

МОНІТОРИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Досліджено методи антикризового управління. Обґрунтовано ефективність використання моніторингу як інструмента антикризового управління підприємством та проаналізовано доцільність його використання на підприємствах сільського господарства. Досліджено проблему ефективності механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах, виокремлено два основні напрямки оцінки його ефективності: експрес-діагностика фінансового стану та комплексна оцінка ймовірності банкрутства за відомими моделями. Узагальнено основні підходи до визначення мети та об'єкту проведення моніторингу. Систематизовано підходи до визначення сутності

© І. Ю. Єпіфанова

моніторингу. Визначено етапи моніторингу. Досліджено місце моніторингу в системі антикризового управління.

Ключові слова: криза, антикризове управління, моніторинг, фінансовий моніторинг, антикризовий моніторинг.

Постановка проблеми

У сучасних умовах велика кількість підприємств постійно зіштовхується із впливом різного характеру кризових явищ. Існує безліч випадків виникнення кризового стану суб'єктів господарювання, що призводять до різкого зниження випуску продукції, неплатоспроможності і навіть до їх фінансового банкрутства, свідчить про те, що не створено надійної системи моніторингу стану підприємств, системи профілактики кризи. У той же час, моніторинг є одним з найбільш дієвих інструментів прогнозування і коригування розвитку підприємства, антикризового управління його діяльністю. Саме процес постійного моніторингу причин виникнення криз на підприємстві, та пов'язані з цим труднощі зумовлюють розробку системи антикризового управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Розвиток теорії і практики, пов'язаних із концептуальними положеннями антикризового управління, висвітлені в багатьох працях вчених, зокрема, Балашова А., Біловол Р., Бланка І., Важинського Ф., Журавської А., Коваленко О., Лігоненка Л., Ситника Л., Терещенка О., Уткіна Е., Чернишова В. Питання, пов'язані із моніторингом фінансового стану піднімалися такими вченими як Березкіна А., Галіцин В., Єдрінова В., Петров О., Плісецький Д., Побурко Я., Шишкін О. Разом з тим, потребує подальшого дослідження питання використання моніторингу як інструмента антикризового управління, тобто формування антикризового моніторингу.

Мета, об'єкт та методика досліджень

Метою дослідження статті є теоретичне обґрунтування ефективності використання моніторингу як інструмента антикризового управління підприємством та аналіз доцільності його використання на підприємствах сільського господарства.

Основними завданнями були: дослідити методи антикризового управління, визначити сутність моніторингу, визначити місце моніторингу в системі антикризового управління, дослідити доцільність використання моніторингу в системі антикризового управління. Об'єктом дослідження є процес використання моніторингу як інструмента антикризового управління на вітчизняних сільськогосподарських підприємствах.

Теоретичною і методологічною основою в роботі стали фундаментальні положення сучасної економічної науки, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених із проблеми, яка досліджується. У статті використано такі методи

дослідження: системний підхід; теоретичного узагальнення та абстрактно-логічні методи; графічний метод.

Результати досліджень

Внутрішні механізми фінансової стабілізації дозволяють підприємству мобілізувати власні ресурси на основі прийомів і методів антикризового управління. Етапи фінансової стабілізації підприємства в умовах кризової ситуації включають, по-перше, усунення неплатоспроможності [5]. Сільськогосподарські 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 важливим є діагностика фінансового стану підприємства, виявлення ознак кризового стану, враховуючи оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування сільськогосподарського 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 надає можливість, на основі порівняння фактичних значень фінансових показників із плановими та нормативними, визначити масштаби впливу кризи на фінансовий стан підприємства. Крім того, на даному етапі важливим є визначення напрямків 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 надасть змогу визначити проблемні місця в діяльності підприємства, а другої – завчасно підготуватись до можливих ризикових ситуацій та відповіді.

Аналіз економічної літератури, присвяченої проблемі ефективності механізму антикризового управління на сільськогосподарських підприємствах, дає змогу виокремити два основні напрямки оцінки його ефективності [2; 7; 8; 10; 12]:

– експрес-діагностика фінансового стану (використання традиційного вертикального, горизонтального, трендового та факторного аналізу на основі офіційної звітності підприємства та статистичних даних);

– комплексна – аналіз ймовірності банкрутства за відомими моделями (враховується галузева приналежність підприємства та особливості його функціонування на базі використання показників фінансового стану підприємства).

