

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ КРИЗИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Карижський Ю. В., студент.

Науковий керівник: Догадайло Я. В., к. е. н., доц.

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Для виживання в умовах ринкової економіки і не допущення банкрутства підприємства, необхідно за допомогою фінансового аналізу своєчасно виявляти і усувати недоліки у фінансовій діяльності і знаходити резерви поліпшення стану підприємства і його платоспроможності. Проте очевидно, що масове застосування процедур банкрутства відносно підприємств - боржників навряд чи приведе до економічного зростання, оздоровлення загальної економічної ситуації і поліпшення інвестиційного клімату.

Рационально організований фінансовий менеджмент може ослабити вплив кризи у вигляді фінансової неспроможності і добитися відновлення платоспроможності і фінансової стійкості організації в цілях її збереження від банкрутства. Може статися оновлення організації при збереженні власників і керівників або реструктуризація організації (злиття, розподіл, приєднання, виділення). За інших умов фінансова неспроможність може привести до повної ліквідації організації або зміни власника і перебудови процесу функціонування організації.

Система антикризового управління припускає вивчення характеру, тенденцій і практики розвитку кризи підприємства, методів діагностики і раннього виявлення його ознак, шляхів і засобів, стратегії і тактики, застосування яких може забезпечити його фінансове оздоровлення.

До найбільш актуальних завдань антикризового управління в умовах фінансового оздоровлення відносяться (рис. 1).

Реалізація першого комплексу завдань - попередньої діагностики причин виникнення кризової ситуації на підприємстві - досягається виявленням внутрішніх розузгоджень в діяльності організації (збоїв і упущень в роботі). Першими сигналами, що свідчать про можливе погіршення фінансового положення підприємства в майбутньому, навіть при загальному сприятливому на сьогодні його стані, можуть бути:

– недостатня диверсифікація діяльності підприємства, надмірна залежність сьогоднішніх і майбутніх результатів його

функціонування від вузької номенклатури продукції, якого-небудь конкретного виду проекту, виду активу і так далі;

- втрата ключових партнерів або ускладнення у взаєминах з ними;
- недооцінка або неможливість постійного технічного і технологічного оновлення виробництва, перенавчання персоналу;
- поява сильних конкурентів на тому ж сегменті ринку.

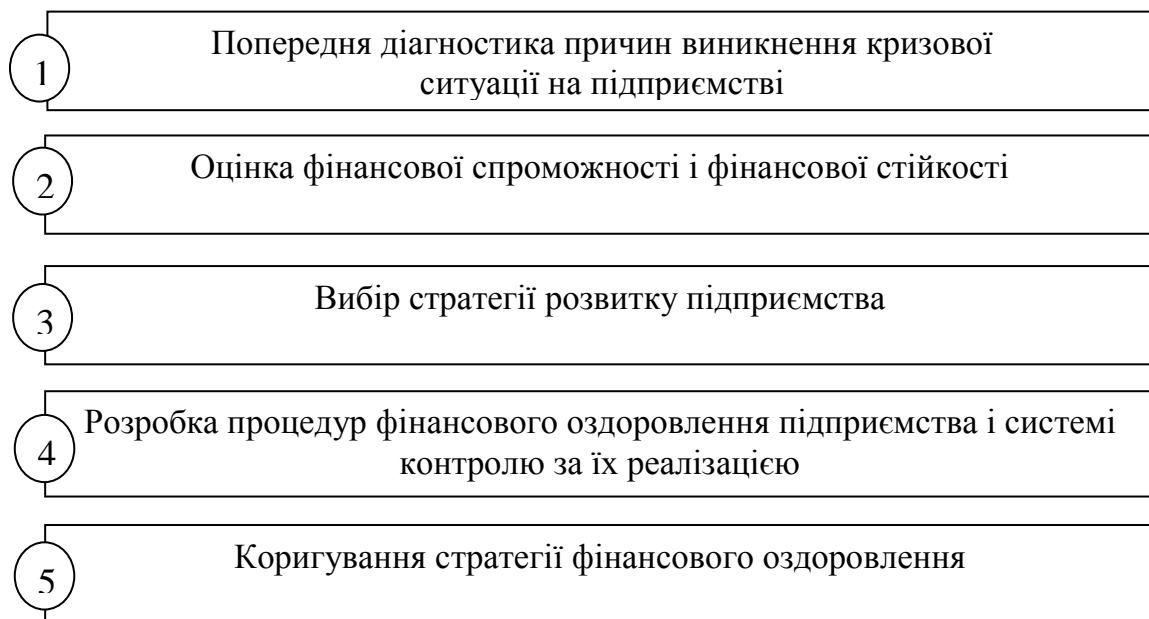


Рисунок 1 - Завдання антикризового управління

Для зниження витрат компанії в умовах кризи потрібні посилення процедур авторизації витрат, мотивування персоналу на зниження витрат і скорочення витрат, не пов'язаних з основною діяльністю компанії.

