

УДК: 658.15(477X045)

Мізіук С.Г., Шелудченко В.В.

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ УМОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті досліджено сутність антикризового управління транспортним підприємством, визначено фінансові та економічні умови здійснення антикризової політики.

Ключові слова: транспортне підприємство, фінансово-економічні умови, криза, види криз, управління, принципи, система антикризового управління.

В статье исследована сущность антикризисного управления транспортным предприятием, определены финансовые и экономические условия антикризисной политики.

Ключевые слова: транспортное предприятие, финансово-экономические условия, кризис, виды кризиса, управление, принципы, система антикризисного управления.

Постановка Проблеми. В нестійких та нестабільних економічних умовах господарювання транспортних підприємств, в їх управлінській та фінансово-економічній діяльності, набувають сили фінансові ускладнення, викликані внутрішніми та зовнішніми факторами, які дестабілізують їх фінансову та господарську діяльність.

Формування антикризової політики для підприємств транспортної галузі, яка спрямована на їх виживання і адаптацію до ринкових умов, стає надзвичайно важливим в умовах, коли виникають зміни, що мають глобальний сарактер. Забезпечення антикризової діяльності на постійній основі дає змогу сформувати ефективну підсистему управління транспортним підприємством в кризових ситуаціях.

Антикризове управління підприємствами в ринкових умовах для економіки України обумовлене трансформаційними процесами та необхідністю фінансового оздоровлення багатьох транспортних підприємств, здійснюючих свою діяльність в складних сучасних економічних умовах, що сарактеризуються циклічними фінансовими кризами, нестабільною політичною та економічною ситуацією у державі, тому воно вимагає від усіх українських підприємств досвіду, який вони не мали до теперішнього часу.

Стикаючись з подібною ситуацією підприємства, застосовують іїдходи та методи, характерні для досвіду ще радянського періоду, що призводить до втрати часу, упродовж якого криза встигає розвинутися та іризвести до банкрутства підприємства. У зв'язку з цим у ринкових умовах іосподарювання особливого значення набуває визначення, та попередження іпроблем сфери антикризового управління транспортними підприємствами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичним та практичним аспектам антикризової політики та управління діяльністю підприємств під час кризи присвячені праці таких відомих авторів, як: В. Бівера, Е. Альтмана, І. Бланка, Ю. Бріггема, О. Ковальова, Г. Юна, Р. Хіта та інших.

Останнім часом зросла кількість досліджень та публікацій стосовно антикризового управління. Перш за все, це пояснюється кризою, що охопила більшість підприємств різних галузей. Багато уваги було приділено питанням ефективного антикризового управління, виникненню та попередженню кризових явищ на підприємстві. Питання антикризового управління в своїх працях досліджували багато вітчизняних та закордонних науковців, зокрема: Е. М. Короткова, Е. С. Мінаєв, С. С. Ільїн, А. Г. Грязнова, А. П. Балашов, І. О. Бланк, В. О. Василенко, Л. О. Лігоненко, Л. С. Ситник, А. П. Градов, А. Д. Чернявський, З. Є. Шершньова. В наукових працях розглядаються сутність, теоретичні основи і методологічний інструментарій впровадження антикризового управління на підприємстві, значна увага приділяється теоретичним питанням виникнення, розвитку кризових ситуацій, а також практичним аспектам проведення стабілізаційних заходів щодо виведення підприємства з кризи.

Проблемам економічної безпеки антикризового управління транспортних підприємств приділяли увагу такі вчені, як О. Ареф'єва, Є. Сич, О. Казаченко, Т. Кузенко, П. Клименко, В. Коба, В. Мізюк, С. Мізюк, В. Мунтян, В. Шликов та інші.

Метою статті є визначення сутності антикризового управління транспортних підприємств та фінансово-економічні умови її впровадження.

Виклад основного матеріалу. Наслідки економічної кризи на вітчизняних ринках особливо гостро розглядають необхідність вдосконалення стратегії розвитку підприємства і підготовки до наступної фази зростання.

