

УДК 658:15

Шворак А.М.*доктор економічних наук,
Східноєвропейський національний університет
імені Лесі Українки***Кулинич М.Б.***кандидат економічних наук,
доцент кафедри обліку і аудиту
Східноєвропейського національного університету
імені Лесі Українки***Коваль Н.І.***студентка інституту економіки та управління
Східноєвропейського національного університету
імені Лесі Українки*

СУТНІСТЬ ТА ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

ESSENCE AND ACCOUNTING ANALYTICAL SUPPORT FOR THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN THE MODERN CONDITIONS OF MANAGEMENT

АНОТАЦІЯ

У статті досліджено сутність поняття «антикризове управління». Розглянуто основні принципи та напрями антикризового управління, їхні особливості. Обґрунтовано обліково-аналітичне забезпечення антикризового управління підприємством в сучасних умовах господарювання.

Ключові слова: криза, антикризове управління, антикризові заходи, ефективність управління, фінансова стабільність, обліково-аналітичне забезпечення.

АННОТАЦІЯ

В статье исследована сущность понятия «антикризисное управление». Рассмотрены основные принципы и направления антикризисного управления, их особенности. Обосновано учетно-аналитическое обеспечение антикризисного управления предприятием в современных условиях хозяйствования.

Ключевые слова: кризис, антикризисное управление, антикризисные меры, эффективность управления, финансовая стабильность, учетно-аналитическое обеспечение.

ANNOTATION

In the article the essence of the concept "crisis management" is investigated. The basic principles and the directions for crisis management, their features are considered. Registration and analytical ensuring crisis management of the enterprise in modern conditions of managing is reasonable.

Keywords: crisis, crisis management, crisis response measures, management efficiency, financial stability, registration and analytical providing.

Постановка проблеми. Дослідження сучасної економічної ситуації в Україні показують, що кризові ситуації частішають, а їх наслідки набувають все більших масштабів, тому гостро постає питання необхідності формування ефективної системи та обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління підприємством. Актуальність обраної теми пояснюється тим, що саме забезпечення антикризової діяльності на постійній основі дає змогу цілеспрямовано формувати ефективну підсистему управління підприємствами в кризових ситуаціях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток теорії і практики, пов'язаний із концептуальними положеннями антикризового управління, висвітлено в працях багатьох учених, зокрема в роботах А.П. Балашова, Р.І. Біловол, І.А. Бланка, Ф.А. Важинського, А.Р. Журавської, О.В. Коваленко, Л.О. Лігоненка, Л.С. Ситника, О.О. Терещенка, Е.О. Уткіна, В.В. Чернишова.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Огляд літератури показав, що потребують подальшого дослідження систематизація підходів до сутності антикризового управління та теоретично-методичні питання щодо його обліково-аналітичного забезпечення.

Мета статті полягає в дослідженні сутності антикризового управління та розробленні ефективної методології організації обліково-аналітичної системи підприємств.

Згідно з метою були поставлені такі завдання:

- 1) визначити основні підходи до сутності антикризового управління, його основні принципи, напрями, особливості;
- 2) дослідити та розробити обліково-аналітичне забезпечення антикризового управління підприємством в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Будь-яке підприємство є складовою загальної економічної системи, на яку впливає значна кількість чинників прямого та опосередкованого характеру. Через складне економічне, фінансове та політичне становище більшість підприємств перманентно стикається з фінансовою кризою.

Загалом кризовим для підприємства можна вважати не лише такий стан, за якого у нього відсутній прибуток, але й той, за якого зменшу-

ється платоспроможність, а також втрачаються або ж взагалі відсутні стратегічні перспективи розвитку. Усе це зумовлює впровадження на підприємствах особливого виду управління – антикризового.

Загалом антикризове управління визначають як тип управління, що носить більшою мірою тимчасовий характер. Заходи, передбачені законодавством, орієнтуються головним чином на досягнення короткострокових цілей і не гарантують стійкого фінансового стану у майбутньому. Окремі з них (наприклад, продаж майна) відкидають саму можливість вийти з фінансової кризи й відновити рівень доходів, прийнятний як для самого підприємства, так і для його власників [11, с. 54].

