

УДК 338.124.4

О. В. Тур,

Національний університет харчових технологій

ВПЛИВ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Дана стаття присвячена дослідженню впливу антикризових заходів на ефективність діяльності підприємств харчової промисловості. Автором запропоновано низку антикризових заходів, розроблених спеціально для господарюючих суб'єктів харчової промисловості.

The article is devoted to the investigation and analysis of the influence of anticrisis measures on the efficiency of functioning of food industry. The author suggest set of anticrisis measures worked out definitely for the economic functioning of food industry.

Ключові слова: антикризові заходи, світова фінансова криза, антикризова команда, план антикризових заходів, антикризова програма.

Key words: the crisis measures, the world financial crisis, the anticrisis team, the plan of the anticrisis measures, the anticrisis program.

ВСТУП

У функціонуванні кожної держави і в роботі суб'єктів господарювання час від часу відбуваються негативні явища, які призводять до загрози їхньому існуванню. Таким негативним явищем може бути криза. На рівні окремого підприємства цим питанням приділялося недостатньо уваги, що не давало змоги ефективно боротися з кризовими явищами, робити кризу більш керованою. Як правило, причиною кризи є надмірне споживання, яке супроводжувалося ростом цін на сировину, нерухомість, зростанням вартості акцій та інших фінансових інструментів, боргів населення, держав і приватного сектора. Всі ці явища, які відбувалися в світовій економіці, вплинули на загальний стан розвитку української економіки, що призвело до відпливу іноземного капіталу з країни та стало причиною падіння промислового виробництва і знецінення національної валюти [7]. Крім того, це негативно відобразилося на функціонуванні підприємств харчової промисловості.

ПОСТАНОВА ЗАДАЧІ

Сьогодні підприємства харчової промисловості зустрічаються як із зовнішніми, так із внутрішніми факторами виникнення фінансової кризи. Зовнішні фактори мають переважно

об'єктивний, загальноекономічний, стратегічний характер, що посилюється під впливом цілого ряду ринкових та політичних факторів, на які будь-який господарюючий суб'єкт не може вплинути. Внутрішні фактори відображаються на результатах діяльності підприємства. Вони тісно пов'язані з його операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю, їх можна передбачити і своєчасно виявити [4]. Досить часто такі проблеми можуть виникнути в окремих підприємствах навіть за умови фінансової стабільності на рівні країни чи певного регіону. Саме тому, особливо в умовах кризи, потрібно звернути увагу на ефективне управління кожного суб'єкта підприємницької діяльності та впровадити активні антикризові заходи, які покращили б економічну ефективність діяльності й дали можливість у подальшому розвивати потенціал усім підприємствам харчової промисловості. При цьому для покращення їх економічного стану, потрібно розробити антикризові заходи, які змогли б побороти з негативні наслідки, що спричинила світова фінансова криза. Крім того, на наше переконання, не можливо спрогнозувати подальші результати діяльності суб'єктів господарювання без дослідження та наукового обґрунтування механізмів впливу антикризових заходів на їх економічну ефективність.

РЕЗУЛЬТАТИ

Розглянемо можливі заходи подолання кризи на рівні підприємств харчової промисловості в залежності від обсягу виробництва та їх величини. Такими заходами можуть бути: створення антикризової команди, до якої повинні входити начальник технічного відділу, начальник дільниці експлуатації обладнання, економіст з договірних і претензійних робіт, начальник відділу персоналу, менеджер з системи управління якістю, головний бухгалтер, начальник відділу інформаційних технологій, начальник планово-економічного відділу, начальник відділу із зовнішньоекономічної діяльності, менеджер з розподільчої логістики, начальник виробництва — головний технолог, менеджер по закупкам та інші.

Потрібно відзначити, що важливе значення при впровадженні запропонованого заходу мають рівень знань керівника і його команди та їх практичний досвід у сфері фінансового менеджменту. Вони повинні займатися:

- формуванням оптимальної структури капіталу підприємств;
- управлінням основного і обігового капіталу;
- визначенням фінансових ризиків та шляхів їх зменшення;
- досягненням високої ліквідності та платоспроможності підприємства;
- розрахунком нормативу обігових коштів;
- проведенням сучасної кредитної та інвестиційної політики [6].