В цілому, антикризове управління можна охарактеризувати як вид управління, який дотримується принципів цілеспрямованості, комплексності, корисності, безперервності, ефективності, гнучкості, оперативності, раціональності. Представлені характеристики є тими властивостями, які забезпечують можливість розробки і реалізації актуальної і результативної антикризової програми.

Найбільш послідовно та повно сутність антикризового управління розкрито І. О. 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 даного терміна розкрито І. О. Бланком стосовно антикризового фінансового

управління, тобто з акцентом на застосування фінансових засобів та інструментів реалізації даного процесу [3].

Таким чином, окремі автори вважають за необхідне використовувати антикризове управління лише за наявної кризи (О. Терещенко, І. Бланк), інші, навпроти, відстоюють твердження стосовно того, що антикризове управління має постійно діючу функцію, незважаючи на характеристику стану підприємства (Е. Уткін, Л. Лігоненко, Н. 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 й розвивається сучасна концепція антикризового управління на підприємстві, згідно якої періодичне настання кризи на підприємстві розглядається як іакономірний процес, пов'язаний з циклічними потребами модернізації та «структуризації підприємства, і вже потім з несприятливим впливом зовнішнього середовища.

Отже, висвітлення проблем антикризового управління присвячено оловним чином дослідженню питань оздоровлення підприємства за умов іаявності кризи, на нашу ж думку, антикризове управління має бути «від'ємною складовою управління сучасним підприємством становити систему заходів, спрямованих не тільки на вихід підприємства з фінансової кризи, але й на запобігання виникнення такої ситуації.

Кризую в науковій літературі називають переломний етап іункціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу ззовні чи середини що потребує від неї якісно нового реагування [2]; загальну 'ніверсальну фазу будь-якого циклу, період порушення рівноваги; зміну «нденцій життєдіяльності системи, тобто порушення її стійкості, що радикальним чином її оновлює [4].

Антикризове управління, як мікроекономічна категорія, відображає іробничі відносини, що складаються на рівні підприємства при його оздоровленні або ліквідації, а заходи поділяються на стратегічні й тактичні. Стратегічні полягають в аналізі й оцінці становища підприємства, вивченні іробничого потенціалу, розробці виробничих програм, політики доходів, іновацій, стратегії, загальної концепції оздоровлення. Тактичні — у изначенні сучасного стану, прибутку, збитків, виявленні внутрішніх резервів, ілученні кредитних засобів, висококваліфікованих спеціалістів, у структурних адрових змінах, зміцненні дисципліни тощо [3]. Стратегією антикризового правління є сукупність дій та послідовностей застосовуваних управлінських ішень, що дозволяє оцінити, проаналізувати і розробити необхідну систему впливу на оздоровлення підприємства з метою запобігання його банкрутства, інтикризова політика — генеральне спрямування діяльності керівництва

підприємства, сукупність принципів, методів, форм організаційної поведінки, спрямованих на збереження, зміцнення і покращення фінансового і техніко-економічного стану підприємства, на формування механізму управління, який здатний вчасно реагувати на постійні зміни кон'юнктури ринку з урахуванням стратегії підприємства.

Важливим етапом діяльності є визначення не тільки причин виникнення кризи, а і характером її перебігу, видом, а й з факторами, які ініціюють виникнення кризових ситуацій. Отже, для виявлення ознак майбутньої кризової ситуації, тобто симптомів кризи, виникає потреба у діагностиці стану фінансово-господарської діяльності підприємства та тенденції зміни його показників. Суть антикризового управління у цьому випадку полягає в тому, що заходи щодо запобігання кризової ситуації повинні вживатись задовго до її настання, тобто доцільно не лікувати наслідки кризи, а запобігати їм. Тому, основною метою нашої статті є визначення превентивних заходів антикризового управління транспортних підприємств.

