

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ: ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ

С. І. БАЙ, канд. екон. наук, доц.
(Київський національний торговельно-економічний університет)

ФАКТОРИ, ОЗНАКИ І СИМПТОМИ КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. І, с. 207–210

Важливою складовою системи банкрутства є діагностика фінансового стану підприємства, контроль за своєчасним попередженням кризової ситуації. Своєчасна та якісна діагностика і профілактична робота — основне завдання управління підприємством як у стабільному, так і кризовому стані. Процес діагностування кризових ситуацій та стану банкрутства підприємства здійснюється в кілька етапів (рис. 1), основні з яких такі:

- аналіз фінансового стану та прогнозування розвитку ринкової ситуації;
- своєчасне виявлення причин та основних факторів, що сприяють розвитку кризової ситуації;
- своєчасне виявлення малопомітних ознак майбутнього неблагополуччя підприємства.

До факторів кризових ситуацій належать причини й джерела їх виникнення та рівень посадових осіб, яких втягнуто у кризу.

Успіхи та невдачі діяльності підприємства слід розглядати як взаємодію різних факторів (рис. 2):

- **зовнішні** (на які підприємство не може впливати зовсім чи впливає дуже слабо; виникають як наслідок політики держави щодо формування економічної інфраструктури, яку важко своєчасно оцінити);

- **внутрішні** (як правило, залежать від суб'єкта управління — брак фінансових коштів на модернізацію обладнання, закупівлю нових видів продукції, низький рівень кваліфікації кадрів).

До *зовнішніх факторів*, які впливають на діяльність підприємства, належать:

- рівень і структура потреб населення;
- рівень доходів та накопичень населення, тобто їх купівельна здатність;
- політична стабільність і напрямки внутрішньої політики;