Також ця команда повинна володіти практичним досвідом щодо виходу підприємства з наявної ситуації на основі аналізу кадрового складу, організаційних структур, фінансового стану, інформаційної культури співробітників, науково-технічного потенціалу організації і галузі, проблем безпеки, економічної ситуації на підприємстві. Це дасть можливість всебічно і оперативно оцінити ситуацію, що склалася, та перейти на швидкі, "єдині" механізми прийняття рішень [2].

Доцільно відзначити, що до функцій антикризової команди належить зменшення витрат на заробітну плату на основі скорочення штату. Звільняються в першу чергу технічні співробітники: секретарі, водії, кур'єри, прибиральниці і т.п. Крім того, проводиться заморожування усіх венчурних проектів, скорочення представницьких витрат.

Процес виведення підприємства з кризового стану спеціальною командою має відбуватися не хаотично та безсистемно. Він має бути належним чином організований та скоординований, відображений у основних документах, які мають розроблятися на підприємстві, що опинилося в кризовому стані. Такими документами є антикризова програма та план антикризових заходів.

Антикризова програма — це внутрішній документ, у якому систематизовано викладається перелік основних заходів, що планується здійснити в межах підприємства, його структурних підрозділів та функціональних служб для досягнення поставленої мети — виведення підприємства з кризового стану [1]. Антикризова програма має розроблятися в цілому по підприємству. Вона складається на підставі проведеної діагностики фінансового стану та загрози банкрутства підприємства, наслідків виникнення ситуації банкрутства, оцінки можливостей підприємства щодо локалізації кризи та дає можливість визначити його дійсне місце на ринку. Антикризову програму необхідно обговорити та узгодити з власниками підприємства, оскільки окремі заходи з відновлення платоспроможності можуть зачіпати їх інтереси, не відповідати стратегічному баченню перспектив розвитку підприємства.

Важливим документом під час виведення підприємства з кризи є також план антикризових заходів. Він розробляється на підставі антикризової програми і являє собою форму її конкретизації та трансформації. План має містити перелік конкретних заходів, які необхідно здійснити, термін початку та закінчення виконання заходів, необхідні ресурси та очікуваний результат реалізації, а також визначати особу, яка відповідає за виконання заходів та підлеглих осіб, які будуть виконувати кожний конкретний захід.

Антикризова програма та план антикризових заходів мають задовольняти такі вимоги:

- забезпечувати комплексне вирішення питань фінансового оздоровлення та відновлення працездатності цілісного організму підприємства;
- бути підпорядкованими стратегічним інтересам підприємства і привабливими для власника, керівництва персоналу підприємства;
- бути привабливими для зовнішніх інвесторів та забезпечувати залучення зовнішніх коштів, необхідних для їх здійснення;
- встановлювати цілі, які кількісно вимірюються та можуть контролюватися;
- містити рішення, що усувають існуючі проблеми і загрозу для функціонування підприємства;
- конкретизувати завдання в розрізі структурних підрозділів та функціональних служб підприємства;
- передбачати змістовні (кількісні та якісні) наслідки запропонованих заходів, можливі терміни їх отримання [1].

При подоланні негативних кризових наслідків наступним важливим заходом є проведення оперативних дій на підприємстві з виявлення зовнішніх та внутрішніх причин платіжної кри-

зи і визначення шляхів її нейтралізації. Подолання кризи платежів передбачає глибокий аналіз її внутрішніх причин: дебіторської та кредиторської заборгованості, операцій на бартерній основі, роботи на давальницькій сировині, випуску неліквідних і нерентабельних виробів тощо [6]. Тобто завчасне виявлення причин платіжної кризи дасть змогу запобігти негативним фінансовим наслідкам на підприємстві та не допустити їх у майбутньому.

Після дослідження факторів, які негативно впливають на економічну ефективність та діяльність підприємства загалом, доцільно розробити та реалізувати стратегічний план розвитку підприємства, який повинен містити:

- визначення потенціалу підприємства, його сильних і слабких сторін;

- оцінку ринкових можливостей підприємства;

- параметри правильного вибору стратегічних напрямів розвитку із можливих альтернатив [3].

Реалізація стратегічного плану розвитку підприємства допоможе активізувати наявні резерви та покращити фінансовий стан господарюючого суб'єкта.