Комплекс превентивних заходів необхідно визначати з системи кризових явищ на макро- та мікрорівнях. Класифікація кризових явищ в Україні на рівні підприємств дозволяє виділити наступні типи криз: стратегічна криза, криза результатів та криза ліквідності. Так, стратегічна криза підприємств транспорту характерна такими рисами, як зниження темпів зростання перевезень, зменшення доходів від перевезень та непрофільної діяльності, погіршенням взаємовідносин з економічними агентами, втратою підприємством конкурентних переваг. Якщо в цих умовах не ініціюється розробка превентивних антикризових заходів (наприклад, диверсифікація або перепрофілювання діяльності, вихід на нові ринки), підприємство може втратити можливість отримувати стабільний прибуток, що у перспективі призведе до збитковості та розгортання кризи результатів. Криза результатів характеризується зниженням показників рентабельності, збитками по поточним операціям, нестачею власних оборотних коштів та знеціненням акцій. У подібному стані підприємство зазнає збитків і змушене спрямовувати частину оборотних коштів на їх погашення і, як наслідок, переходить до режиму скороченого виробництва. У цьому випадку криза загрожує подальшому існуванню підприємства та потребує негайного проведення фінансової санації. Криза ліквідності характеризується більшою чи меншою неплатоспроможністю підприємства. Індикаторами цього типу кризи можна вважати низькі значення коефіцієнту ліквідності, нестачу коштів, слабку забезпеченість власними оборотними коштами, невиправдане зростання відношення боргових зобов'язань до загальної суми активів. Кризу неплатоспроможності можна розглядати як реальну загрозу зупинки підприємства та подальшого банкрутства.

Взагалі виділяють такі основні принципи, на яких ґрунтується система антикризового управління - це рання діагностика кризових явищ у фінансовій діяльності підприємства, терміновість реагування на різні кризові явища, (адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його фінансовому добробуту, а також повна реалізація внутрішнього потенціалу для виходу з кризи .

Основними напрямками антикризового управління на рівні господарюючого суб'єкта вважаються постійний моніторинг фінансово-економічного стану підприємства, розробка нової управлінської, фінансової й маркетингової стратегій, скорочення постійних і змінних витрат, підвищення продуктивності праці, залучення коштів засновників, посилення мотивації персоналу [2].

Кризова ситуація подолається з успіхом і антикризова політика буде ефективною при проведенні таких фінансово-економічних та організаційних умовах, як глибокий причинний аналіз ситуації; послідовне впровадження

іаходів з удосконалення культури управління транспортним підприємством на оперативному і стратегічному рівнях; залучення працівників до правління кризою на всіх етапах для забезпечення співпраці і зацікавленості; »ціонально використовуватимуться страхові фонди подолання кризової кіїуації. На транспорті необхідною умовою початку діяльності є питання її (страхування).

Розглядаючи різні антикризові заходи, до яких удаються сьогодні сучасні підприємства, найпоширенішими та найактуальнішими можна назвати; *укорочення витрат, горизонтальна й вертикальна інтеграція*, аналіз ііожливостей передачі на аутсорсинг дорогих процесів, жорсткість контролю (сіх видів альтернативних витрат, перегляд організаційної структури на іредмет виключення зайвих рівнів управління, оптимізація технологічних іроцесів, оптимізація оподаткування, жорсткість кадрової політики.

Але, все ж таки, основною умовою виходу підприємства з кризи є іабезпечення позитивного чистого грошового потоку. На практиці можливості стотного збільшення об'єму власних фінансових ресурсів, в умовах кризового юзвитку, обмежені. Тому основним напрямом забезпечення досягнення точки ннансової рівноваги підприємством в кризових умовах є скорочення об'єму поливання фінансових ресурсів. Перелік заходів з покращення фінансового тановища є індивідуальним для кожного з підприємств та залежить від сфери якій ведеться бізнес, груп продукції, кон'юнктури ринку, регіональної іфраструктури, системи управління, структури витрат на виробництво і правління, техніко-технологічних особливостей та інших факторів.