Обидва варіанти передбачають активне використання діагностики. Існує певна дилема при формуванні «поля спостережень» і конкретного інструментарію для діагностики кризових явищ. Не можна погодитися з тим, щоб відслідковувати зміну стану підприємства виключно за фінансовою звітністю, як це пропонується вітчизняними фахівцями [3]. Малоімовірно, що в такому разі керівник буде мати можливість визначити передумови, «ранні сигнали» кризи [3]. Більш ймовірно, що у фінансовій звітності знайдуть прояви уже власне кризові явища, а не сигнали про їх наближення.

Трансформаційні перетворення та розвиток різноманітних форм власності та господарювання призвели до появи значного різноманіття підприємницьких структур. Проте у процесі подальшого їх становлення та діяльності значна частина з них виявилася неспроможною функціонувати та забезпечувати самовідтворення. Дані економічні проблеми набули суттєвого загострення на сучасному етапі розвитку економічних відносин в Україні, що обумовлює необхідність та важливе значення антикризового моніторингу підприємств національної економіки, а особливо такої її вразливої галузі, як аграрна сфера.

Для того, щоб мати змогу ефективно здійснювати антикризове управління в умовах як конкретного підприємства, так і галузі сільського господарства в цілому, необхідно чітко усвідомлювати та розрізняти як самі види криз і фактори, що їх зумовлюють, так і механізми боротьби з кризовими явищами.

Розглядаючи механізм антикризового управління варто зупинитися на методах, які він використовує. У сучасному тлумачному словнику української мови зазначається, що метод (від грец. – «шлях через») – це чітко сформована та структуризована послідовність етапів, реалізація яких приводить до вирішення поставлених задач і, як результат, досягнення головної мети.

Слід погодитися з точкою зору Н.К. Жукової, яка в своїх наукових дослідженнях виокремлює шість методів антикризового управління: моніторинг, диверсифікацію, зовнішню санацію, внутрішню санацію, реструктуризацію та контролінг [3].

Розглянемо моніторинг як метод антикризового управління детальніше. Звернемося до генезису даного поняття. Термін «моніторинг» походить від латинського «monitor», що вказує на того, хто наглядає, попереджає.

В економічному словнику можна знайти визначення моніторингу як безперервного процесу проведення постійного спостереження за ринком, на якому функціонує суб'єкт господарювання, безпосередньо за самим господарюючим суб'єктом, здійсненням ним виробничої та фінансової діяльності, а також за реалізацією інноваційних та інвестиційних проектів та їх втіленням в реальність [5].

Моніторинг – це безперервне спостереження за економічними об'єктами, аналіз їх діяльності як складова частина управління [11]. З цього можна зробити висновок, що в основу моніторингу покладено принцип безперервного дослідження зміни кон'юнктури зовнішнього ринкового оточення, її впливу на внутрішнє середовище підприємства та належна адаптація до даних змін. Як зазначають автори, метою моніторингу виступає створення базисного фундаменту для зниження наслідків впливу ризиків при управлінні капіталом, основними та оборотними активами, фінансовими результатами і, врешті решт, персоналом.

На думку Плісецького Д.Е. моніторинг – це спеціально організоване, систематичне спостереження за станом об'єктів, явищ, процесів з метою їх оцінки, контролю або прогнозу [9].

На думку О. П. Орлюк, моніторинг – це метод фінансового контролю, що передбачає постійне ознайомлення із загальним станом фінансово- господарської діяльності об'єкта контролю, виконання ним управлінських рішень. Основною його метою є виявлення ознак, які можуть свідчити про наявність фінансових чи інших порушень, та звернення на це уваги об'єкта контролю, аби заподіяти порушенням у будь-якій формі [8].