Також для ефективного виходу з кризової ситуації доцільно провести реструктуризацію виробництва, тобто створити нову структуру управління і звернути увагу на діяльність служби маркетингу та збуту. Це необхідно зробити у зв'язку з тим, що за відсутності кризи всі господарюючі суб'єкти харчової промисловості орієнтувалися на виробництво, а під час кризи, щоб не знизилася показники економічної ефективності діяльності підприємства, слід переорієнтувати його колектив на задоволення потреб споживача. Для того, щоб це зробити, підприємству необхідний професійний маркетинг. Особливо під час кризи важливе місце у службі маркетингу займають маркетингові дослідження, на основі яких підприємства харчової промисловості проводять аналіз таких даних: кількість магазинів, їх профіль, адреси, розподіл за групами (супермаркети, гастрономи, спеціалізовані магазини тощо). Виходячи з наявної бази даних, шляхом науково обґрунтування, вони роблять висновки: як працювати, на яких ринках, з якими обсягами, чому віддавати перевагу — оптовій чи роздрібній торгівлі, або яке співвідношення між ними буде оптимальним, який асортимент є бажаним, хто основні споживачі та як поводити себе з конкурентами (співпрацювати чи змагатися, об'єднуватися чи відмежовуватись). Ці дослідження допоможуть розвивати власну мережу роздрібної торгівлі, що є одним із ефективних засобів поповнення оборотних коштів підприємств харчової промисловості. Таким чином, вирішується не тільки проблема поповнення оборот-

них коштів, а й поліпшення фінансового стану в цілому [5].

Потрібно зазначити, що ще одним важливим напрямом при подоланні кризової ситуації на будь-якому господарюючому суб'єкті харчової промисловості є створення умов для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для досягнення цієї мети потрібно:

- забезпечити стабільну життєдіяльність підприємства;

- випускати лише таку продукцію, яка випереджає сучасний попит та відповідає вимогам внутрішнього та зовнішнього ринку;

- створити ефективну систему якості тощо [3].

Виконання цих умов забезпечить стабільне функціонування діяльності підприємства та вихід його на нові ринки збуту.

Наступним важливим етапом при подоланні кризи є також оцінка ризиків та вибір відповідних заходів їх нейтралізації. До основних інструментів нейтралізації ризиків слід віднести:

- формування відповідних резервів;

- диверсифікацію ризиків;

- хеджування;

- страхування ризиків страховими компаніями [8].

Найпоширенішим інструментом нейтралізації наслідків настання ризиків є використання для цих цілей резервного фонду фінансових ресурсів, що призначений для покриття можливих збитків. Резерви створюються відповідно до чинного законодавства або установчих документів підприємства за рахунок нерозподіленого прибутку або коштів власників.

Зменшення рівня фінансових ризиків можна також досягти, застосовуючи механізм диверсифікації. Диверсифікація — один зі способів мінімізації фінансових ризиків, який полягає в розподілі ризиків шляхом розширення об'єктів капіталовкладень, асортименту товарів і послуг, фінансових інструментів тощо.

Щодо диверсифікації асортименту, то підприємству потрібно ввести нові види продукції на окремих ринках для зміни структури експорту та формування пропозиції щодо поставок одного ж виду продукції у декількох модифікаціях або на різних умовах для укріплення становища на ринку, залучення нових покупців та покращення економічної ефективності діяльності підприємства.

Для нейтралізації ризиків зміни цін на окремі елементи активів (страхування валютного ризику, ризику падіння курсу цінних паперів чи зміни цін на готову продукцію або сировину та матеріали) вживається термін "хеджування". Хеджування — метод страхування цінового ризику за угодами на біржі (товарній, фондовій). Механізм хеджування ризиків полягає в здійсненні зуст-

Таблиця 1. Перелік антикризових заходів та їх вплив на мінімізацію негативних наслідків діяльності підприємства