Незважаючи на широке застосування в економічній теорії та практиці терміна «антикризове управління», тлумачення його сутності все ж не є однозначним.

У праці О.О. Терещенко антикризове управління зводиться до застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дають змогу забезпечити стабільне функціонування підприємства на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками попередження та подолання фінансової кризи [9].

Е.О. Уткін визначає кризове управління як складову загального менеджменту на підприємстві, орієнтовану на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства і забезпечення його стабільного успішного господарювання [10, с. 13].

Розглядаючи антикризове управління як одну із систем управління підприємством, пов'язану з управлінням його фінансово-господарською діяльністю [7, с. 56], Л.О. Лігоненко вважає важливим теоретичним питанням також визначення сфери застосування терміна «антикризове управління». Вважається, що використовувати антикризове управління коректно тільки щодо підприємства-боржника для характеристики частини процедур, передбачених у процесі банкрутства. Через це запропоновано замість поняття «антикризове управління» використовувати термін «система банкрутства», розуміючи під останнім певним чином організовану систему контролю, діагностики і, по можливості, захисту підприємства від фінансового краху. Також висувують пропозицію щодо виокремлення понять «антикризове управління» і «антикризове регулювання», маючи на увазі обмеженість сфери застосування терміна «антикризове управління».

Найбільш послідовно та повно сутність антикризового управління розкрито О.І. Бланком. На його думку, під антикризовим управлінням слід розуміти постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та недопущення їх поширення і стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування. Сутність цього терміна розкрита І.О. Бланком стосовно антикризового

фінансового управління, тобто з акцентом на застосування фінансових засобів та інструментів реалізації цього процесу [2, с. 257–276].

Таким чином, окремі автори вважають за необхідне використовувати антикризове управління лише за наявної кризи (О.О. Терещенко, І.О. Бланк), інші – навпаки. Відстоюють твердження стосовно того, що антикризове управління має постійно діючу функцію, незважаючи на характеристику стану підприємства, Е.А. Уткін, Л.О. Лігоненко, Н.В. Туленков.

Найчастіше антикризове управління розглядається як певна система, спрямована на усунення перешкод, які частіше за все виникають у зовнішньому середовищі. Однак в останній час в економічній літературі з'явилися роботи, у яких досліджуються кризи розвитку підприємств і розвивається сучасна концепція антикризового управління на підприємстві, згідно з якою періодичне настання кризи на підприємстві розглядається як закономірний процес, пов'язаний з циклічними потребами модернізації та реструктуризації підприємства, і вже потім – з несприятливим впливом зовнішнього середовища [9, с. 55]. У зв'язку з цим виникає необхідність формування на підприємстві системи антикризового управління, яка повинна забезпечувати постійний моніторинг кризових явищ, здійснювати планування, організацію та реалізацію антикризових заходів з метою збереження початкових позитивних характеристик підприємства, а також відновлення його ефективного функціонування.

До головних елементів системи антикризового управління підприємством доцільно віднести предмет, мету, принципи, функції, нормативно-правове та методичне забезпечення, а також процес його здійснення [5, с. 227].

Предметом антикризового управління є передбачувані та реальні причини кризи, фактори, що її викликають, симптоми й наслідки, тобто всі прояви порушення рівноваги, що спричиняють загрозу настання та розвитку кризи.

Основною метою антикризового управління є забезпечення вдалих результатів – запланованих чи випадкових – за допомогою здорової організації, що досягається шляхом використання оточення на основі добре поставленого управління людьми і комунікаціями [4].

Успішність антикризового управління великою мірою залежить від дотримання притаманних йому функцій та принципів. У системі антикризового управління дослідники виділяють такі функції, як визначення цілей, планування, організації, мотивації та контролю.