Моніторинг – один з методів антикризового управління, суть якого полягає в постійному та безперервному дослідженні, проведенні оцінки та аналізу і здійсненні прогнозування взаємозв'язку екзогенного та ендегенного середовища суб'єкта господарювання. Даний метод антикризового управління повинен здійснюватися протягом всього періоду існування підприємства і повинен бути спрямований на виявлення факторів кризи та ідентифікацію симптомів кризових явищ з метою уникнення чи локалізації їх наслідків, мінімізації втрат, подолання складних проблем організаційного характеру в руслі підтримки економічної стійкості аграрних підприємств.

Безліч випадків виникнення кризового стану підприємств, що призводять до різкого зниження виробництва продукції, неплатоспроможності і навіть до їх фінансового банкрутства, свідчить про те, що в економіці країни, на підприємствах не створено надійної системи моніторингу стану підприємств, системи профілактики кризи. У той же час моніторинг є одним з найбільш дієвих інструментів прогнозування і коригування розвитку підприємства, антикризового управління його діяльністю.

Об'єктом моніторингу є фінансовий стан підприємства, фінансові результати і ефективність його фінансово-господарської діяльності. За умови ознак кризових явищ об'єктом моніторингу має стати безпосередньо кризові явища та ті чинники, які їх спричинили.

Головна мета моніторингу – своєчасно виявляти і усувати недоліки у діяльності і знаходити резерви поліпшення фінансового стану підприємства і його платоспроможності.

У загальному вигляді процес моніторингу повинен включати в себе наступні етапи:

1) визначення цілей і планування процесу моніторингу, розробка системи показників, параметрів моніторингу, а також їх цільових значень, вибір засобів і методів збору інформації;

2) спостереження, збір і узагальнення інформації відповідно до визначених параметрами моніторингу. Як об'єкт моніторингу виступає ряд розрахункових показників фінансово-господарської діяльності підприємства;

3) аналіз і оцінка параметрів господарської діяльності на основі інформації, отриманої на попередньому етапі. На даному етапі аналізуються тенденції зміни показників, оцінюються фактичні значення параметрів моніторингу, а також

фактори, що впливають на них, оцінюється вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства;

4) підготовка рекомендацій для прийняття управлінських рішень з метою своєчасного коригування та вдосконалення діяльності підприємства. На даному етапі також можливе корегування цільових параметрів, в разі зміни умов зовнішнього і внутрішнього середовища;

5) контроль за результатами управлінських впливів і формування інформації для подальшого спостереження.

Моніторинг потрібен, насамперед, самим підприємствам і більш правильно було б покласти обов'язок проведення моніторингу на підприємства і організації, а також аудиторські фірми, а державні повинні контролювати його проведення в методичному і часовому аспектах.

Моніторинг поточного стану підприємства здійснюється для оперативної діагностики, яка повинна своєчасно сигналізувати про негативні тенденції зміни в діяльності підприємства.

Система моніторингу також повинна відображати формування і реалізацію як стратегічних, так і поточних тактичних цілей підприємства. Досягнення стратегічних цілей проявляється через цінність капіталу (вартість компанії), поточних (оперативних) цілей через традиційні фінансово-економічні показники. Тому доцільно вводити в систему моніторингу показники вартості компанії і основні показники фінансової стійкості та внутрішньовиробничого обліку та планування.

Підприємство під час своєї діяльності стикається із процесами, якими воно може керувати, а також процесами, які не піддаються управлінню. Ці процеси можуть призвести як до негативних, так і до позитивних наслідків. Процес антикризового розвитку є керованим, спрямованим на подолання кризи, але при цьому він не має суперечити цілям підприємства.

Усі фактори, які впливають на антикризове управління, пов'язані між собою та носять як внутрішній, так і зовнішній характер, а також можуть бути випадковими, непередбачуваними та призвести до неочікуваних фінансових результатів. Усе це приводить до необхідності створення універсальної системи антикризового управління, яка б включала оперативні, тактичні, стратегічні та запобіжні механізми фінансової стабілізації підприємства.

Антикризове управління складається з таких моментів: кризові ситуації можна передбачати, очікувати та спричиняти; кризові ситуації можна прискорити та віддалити; до кризових ситуацій необхідно бути готовим; кризові ситуації можна зробити «не надто болючими»; управління у кризових умовах потребує певних навиків та знань; кризовими процесами лише до певного моменту можна керувати; управління кризовими процесами може прискорити їх, а також зводить до мінімуму наслідки.

