

ИКОНОМИКА НА ПРЕДПРИЯТИЕТО / ENTERPRISE ECONOMY / ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ВИНОДЕЛЬЧЕСКИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ УКРАИНЫ КАК ОСНОВА СТАБИЛИЗАЦИИ ИХ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ И СОЗДАНИЯ ПРЕДПОСЫЛОК ДЛЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

CRISIS MANAGEMENT OF UKRAINIAN WINE ENTERPRISES AS THE BASIS OF STABILIZATION OF THEIR FINANCIAL CONDITIONS AND CREATION OF PREREQUISITES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT



ФИАЛКОВСКАЯ Анастасия

FIALKOVSKA Anastasiia

e-mail: fian192@gmail.com

Одесский национальный экономический университет,
кафедра экономики и управления национальным хозяйством
65082, Украина, г.Одесса, ул. Преображенская, 8,
Научно-исследовательская часть (ауд. 218)

В статье рассматриваются вопросы антикризисного управления винодельческими предприятиями Украины и возможные последующие направления повышения их конкурентоспособности на национальном рынке и при выходе на международные рынки. Определены особенности применения антикризисного управления для формирования стратегии устойчивого развития, обновления и адаптации предприятий к быстро изменяющимся условиям внешней среды. Проведен анализ методов антикризисного управления с целью обоснования целесообразности и своевременности использования последних. Доказана перспективность антикризисного управления предприятиями для решения существующих проблем их функционирования. Предложен механизм антикризисного управления на основе реструктуризации и пути его применения на винодельческих предприятиях Украины с целью выявления направлений их развития и стабилизации их хозяйственной деятельности.

Ключевые слова: антикризисное управление, винодельческие предприятия, конкурентоспособность, реструктуризация, устойчивое развитие.

Questions of crisis management of Ukrainian wineries and possible following directions of improving their competitiveness in the domestic and international markets are considered in the article. The features of the crisis management application for the formation of a sustainable development strategy, updating and adapting enterprises to rapidly changing environmental conditions are appointed. Analysis of crisis management methods in order to substantiate the appropriateness and timeliness of their using are conducted. Prospects of crisis management of enterprises in order to solve the problems of their functioning is proved. The mechanism of crisis management based on restructuring and ways of its application in wineries of Ukraine in order to identify directions of development and stabilization of their activities are suggested.

Keywords: crisis management, wineries, competitiveness, restructuring, sustainable development.

Вступление. В современных условиях усиления кризисных процессов в национальной экономике задача, которая возникла перед винодельческими предприятиями Украины, состоит в том, чтобы минимизировать потери и выработать свой стиль поведения, позволяющий заложить основы долгосрочного предпринимательского успеха и надежного финансового состояния для устойчивого развития в будущем.

Резкое ухудшение конъюнктуры, обусловило формирование новых, специфических условий функционирования винодельческих предприятий, которые характеризуются высоким уровнем неустойчивости и неопределенности. Высокая вероятность финансовой дестабилизации любого предприятия предопределяет потребность в осуществлении специального антикризисного управления.

Проблема обеспечения конкурентоспособности является наиболее актуальной для винодельческих предприятий, которые в силу объективных причин, вызванных вступлением Украины в ВТО и завершением процесса присоединения к зоне свободной торговли ЕС в ближайшей перспективе могут быть вытеснены с рынка более эффективными иностранными производителями.

Негативное воздействие таких факторов, как отсутствие качественной сырьевой базы для производства вин, наличие значительной доли фальсифицированной продукции, недостаточность объемов целевого финансирования отрасли за счет сбора на развитие виноградарства, садоводства и хмелеводства, недоступность долгосрочного банковского кредитования, существенно снижает конкурентоспособность предприятий виноградо-винодельческого подкомплекса на открытом рынке.

Для таких предприятий возникла необходимость осуществления своевременного антикризисного управления, заключающегося в постоянном совершенствовании форм и методов управления для роста эффективности производства и увеличения доходной части баланса винодельческого предприятия. Это потребует решения принципиально новых бизнес-задач. К таким задачам относятся: оптимальное планирование и организация предпринимательской деятельности, выявление и мобилизацию всех имеющихся резервов для повышения рентабельности производства и реализации продукции, поиск новых рынков и путей привлечения инвестиций на предприятия в условиях неопределенности экономической среды. Управленческие решения должны приниматься на основе разработанных альтернативных сценариев развития с учетом влияния факторов внешней и формированием внутренней среды.

В настоящее время понятие «антикризисное управление» все чаще употребляются учеными и практиками. Однако досих пор существуют разногласия в его интерпретации.