№	Назва заходу	Суть заходу	Результати
1.	Створення антикризової команди	Займається виходом підприємства із ситуації, що склалася на основі аналізу фінансового стану, проблем безпеки та ін.	Це допоможе оцінити ситуацію, що склалася, та перейти на швидкі механізми прийняття рішень
2.	Скорочення штату	Звільняються в першу чергу технічні співробітники: секретарі, водії, кур'єри, прибиральниці і т.п.	Зменшення витрат на заробітну плату
3.	Розробка антикризової програми	Це внутрішній документ, що містить перелік основних заходів, які планують здійснити в межах підприємства	Досягнення поставленої мети – виведення підприємства з кризового стану
4.	Створення плану антикризових заходів	Розробляється на основі антикризової програми і містить перелік заходів, які необхідно здійснити, термін початку та закінчення виконання заходів, необхідні ресурси, виконавців та очікуваний результат	Забезпечує вирішення питань фінансового оздоровлення та відновлення працездатності підприємства
5.	Виявлення причин платіжної кризи	Передбачає аналіз її зовнішніх та внутрішніх причин: дебіторської та кредиторської заборгованості	Допоможе уникнути негативних фінансових наслідків на підприємстві
7.	Проведення реструктуризації виробництва	Забезпечити ефективну діяльність служби маркетингу та збуту.	Покращаться показники ефективності діяльності підприємства
8.	Проведення маркетингових досліджень	Збираються та аналізуються такі дані: кількість магазинів, їх профіль, адреси, розподіл за групами (супермаркети, гастрономи, спеціалізовані магазини)	Дасть змогу зробити висновки чому віддавати перевагу - оптовій чи роздрібній торгівлі, який асортимент є бажаним, хто основні споживачі
9.	Підвищення конкурентоспроможності підприємства	Полягає у забезпеченні стабільної життєдіяльності підприємства; у виробництві продукції, яка випереджає сучасний попит; у створенні ефективної системи якості	Забезпечить стабільне функціонування діяльності підприємства та вихід його на нові ринки збуту
10.	Застосування інструментів нейтралізації ризиків:		
	10.1 формування резервного фонду фінансових ресурсів	Створюються за рахунок нерозподіленого прибутку або коштів власників	Призначений для покриття можливих збитків
	10.2 диверсифікація ризиків	Це розподіл ризиків шляхом розширення об'єктів капіталовкладень, асортименту товарів і послуг, фінансових інструментів тощо	Зменшення рівня фінансових втрат
	10.3 хеджування	Полягає у здійсненні зустрічних операцій з купівлі-продажу активів (фінансових інструментів)	Якщо її учасник має фінансові втрати через зміни цін як продавець реального товару або цінних паперів, то він виграє в тих же розмірах як покупець ф'ючерсних контрактів на таку ж кількість товару або цінних паперів і навпаки
	10.4 страхування	Це операція, що допоможе уникнути збитків через невиконання договірних зобов'язань як самим страхувальником перед контрагентом, так і контрагентами перед страхувальником	Запобігає настанню можливих ризиків на підприємстві
11.	Мінімізація валютних ризиків	Полягає у використанні передоплати при укладанні договорів, а також введення валютного застереження в умови договору для мінімізації впливу коливань валютних курсів	Цей захід допоможе уникнути небажаних для підприємства фінансових втрат

річних операцій з купівлі-продажу активів (фінансових інструментів). До основних фінансових інструментів хеджування ризиків належать:

- форвардний контракт;
- ф'ючерс;
- опціон;
- своп [6].

Форвардний контракт — інструмент хеджування ризиків, один з видів ф'ючерсних контрактів, який

засвідчує зобов'язання особи придбати (продати) цінні папери, товари або кошти у визначений час та на певних умовах у майбутньому з фіксацією цін такого продажу під час укладання подібного форвардного контракту.

Ф'ючерс — інструмент хеджування ризиків, який полягає в укладанні контракту, що засвідчує зобов'язання з купівлі (продажу) відповідної кількості базового активу (цінних паперів, товарів, валютних цінностей) у встановлений час та

на визначених умовах у майбутньому з фіксацією ціни активу під час укладання контракту; розрізняють товарні ф'ючерси та фінансові.

Опціон — інструмент хеджування ризиків, стандартний контракт, що дає його власнику право (але не зобов'язання) купити або продати цінні папери, товари або валютні цінності за визначеною ціною протягом встановленого періоду.

Своп — інструмент хеджування ризиків, зміст якого полягає у здійсненні обмінної операції, за якої контракт на придбання (продаж) певної кількості цінних паперів, товарів, коштів або фінансових інструментів супроводжується контрактом на зворотний їх продаж (придбання) на певну дату в майбутньому.