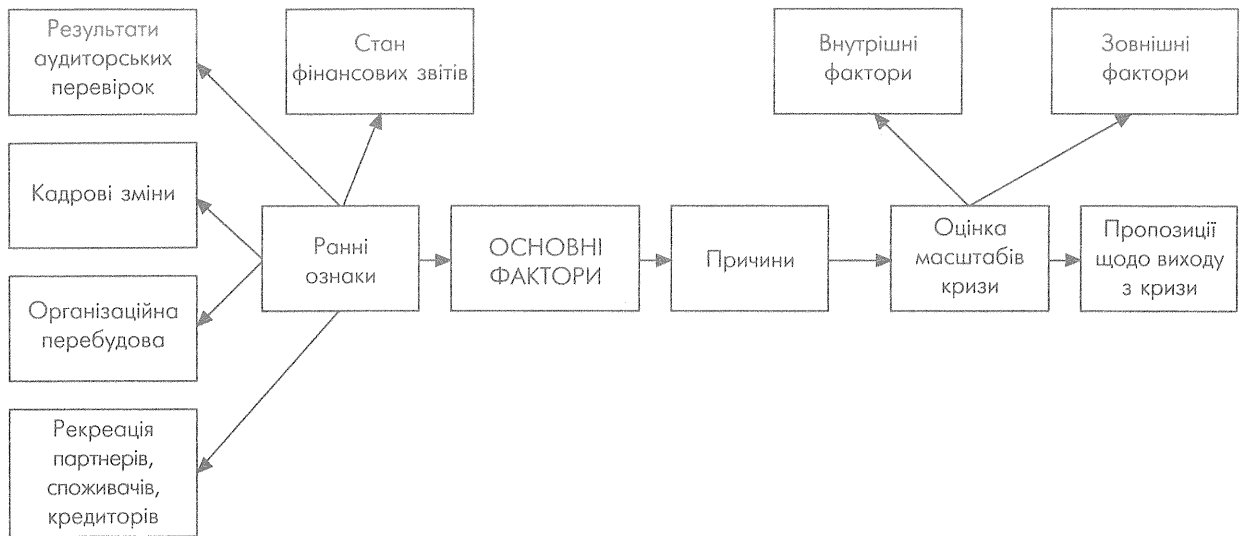


Рис. 1. Діагностика кризових ситуацій та стану банкрутства підприємства

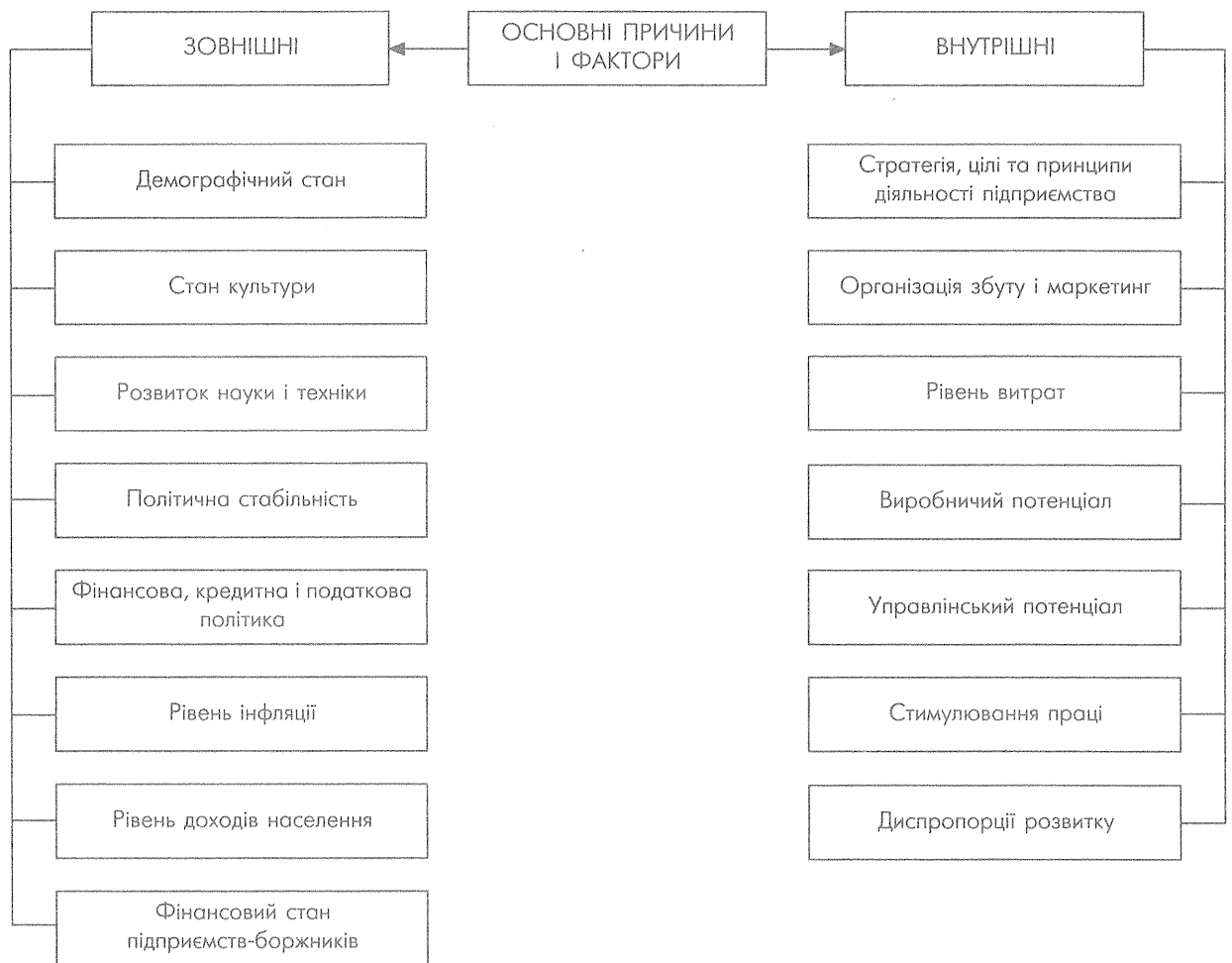


Рис. 2. Основні причини і фактори виникнення кризових ситуацій та стану банкрутства підприємства

- розвиток науки і техніки, який визначає складові процесу виробництва товару та його конкурентоспроможності;

- рівень культури, який виявляється у нормах та звичках споживачів, у наданні переваги одним товарам і негативному ставленні до інших;

- міжнародна конкуренція. Зарубіжні фірми виграють за рахунок, з одного боку, дешевої праці, а з іншого — досконаліших технологій.

В Україні на фінансовий стан більшості підприємств негативно вплинули наслідки загальноекономічного спаду, інфляції. Підприємство може зазнати тяжких випробувань при неочікуваних змінах у сфері державного регулювання.

Звичайно, боротися з кризою, яка має національні масштаби, окремому малому чи середньому підприємству дуже важко. Але підприємства, здійснюючи гнучку політику, здатні значно послабити негативні наслідки загального спаду.

Внутрішні фактори визначають розвиток підприємства і регулюють його роботу. У загальному вигляді ці фактори можна поділити на чотири групи:

- 1) стратегія підприємства;
- 2) принципи діяльності підприємства;
- 3) ресурси та їх використання;
- 4) якість та рівень організації управління на підприємстві.

У свою чергу, ці загальні фактори охоплюють десятки конкретних факторів, що впливають на діяльність кожного підприємства по-різному.

До внутрішніх факторів, що посилюють кризову ситуацію на підприємстві, належать:

- виникнення збитків підприємства, пов'язаних з незадовільною роботою на ринку, неспроможністю товару успішно конкурувати з іншими товарами, несвоєчасне поновлення асортименту послуг і товарної продукції;

- різке підвищення рівня витрат на виробництво і збут товарів, що спричинено нераціональною структурою управління, застосуванням високозатратних технологій тощо;

- зниження рівня культури виробництва та обслуговування — кваліфікаційного складу персоналу, технологічного рівня обслуговування, психологічної атмосфери управлінського персоналу та всього колективу підприємства, його впевненості в ефективній роботі;

- відсутність мотивації у персоналу підприємства.