Одна з широко поширених помилок полягає в тому, що в умовах кризи багато компаній намагаються збільшити приплив вступу грошових коштів, піднімаючи ціну на продукцію без попереднього дослідження ринку. Активізація продажів в ситуації кризи повинна виражатися в розвитку стосунків з існуючими клієнтами і залученні нових, пропозиції ринку нової продукції, укладенні контрактів на роботу з давальницькою сировиною, а також в перегляді існуючої системи скидок і пільг для покупців.

Потім треба створити реєстр поточних платежів і розставити пріоритети. Пріоритетність того або іншого платежу топ-менеджери повинні розглядати в ході щомісячного обговорення за участю рядових співробітників. Після цього можна переходити до побудови максимально детального бюджету руху грошових коштів на

майбутній звітний період (місяць). Це дозволить оптимізувати грошові потоки компанії і передбачити касові розриви.

Крім того, потрібно підтримувати низький баланс на розрахункових рахунках в різних банках, тобто звести суму готівкових коштів до мінімуму. Якщо один з рахунків компанії буде заморожений, вона зможе продовжити роботу, використовуючи рахунки в інших банках. Цей захід дозволить забезпечити компанію від таких ризиків, як банкрутство банку або виставлення картотеки по рахунках.

Також треба переглянути політику компанії в області здійснення капітальних інвестицій :

- 1) припинити або закрити довгострокові інвестиційні проекти, які не приносять дохід в найближчому майбутньому;
- 2) по проектах, зупинка яких неможлива, слід змінити графік вступу інвестицій так, щоб виключити виникнення касових розривів у бюджеті компанії.

Одним з найважливіших стратегічних напрямів виходу з кризи є фінансова реструктуризація. Вона повинна передбачати цілком певну мету, зокрема підтримка життєздатності підприємства на найближчу перспективу за рахунок збільшення готівкових засобів і об'єму продажів.

Фінансова реструктуризація має бути націлена на усунення неліквідності підприємства, вдосконалення структури капіталу, створення передумов для рекапіталізації.

Практичний дозвіл перерахованих проблем фінансовій реструктуризації відбувається шляхом: ліквідації нерентабельних і неплатоспроможних структур усередині підприємства; масової скупки акцій цього підприємства за наявності грошових коштів; залучення форм позикових засобів на розвиток підприємства; скорочення невиробничих витрат виробництва; списання активів з балансу підприємства; вдосконалення механізму управління і підвищення конкурентоспроможності; вдосконалення системи мотивації; посилення контролю за витрачанням грошових коштів; інтеграції капіталу за рахунок злиття з іншими фірмами; введення маркетингового управління; залучення інвестицій.

Завершуючий етап антикризового управління пов'язаний з коригуванням стратегії розвитку і може здійснюватися в наступних основних випадках:

– при несподіваних змінах чинників зовнішнього середовища (рівня оподаткування, невігідної динаміки валютного курсу, впливи на бізнес контролюючих, дозвільних органів і громадських об'єднань і так далі) нейтралізувати які повною мірою неможливо;

– при зростанні внутрішнього фінансового потенціалу підприємства за рахунок додаткового ефекту, отриманого в результаті успішної реалізації стратегічних змін.

Завдання антикризового управління слід вважати виконаними, якщо досягнуте міцне положення на ринку (відновлена платоспроможність, збільшені грошові потоки і так далі).

Таким чином, розглянуто основні принципи здійснення фінансового менеджменту на підприємстві в умовах кризи та основні шляхи його стабілізації.

Література.

1. Айвазян З. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти / З.Айвазян, В. Кириченко // Проблемы теории и практики управления – 1999 – №4 – С.82-88.

2. Антикризисное управление / Под ред. Короткова Э.М. - М.: ИНФРА-М., 2000. – 322 с.

3. Антикризисное управление: [учебное пособие]. – [2-е изд., доп. и перераб]. / Под ред. Э.М. Короткова.- М.: ИНФРА-М, 2009. - 620 с.

4. Антикризисный менеджмент / Под ред. Грязновой А.Г. - М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1999. – 410 с.

5. Архипов В. Стратегия выживания промышленных предприятий / В. Архипов, Ю. Ветошникова // Вопросы экономики – 1998. – № 12. – С. 12-15.

6. Баканов М.И. Теория анализа хозяйственной деятельности: учебное пособие / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. - М.: Финансы и статистика, 2000. – 446 с.

7. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять экономикой: [учебное пособие] / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 440 с.

8. Бендиков М.Т., Джамай Е.В. Совершенствование диагностики финансового состояния предприятия / М.Т. Бендиктов, Е.В. Джамай// Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 5. – С. 80-95.