Операція хеджування вимагає здійснення трьох біржових угод:

— купівлі (продажу) реального товару або цінних паперів з поставкою в майбутньому періоді;

— продажу (або відповідно купівлі) ф'ючерсних контрактів на аналогічну кількість товарів або цінних паперів;

— ліквідацію позиції за ф'ючерсними контрактами в момент поставки реального товару або цінних паперів шляхом укладання зворотної (офсетної) угоди.

Принцип операції хеджування заснований на тому, що якщо її учасник має фінансові втрати через зміни цін як продавець реального товару або цінних паперів, то він виграє в тих же розмірах як покупець ф'ючерсних контрактів на таку ж кількість товару або цінних паперів і навпаки.

Останнім важливим інструментом запобігання можливим ризиків на підприємстві, які можуть негативно вплинути на фінансові результати, є страхування, яке стало в сучасних умовах універсальним засобом захисту майнових інтересів. Укладання договорів страхування фінансових (комерційних) ризиків повинно здійснюватись на випадок непередбачуваних збитків через невиконання договірних зобов'язань як самим страхувальником перед контрагентом, так і контрагентами перед страхувальником [6]. При цьому потрібно звернути увагу на те, що договір страхування укладається відносно цивільно-правової угоди між страхувальником і його контрагентом, а страхова сума дорівнює сумі, зазначеній в такій угоді. Строком страхування є строк дії угоди (договору, контракту) між страхувальником та контрагентом. Витрати на страхування комерційних ризиків відносяться до валових витрат.

Крім розглянутих заходів, автор вважає, що при подоланні кризи необхідно мінімізувати валютні ризики за рахунок наповняння на використанні передоплати при укладанні договорів (50% при завантаженні транспортного засобу на підставі специфікації, 50% після митного оформлення на підставі штампів посадової особи митного органу у ВМД), а також шляхом введення

валютного застереження в умови договору для мінімізації впливу коливань валютних курсів. Цей захід допоможе уникнути небажаних для підприємства фінансових втрат.

Узагальнюючи, представимо перелік розглянутих заходів у вигляді табл. 1.

ВИСНОВОК

На думку автора, запропоновані антикризові заходи у випадку їх системного і своєчасного використання дадуть можливість позитивно вплинути на економічну ефективність діяльності підприємств харчової промисловості. Реалізація цих заходів дозволить знизити ймовірність виникнення кризових ситуацій, зменшити розмір збитку, підвищити стратегічний потенціал та активізувати потенціал протидії кризовим явищам, підсилити адаптаційні можливості підприємств і зміцнити їхні конкурентні позиції. При цьому важливе значення має оптимальне співвідношення та послідовність впровадження цих заходів у діяльність будь-якого суб'єкта господарювання, що дасть можливість з початку підприємству втриматися на плаву і не збанкрутувати, а потім розпочати більш ефективний етап у своїй діяльності, який принесе йому стабільне функціонування на ринку та бажані прибутки.

Література:

1. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. — Вид. 2-ге, виправл. і доп. — Київ: Центр навчальної літератури, 2005. — 504 с.
 2. Штангрет А. М., Копилюк О. І. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. — К.: Знання, 2007. — 335 с.
 3. Данилишин Б. Шлях до подолання кризових явищ — макроекономічна стабільність і скоординованість дій. [Електронний ресурс]: <http://www.dt.ua/1000/1550/64981/>
 4. Дяченко Л.П., Шестопалова Я.І. Механізм подолання світової фінансової кризи підприємств України [Електронний ресурс]: <http://intkonf.org/k-e-n-dyadachko-lp-shestopalova-yai-mehanizmi-podolannya-svitovoyi-finansovoyi-krizi-pidpriemstv-ukrayini/>
 5. Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" [Електронний ресурс]: <http://www.economy.nayka.com.ua>
 6. Олександр Орленко. Програма дій підприємства в умовах економічної кризи [Електронний ресурс]: <http://soskin.info/ea/1999/7-8/19990-787.html>
 7. Сугоняко О. Українська криза: вчора, сьогодні, завтра [Електронний ресурс]: <http://pravda.com.ua/news/2009/9/1/100736.htm>
 8. Страхування фінансових (комерційних) ризиків [Електронний ресурс]: <http://www.ueic.com.ua/services/finance/>
- Стаття надійшла до редакції 16.09.2010 р.