Зазначені фактори призводять до порушення організаційного і економічного механізму функціонування підприємства.

У повсякденній діяльності необхідно відслідковувати та враховувати вплив внутрішніх і зовнішніх факторів. Постійно здійснюваний моніторинг (дослідження) завдяки накопиченій інформації про діяльність підприємства і стан зовнішнього середовища дає можливість своєчасно виявляти потенційні кризові ситуації.

Система контролю допомагає виявити первинні ознаки майбутньої кризової ситуації.

1. Серйозним попередженням виникнення майбутньої кризової ситуації на підприємстві є негативна реакція партнерів з бізнесу, постачальників, кредиторів, банків, споживачів продукції на різні заходи, що здійснює підприємство: реорганізація (організаційні та структурні зміни підрозділів підприємства, філіалів, дочірніх фірм), часта і необґрунтована зміна постачальників, вихід на нові ринки, ризикована закупівля сировини і матеріалів, зміни стратегій.

2. На фінансовий стан підприємства, що контролюється кредиторами, впливають зміни у структурі управління, звільнення керівників виробництва, різке збільшення кількості рішень, що приймаються. Крах підприємства, як правило, починається з конфліктів між його керівниками.

3. Ознаки банкрутства також виявляються в результаті перевірки фінансового стану підприємства, своєчасності та якості фінансової звітності й проведення аудиторських перевірок. До них належать:

- затримки з наданням бухгалтерської звітності через свідомі дії чи некомпетентність персоналу;

- зміни у статтях бухгалтерського балансу щодо пасивів та активів і порушення їх певної пропорційності;

- збільшення чи зменшення матеріальних запасів, яке може свідчити про невіддатність підприємства виконувати свої зобов'язання з поставок;

- збільшення суми заборгованості постачальникам і кредиторам;

- зменшення доходів і прибутковості, знецінення акцій підприємства, встановлення ним нереальних (високих чи низьких) цін на свою продукцію;

- позачергова перевірка підприємства, обмеження його комерційної діяльності органами влади, відміна ліцензій.

Процес банкрутства здійснюється в три стадії з характерними для них симптомами.

На **першій стадії** здійснюється приховане (особливо, якщо немає спеціального управлінського об-

ліку) зниження ціни підприємства. На цій стадії керівництво часто використовує косметичні заходи, наприклад продовжує сплачувати акціонерам високі дивіденди, підвищуючи позиковий капітал за допомогою продажу частини активів, щоб у вкладників та банкірів не виникали сумніви щодо стабільного функціонування підприємства. Керівництво може заробляти гроші авантюрними способами.

Приховану стадію банкрутства можна виявити через визначення прибутку за формулою

$$V = P/K,$$

де V — очікувана ціна підприємства; P — очікуваний прибуток до сплати податків, а також відсотків за дивідендами; K — середньозважена вартість пасивів (зобов'язань) підприємства (середній відсоток, який визначає дивіденди для виплати за акціонерний капітал відповідно з умовами, що склалися на ринку).

Зниження поточної ціни підприємства відбивається у показниках прибутковості. Щоб спрогнозувати очікуване зниження ціни, потрібно проаналізувати можливі варіанти зростання прибутковості на перспективу. Доцільно визначити ціну підприємства на ближчу та довгострокову перспективу.

Умови, що впливають на зменшення ціни підприємства у майбутньому, як правило, створюються

в теперішній час, отже, можливі негативні наслідки можна повністю передбачити. Хоча в економіці іноді виникають ситуації, які важко спрогнозувати.

Для другої стадії характерною є проблема з готівкою. Тут небажані різкі зміни статей балансу у будь-якому напрямку. Особливе занепокоєння повинні викликати різке зменшення грошових коштів на розрахункових рахунках; “старіння” дебіторських рахунків; розбалансування дебіторської та кредиторської заборгованостей; зниження обсягів продажу товарів.

Якщо своєчасно не застосовувати ефективних заходів, то банкрутство може стати юридично очевидним, тобто у своєму розвитку досягне **третьої стадії**. За таких умов підприємство не може своєчасно сплачувати борги і стає банкрутом.

Підприємство може стати банкрутом як при галузевому зростанні, так і під час гальмування та спаду. За різкого підйому галузі підвищується конкуренція, а в процесі гальмування та спаду знижуються темпи росту.

Таким чином, кожному підприємству треба боротися за темпи свого економічного зростання. Зазначимо, що підприємство, на якому серйозно проводиться аналітична робота, спроможне раніше за інших виявити небезпеку, оперативно відрегувати на неї та з більшою ймовірністю уникнути чи зменшити неприємності, що пов'язані з неплатоспроможністю та банкрутством.