Кризи, як і управління ними, бувають різними. Ця різноманітність виявляється в системі та процесах управління, й особливо у механізмі управління.

Розглядаючи властивості, процеси та дію механізму антикризового управління, можна дійти висновків, що всі вони будують такий стиль управління, який, у свою чергу, формує та стимулює: професійну довіру, цілеспрямованість, чіткість, мотивацію ініціативи та самоорганізацію, дослідження альтернатив.

У сучасних умовах розроблено достатньо ефективну систему фінансових методів діагностування та захисту підприємства від банкрутства. На підставі цієї системи вирішенням проблем управління компанією у кризовій ситуації повинні займатися спеціалісти - менеджери з антикризового управління.

Визначено, що моніторинг в процесі антикризового управління має складатись з декількох етапів (рис. 1).



Рис. 1. Місце моніторингу в системі антикризового управління

Джерело: узагальнено та адаптовано автором на основі [1–12].

На першому етапі важливим є діагностика фінансового стану підприємства; виявлення ознак кризового стану з врахуванням оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування промислового підприємства; встановлення причинно-наслідкових зв'язків кризи та їх впливу на інвестиційну діяльність підприємства.

На наступному етапі моніторинг обсягів кризи та прогнозування можливих напрямів її розвитку дає 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 важливим є визначення напрямків 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 дає 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 інвестиційної діяльності, а також зниження та нейтралізація фінансових ризиків та кризових ситуацій, які прямо чи опосередковано можуть вплинути на інвестиційну діяльність. На цьому етапі важливим є виокремлення усієї низки ризиків, що впливають на господарську діяльність підприємства та їх врахування в процесі здійснення інвестиційної діяльності.

Стратегічні рішення, спрямовані на профілактику та подолання кризи, повинні бути прийняті і реалізовані на ранніх стадіях управління, коли процес руху до кризи ще не придбав кумулятивного характеру і тому ще не став незворотним. Стратегія управління підприємством повинна визначатися як якісно певний напрям розвитку підприємства. Вона повинна характеризувати спосіб, механізм, за допомогою якого підприємство зможе стабільно функціонувати, зберігши або зміцнивши своє фінансове становище в умовах мінливого конкурентного середовища, яке передбачає достатній рівень рентабельності діяльності. Стратегії розвитку підприємства засновані на теорії життєвого циклу підприємства. Знаючи, на якій стадії життєвого циклу знаходиться підприємство, керівник може оцінювати поточні умови і перспективи підприємства і на основі цієї інформації розробляти стратегію і тактику подальшого розвитку підприємства. Стратегічне управління повинно передбачати багатократне повторення етапів росту і стійкості життєвого циклу підприємства, їх чергування повинно здійснюватися в повній відповідності з умовами внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Таким чином, стратегічне управління має являти собою свідоме управління етапами життєвого циклу підприємства та створення сприятливих тенденцій подальшого розвитку підприємства. Тактичні кроки управління визначаються виходячи з поставлених