Отже, щоб всі вище перераховані заходи управління у кризових итуаціях були впроваджені в дію і при цьому були отримані необхідні езультати в стислі строки і з мінімальними втратами, необхідно; покращити якість інформації,

підвищити здатність швидкої реакції завдяки передбаченню кризової ситуації, здійснювати стратегічне планування, формувати бюджет компанії, підвищити якість групових рішень, організувати менеджерів у групи по подоланню кризи, проводити превентивні заходи кризових ситуацій по наступних напрямках: фінансово-господарська діяльність, культура управління, інноваційна активність, моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища та критерії прийняття рішень.

Висновки. Таким чином, формування антикризового фінансового управління для підприємств транспорту спрямоване на їх виживання і ринкову адаптацію, стає особливо важливим в умовах, коли виникають перетворення, які мають глобальний характер.

На підставі вище викладеного можна зробити висновок, що антикризове фінансове управління транспортним підприємством може бути успішним, якщо воно своєчасне, а також носить превентивний характер. Отже, тільки таке управління в сучасних, швидко змінних умовах, здатне досягти поставленої мети і ефективно вирішувати завдання загальної системи управління підприємством.

Список використаних джерел

1. Айвазян З.А. Антикризисное управление: сущность стабилизационной программы / З.А. Айвазян, В.В. Кириченко// Эксперт. - 2001.-№8.
2. Амосов А.Ю. Економіко-правове забезпечення антикризового фінансового управління: державно-управлінський аспект/www.nbuv.gov.ua
- 3.Бланк И. А. Финансовый менеджмент: учебный курс . - 2-е изд., перераб. и доп. / И. А. Бланк. - К. : Эльга; Ника-Центр, 2008. - 656 с.
- 4.Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко. - К. : Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2009. - 377с.
- 5.Мізюк С.Г. Оцінка інноваційного ризику у забезпеченні економічної безпеки авіапідприємства. /С.Г. Мізюк // Проблеми системного підходу в економіці: Збірник наукових праць - К.:НАУ. 2014. Вип.47 - с. 173- 183.
6. Штангрет А.М., Копитюк О.І. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. - К.:Знання, 2007.-335 с.
7. Щелкунов В.І., Мізюк **СТ.**, Астапова Г.В., Мізюк В.В., Буглак О.В.. Методи забезпечення фінансової стійкості та інвестиційної привабливості авіапідприємств корпоративного типу: Монографія. - К: Наук, думка, 2007. 160 с.

FINANCIAL AND ECONOMIC CONDITIONS OF TRANSPORT ENTERPRISE CRISIS MANAGEMENT

In volatile and unstable transport companies economic conditions, their financial and economic activity, become effective financial difficulties caused by internal and external factors that destabilize their financial and economic activity.

Formation of anti-crisis policy for the enterprises of transport industry, aimed at survival and adaptation to market conditions, it is particularly important at a time when there are global changes. Providing anti-crisis activities on a regular basis allows effective management subsystem form a transport undertaking in crisis situations.

Crisis management of companies - a relatively new phenomenon for the economy of Ukraine. It is caused by transformation processes and the need for financial recovery of many transport companies, operating in difficult current economic environment, "characterized by cyclical financial crises, unstable political and economic situation in the country, because it requires all Ukrainian enterprises experience that they had to date time.

Faced with a similar situation companies use approaches and techniques specific to the experience of the Soviet period, resulting in the loss of time that the crisis has time to develop and lead to bankruptcy. In this regard, the market economy conditions, special importance is the definition and prevention of problems areas of crisis management transport undertakings.

In the article the authors investigated the nature of crisis management transport undertaking, by the financial and economic conditions of the anti-crisis policy. It was determined that the formation of anti-crisis financial management for transport enterprises aimed at their survival and market adaptation is particularly important at a time when there are global changes.

Based on the above stated it is possible to conclude that the crisis financial management of a transport enterprise can be successful if it is timely and is preventive in nature. Thus, just as in modern management, the rapidly changing conditions, can achieve this goal and effectively solve problems common system management.