES

1. Kryvov'jazjuk, I.V. (2017). Antykryzove upravlinnja jak vyznachaljna peredumova rozvytku suchasnogho pidpryjemstva [Anticrisis management as a determining prerequisite for the development of a modern enterprise]. *Ekonomika ta derzhava*, (12), 43-47.
2. Vudvud, V. V., Shevchenko-Kotenko Ju.O. (2015). Antykryzove upravlinnja pidpryjemstvom jak zasib stabilizaciji jogho finansovogho stanu [Anticrisis management of the enterprise as a means of stabilizing its financial condition]. *Innovacijna ekonomika*, (4), 68-75.
3. Statystychnyj zbirnyk «Ukrajina u cyfrakh». Retrieved from: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/01/Arch_ukr_zb.htm

ВОСКОБОЕВА ЕЛЕНА ВЛАДИМИРОВНА. РОМАЩЕНКО ОЛЬГА СЕРГЕЕВНА. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ – ПРЕДПОСЫЛКИ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ. В статье уточнена сущность антикризисного управления предприятиями топливно-энергетической отрасли, рассмотрены основные принципы антикризисного управления предприятием и вопросы использования антикризисной программы, как средства стабилизации финансового состояния современного предприятия.

VOSKOBOYEVA ELENA, ROMASHENKO OLGA. ANTI-CRISIS MANAGEMENT - PREREQUISITES OF THE DEVELOPMENT OF THE MODERN ENTERPRISE. The article clarifies the essence of the crisis management of enterprises in the fuel and energy sector, examines the main principles of anti-crisis management of the enterprise and the use of the anti-crisis program as a means of stabilizing the financial condition of a modern enterprise.