стратегічних цілей. Доцільно проводити аналіз стану підприємства з моменту його утворення або з моменту останньої реструктуризації (внаслідок розширення або зменшення бізнесу, внутрішньої або зовнішньої кризи і тощо). Такий аналіз дозволить побудувати укрупнену криву життєвого циклу підприємства (до точки, на якій воно знаходиться в даний момент) з тим, щоб далі виявити і відстежити загальні тенденції розвитку даного суб'єкта. Фінансовий аналіз поточного стану підприємства проводиться з метою конкретизації «сьогоднішнього» положення цього підприємства на кривій свого життєвого циклу. Знаючи показники ліквідності та рентабельності і планований рівень прибутку, визначаються обмеження, що накладаються політикою розвитку підприємства на короткостроковий капітал (рівень запозичень). Якщо керівництво підприємства врахує в своїй діяльності дані обмеження, воно зможе ефективно управляти стадіями життєвого циклу і чергувати їх з метою досягнення ідеального розвитку. Обирання антикризової стратегії потребує вирішення однієї досить суперечливої проблеми. Досвід переконує, що стартовою точкою успішних перетворень на фінансово слабкому підприємстві є звільнення керівника, управлінські підходи якого спричинили кризу. У той же час, у сільському господарстві вищий менеджмент за наймом застосовується дуже рідко. Переважна більшість керівників підприємств є одночасно і їх власниками, яким, усвідомивши кризовість стану, доведеться самим себе звільнити. Піти на такий крок і, відповідно, запросити спеціаліста по антикризовому управлінню наважаються лише одиниці. Запрошення грамотного менеджера з антикризового управління є непростими завданням і через високу вартість його послуг. Тому керівники/власники «проблемних» сільськогосподарських підприємств будуть намагатися продовжувати працювати, використовуючи стратегію «збирання врожаю». У результаті це призведе до продажу залишків активів підприємства, або до припинення діяльності. Тобто, відповідно до теорії природного відбору, підприємство перейде до нового власника, або звільнить господарський шлях для майбутніх послідовників.

Висновки і перспективи подальших досліджень

Отже, моніторинг є важливим інструментом антикризового управління, використання якого сприятиме зниженню рівня впливу фінансових криз на діяльність підприємства, підвищить ефективність антикризового управління. Велику увагу на моніторинг (як інструмент антикризового управління) варто звернути підприємствам сільського господарства, на яких спостерігається високий ризик виникнення криз ліквідності та прибутковості. Перспективами подальших досліджень слугуватимуть питання щодо формування дієвої та ефективної системи антикризового управління з виваженими інструментами діагностики, моніторингу, прогнозування кризових явищ.

Література

1. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И. А. Бланк. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2006. – 672 с.
 2. Жукова Н. К. Сучасні методи антикризового управління підприємством / Н. К. Жукова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 10. – С. 14–18.
 3. Завадський Й. С. Економічний словник : наукове видання / Г. В. Осовська, О. О. Юшкевич, Й. С. Завадський. – К. : Кондор, 2007. – 358 с.
 4. Коваленко О. В. Деякі аспекти сучасного антикризового управління промисловими підприємствами / О. В. Коваленко // Економіка и управление. – 2013. – № 4. – С. 41–46.
 5. Круш П. В. Умови та критерії застосування антикризової стратегії на промислових підприємствах / П. В. Круш, А. Ю. Погребняк // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2012. – № 9. – С. 422–431.
 6. Науково-методичне забезпечення діяльності промислових підприємств в умовах нестабільного середовища: [монографія] / В. В. Дергачова, Л. Є. Довгань, Н. О. Сімченко [та ін.]. – К. : НТУУ «КПІ». – 2011. – 380 с.
 7. Орлюк О.П. Фінансове право. Академічний курс підручник / О. П. Орлюк. – К.: Юрінком Інтер, 2010. – 808 с.
 8. Плисецкий Д. Е. Система мониторинга финансового сектора экономики / Д. Е. Плисецкий // Банковское дело. – 2004. – № 9 – С. 6–11.
 9. Порядок проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту, реалізація якого передбачається на умовах фінансової самоокупності, а також визначення виду забезпечення для обслуговування та погашення позики, наданої за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій, обслуговування якої здійснюватиметься за рахунок коштів бенефіціара [Електронний ресурс]: Наказ Міністерства фінансів № 616 від 14.07.2016. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1095-16>
 10. Рекова Н. Ю. Антикризові засади управління економічним розвитком машинобудівних підприємств вертикально-інтегрованої корпоративної структури / Н. Ю. Рекова // Інституціональний вектор економічного розвитку: зб. наук. праць МІДМУ «КПУ». – 2013. – Вип. 6(2). – С. 119–127.
 11. Рудик О. Р. Методичне забезпечення антикризової діагностики вітчизняних підприємств / О. Р. Рудик // Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. – 2007. – Вип. 18. – С. 236–240.
 12. Чібісова І. В. Методи оцінки і прогнозування банкрутства підприємств [Електронний ресурс] / І. В. Чібісова // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2012. – Вип. 22(2). – С. 389–394.
-
-