Під принципами антикризового управління прийнято розуміти правила поведінки, відповідно до яких здійснюються ті чи інші завдання управління, підвищується потенціал управління та вдосконалюється організація відносин об'єкта управління із середовищем його функціонування.

Антикризове управління вивчають як невід'ємну складову загальної системи управління підприємством, тому воно повинно ґрунтуватися як на загальних принципах управління, так і на індивідуальних.

Індивідуальні принципи антикризового управління варто розглянути у рамках антикризового менеджменту, антикризових рішень та антикризового процесу.

Об'єктами антикризового управління є виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення й запобігання [3, с. 92].

Суб'єктами системи антикризового управління є певні особи, які володіють знаннями, наділені спеціальною компетенцією та необхідними ресурсами, здійснюють цілеспрямовані дії з метою забезпечення виконання завдань даної системи [3, с. 92]. До суб'єктів антикризового управління підприємством як керуючої підсистеми належать власник підприємства, економіст-фінансист (фінансовий директор), функціональний антикризовий менеджер (співробітник підприємства), функціональний антикризовий менеджер (співробітник консалтингової служби), представник санатора, представник кредиторів, фахівці Агентства з питань банкрутства та інших державних органів.

Антикризове управління проводиться за такими напрямками [1, с. 36]:

- виділення пріоритетних підходів у господарській діяльності, тобто своєрідних пунктів зростання, які сприяють підвищенню ділової активності;

- обґрунтоване прогнозування ресурсного забезпечення;

- визначення якісних і кількісних критеріїв оцінки проведеної роботи, а також можливості внесення коректив у дії, впроваджені на підприємстві.

Етапи фінансової стабілізації підприємства в умовах кризової ситуації включають, по-перше, усунення платоспроможності [6, с. 44]. Промислові підприємства опосередковано можуть вплинути на зовнішні чинники кризи, на відміну від наявних внутрішніх. Саме тому велика увага має бути сконцентрована на їх ідентифікації та усуненні. Досить важливим є інтегрування антикризового управління в загальну систему управління підприємством. На першому етапі важливими є діагностика фінансового стану підприємства, виявлення ознак кризового стану, враховуючи оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування промислового підприємства, встановлення причинно-наслідкових зв'язків кризи та їх впливу на фінансову діяльність підприємства.

На наступному етапі визначення обсягів кризи та прогнозування можливих напрямів її розвитку дають можливість на основі порівняння фактичних значень фінансових показників із плановими та нормативними визначити масштаби впливу кризи на фінансовий стан підприємства. Крім того, на цьому етапі важ-

ливими є визначення напрямів впливу кризи на фінансовий стан підприємства, а також ідентифікація факторів, що безпосередньо впливають на обсяги кризового стану, та тих, що опосередковано можуть вплинути на діяльність підприємства. Оцінювання першої групи чинників дасть змогу визначити проблемні місця в діяльності підприємства, а другої – завчасно підготуватись до можливих ризикових ситуацій та відповідним чином здійснити коригування діяльності.

Повне оцінювання обсягів, причинно-наслідкових зв'язків кризи створює можливість сформулювати цілі та задачі антикризового управління промисловим підприємством, відповідно до яких здійснюється коригування фінансової діяльності, а також зниження та нейтралізація фінансових ризиків та кризових ситуацій, які прямо чи опосередковано можуть вплинути на фінансову діяльність. На цьому етапі важливим є виокремлення усієї низки ризиків, що впливають на господарську діяльність підприємства.

В Україні з переходом до ринкової економіки склалися умови порушення діяльності підприємств. Кризовий стан виявився в тому, що погіршуються фінансові результати діяльності підприємств, вони не здатні отримувати прибуток, у результаті це зможе призвести до банкрутства. Незважаючи на те, що підприємства поступово виходять з кризи, цей процес потребує прискорення. Основним засобом виживання підприємства у таких умовах є антикризове управління. Розроблення та впровадження політики антикризового управління дадуть змогу поліпшити стан вітчизняних підприємств.

Розглядаючи різні антикризові заходи, до яких удаються сьогодні сучасні підприємства, найпоширенішими та найактуальнішими з них можна назвати:

- скорочення витрат;
- горизонтальну та вертикальну інтеграцію;
- аналіз можливостей передачі на аутсорсинг дорогих процесів;
- жорсткість контролю всіх видів альтернативних витрат;
- перегляд організаційної структури на предмет виключення зайвих рівнів управління;
- оптимізацію технологічних процесів;
- оптимізацію оподаткування;
- жорсткість кадрової політики;
- покращення якості інформації;
- здійснення стратегічного планування;
- формування бюджетів;
- підвищення якості групових рішень;
- проведення профілактики кризових ситуацій за їх основними напрямками.

Але основною умовою виходу підприємств з кризи є забезпечення позитивного чистого грошового потоку. На практиці можливості істотного збільшення обсягу власних фінансових ресурсів в умовах кризового розвитку обмежені. Тому основним напрямом забезпечення досягнення

точки фінансової рівноваги підприємствами в кризових умовах є скорочення обсягу споживання фінансових ресурсів. Перелік заходів з покращення фінансового становища є індивідуальним для кожного з підприємств та залежить від сфери в якій ведеться бізнес, груп продукції, кон'юнктури ринку, регіональної інфраструктури, системи управління, структури витрат на виробництво і управління, техніко-технологічних особливостей та інших факторів.

В сучасних умовах господарювання, які характеризуються ризиком і невизначеністю, набуває великого значення обліково-аналітичне забезпечення управління діяльністю підприємств, особливо тих, що перебувають у кризовому стані або наближаються до нього.

Ефективність підприємницької діяльності значною мірою залежить від раціональної організації аналітичної роботи, яка охоплює всі фінансово-господарські процеси на підприємстві та є невід'ємною складовою його організаційно-управлінської структури. Недостатня увага до формування організаційної структури підприємства призводить до порушення логічного взаємозв'язку між етапами процесу прийняття управлінських рішень – обліку, контролю, аналізу, планування та регулювання. Для стабільного розвитку підприємства необхідно реалізовувати системний підхід до організації обліково-аналітичного процесу.

Обліково-аналітична система – це система, що ґрунтується на даних оперативного, статис-

тичного, фінансового й управлінського обліку, включаючи оперативні дані, та використовує для економічного аналізу статистичну, виробничу, довідкову й інші види інформації.

Обліково-аналітична система для підприємства в рамках антикризового управління відображена на рис. 1.

Обліково-аналітична система, що здатна забезпечити необхідною інформацією прийняття адекватних до поточних потреб управлінських рішень в умовах кризової ситуації, включає в себе підсистему обліку, контролю й аналізу.

Облікова підсистема є процесом виявлення, вимірювання, реєстрації, накопичення, узагальнення, зберігання та передачі інформації про діяльність суб'єкта господарювання зовнішнім та внутрішнім користувачам для прийняття рішень.

Аналітична підсистема – це аналіз показників, вибраних як підконтрольні, знаходження відхилень, оцінювання відхилень, визначення залежності між відхиленнями і результатом діяльності підприємства. Основним блоком аналітичної підсистеми має бути аналіз фінансового стану підприємства та діагностика ймовірності його банкрутства. Результати виконаного аналізу й діагностики дають можливість виявити глибину кризи, яка охопила підприємство, а отже, дають змогу визначити мету та завдання антикризового управління. Залежно від глибини кризи такими завданнями можуть бути виведення підприємства



Рис. 1. Обліково-аналітичне забезпечення антикризового управління на підприємстві

зі стану юридичного банкрутства, недопущення виникнення ситуації банкрутства, локалізація кризових явищ, фінансова стабілізація, запобігання повторенню кризи.

Підсистема контролю містить спостереження і перевірку відповідності процесу функціонування об'єкта управління прийнятим управлінським рішенням, визначення результатів управлінського впливу на керований об'єкт з виявленням відхилень, допущених у процесі виконання цих рішень.

Для реалізації обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління на підприємствах доцільно створювати спеціальний підрозділ – обліково-аналітичну службу. Її організаційна структура має забезпечувати послідовну реалізацію класичних функцій управління. Цей підрозділ слід формувати з урахуванням обраної стратегії та певних принципів управління, таких як дотримання норм керованості, делегування повноважень, формування оптимальних інформаційних потоків [8].

Метою створення обліково-аналітичної служби на підприємстві є підвищення ефективності його діяльності через прийняття обґрунтованих оперативних і стратегічних управлінських рішень. Це є визначальним моментом для розроблення технології та організації обліково-аналітичного процесу на підприємстві.

Завдання обліково-аналітичної служби полягає в безперервному дослідженні взаємозв'язку ресурсів виробництва, виробничого процесу (технології, організації) та результатів, спрямованому на оцінювання діяльності структурних підрозділів (центрів відповідальності) підприємства, діагностику й пошук нових можливостей для досягнення мети та формування нових критеріїв з метою коригування оперативних планів і завдань у разі зміни впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, а також вироблення ефективних управлінських рішень в умовах визначеності, невизначеності, конфлікту та ризику.

Функції обліково-аналітичної служби підприємства полягають у збиранні первинної інформації; фіксації інформації, що надходить із зовнішнього середовища та структурних підрозділів (центрів відповідальності) підприємства; її обробленні й систематизації; аналізі та структуруванні одержаних даних; формуванні звітів, тобто вихідної управлінської інформації і структурованих баз даних.

Висновки. Таким чином, в умовах затяжної економічної кризи в країні одним із основних завдань управління підприємством має

бути створення ефективної системи антикризового управління. Від ефективності проведення антикризових заходів на підприємствах буде залежати їх майбутнє існування чи згортання діяльності. Успішна реалізація антикризових заходів буде можливою лише за умови використання ефективної системи обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління підприємством, яке дасть змогу виявити на ранніх стадіях кризові ситуації, передбачити внутрішньогосподарські заходи протидії її появи й напями адаптації системи до змін зовнішнього середовища.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання / [І.І. Біломістна, О.М. Біломістний, М.С. Крамська] // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики : зб. наук. пр. – 2013. – № 1(14). – С. 90–96.
2. Бланк І.А. Основы финансового менеджмента : в 2 т. / И.А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 1999. – Т. 2. – 1999. – 512 с.
3. Важинський Ф.А. Сутність антикризового фінансового управління підприємством / Ф.А. Важинський, А.В. Колодійчук // Економіка промисловості. – 2009. – № 5. – С. 127–130.
4. Єпіфанова І.Ю. Управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств : [монографія] / І.Ю. Єпіфанова, М.П. Войнаренко. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 188 с.
5. Журавська А.Р. Теоретичні засади антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами / А.Р. Журавська // Вісник Житомирського національного агроекологічного університету. – 2013. – № 1–2(2). – С. 227–235.
6. Коваленко О.В. Деякі аспекти сучасного антикризового управління промисловими підприємствами / О.В. Коваленко // Економіка и управление. – 2013. – № 4. – С. 41–46.
7. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством : [підручник] / Л.О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2005. – 824 с.
8. Нехай В.А. Обліково-аналітичне забезпечення антикризового управління діяльністю сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит» / В.А. Нехай ; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. – К., 2009. – 21 с.
9. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : [навч. посіб.] / О.О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2004. – 560 с.
10. Уткин Э.А. Антикризисное управление / Э.А. Уткин. – М. : Ассоциация авторов и издателей «Тандем» ; Эксмос, 1997. – 400 с.
11. Шаблистая Л.Н. Механизмы преодоления убыточности предприятий и обеспечения их финансовой устойчивости / Л.Н. Шаблистая // Экономика Украины. – 2009. – № 6. – С. 53–64.