В частности, западноевропейскими специалистами антикризисное управление определяется как «деятельность, необходимая для преодоления состояния, угрожающего существованию предприятия, при котором основным вопросом становится выживание». Такая деятельность характеризуется «повышением интенсивности применения средств и методов, необходимых для преодоления угрожающей существованию предприятия ситуации» [5, с. 34]. При этом, по мнению Неухольда, происходит перенос внимания на сиюминутные, краткосрочные проблемы, одновременно связанные с проведением жестких и быстрых решающих мероприятий.

Кошкин В. И. и Беляев С. Г. (2000) утверждают, что «антикризисное управление – совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретному предприятию-должнику».

Грязнова А. Г. (1999), в свою очередь, говорит, что «антикризисный менеджмент – такая система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии социальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы».

По мнению Короткова Э. М. (2000), «антикризисное управление – это управление, в котором поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития».

Точка зрения Крыжановского В. Г. (1998) такова, что антикризисный менеджмент – это:

– предварительная диагностика причин возникновения кризисной ситуации на предприятии;

– анализ внешней среды и потенциала конкурентных преимуществ предприятия для выбора стратегии его развития;

– бизнес-планирование повышения конкурентных преимуществ и финансового оздоровления предприятия;

– разработка процедур финансового оздоровления предприятия и системы контроля за их реализацией.

С каждым из приведенных определений можно поспорить. В частности, мы не можем согласиться с мнением Кошкина В. И. и Беляева С. Г. о том, что антикризисное управление может применяться только к предприятию-должнику. Расхождения с Грязновой А. Г. состоят в том, что, по нашему мнению, предприятие должно опираться не только на собственные ресурсы. Коротков Э. М. в своем определении не учитывает меры по предупреждению кризиса. Крыжановский В. Г., как и Кошкин В. И. с Беляевым С. Г., говорит только об уже реализованной кризисной ситуации.

Среди ученых также нет единства и по методам антикризисного управления. Например, А. Г. Грязнова (1999) считает, что одним из инструментов антикризисного управления является декомпозиция системы управления предприятием с целью решения отдельных проблем. Однако от этого, на наш взгляд, страдает полнота и объем применяемых процедур.

Целью статьи является анализ методов антикризисного управления и формирования механизма антикризисного управления винодельческими предприятиями для обеспечения их устойчивого развития.

Основная часть. Антикризисное управление – это многоуровневая, целенаправленная, многокритериальная и взаимосвязанная система целей, задач, методов, структур и субъектов управления, процедур и мероприятий, направленных на преодоление кризисных явлений на каждом этапе жизненного цикла предприятия и повышение ожидаемой результативности его деятельности на основе сочетания

технологий стоимостного управления и бюджетирования.

Антикризисное управление на предприятиях винодельческой отрасли должно быть направлено на осуществление превентивных мер по недопущению кризиса, вывода предприятия из кризисного состояния, а также устранение негативных последствий кризиса. То есть на винодельческих предприятиях должен происходить постоянный процесс мониторинга хозяйственной деятельности с последующим внесением корректировок в стратегию функционирования предприятия, а в случае необходимости, и кардинальным ее изменением.

Основными внешними факторами, влияющие на стратегическую устойчивость предприятий винодельческой отрасли, являются: стабильная правовая среда; отрегулированность мер по контролю за качеством вина; налоговая политика и мероприятия государства, направленные на поддержку производителей вина; деятельность объединений предприятий виноделия; наличие на рынке продукции предприятий-конкурентов. К важнейшим внутренним факторам устойчивости предприятий виноделия относят: материальные ресурсы, оборудование и НИОКР, трудовые ресурсы, финансовое состояние, маркетинг вина, эффективность менеджмента.

В настоящее время в качестве факторов, которые привели к снижению стратегической устойчивости винодельческих предприятий, можно отнести следующие: невысокие показатели рентабельности продаж, собственного капитала и оборотных активов; ухудшение степени финансовой независимости в части формирования запасов; неблагоприятное соотношение величины оборотных активов и текущих обязательств может привести к утрате платежеспособности; недостаток свободных оборотных средств; снижение удельного веса собственных долгосрочных источников финансирования.

К методам антикризисного управления винодельческими предприятиями можно отнести весь арсенал методических

инструментов, комплекс мероприятий от предварительной диагностики кризиса до методов по его устранению и преодолению.

Опираясь на теорию и практику управления винодельческими

предприятиями мы предлагаем девять основных методов антикризисного управления (Рисунок 1).

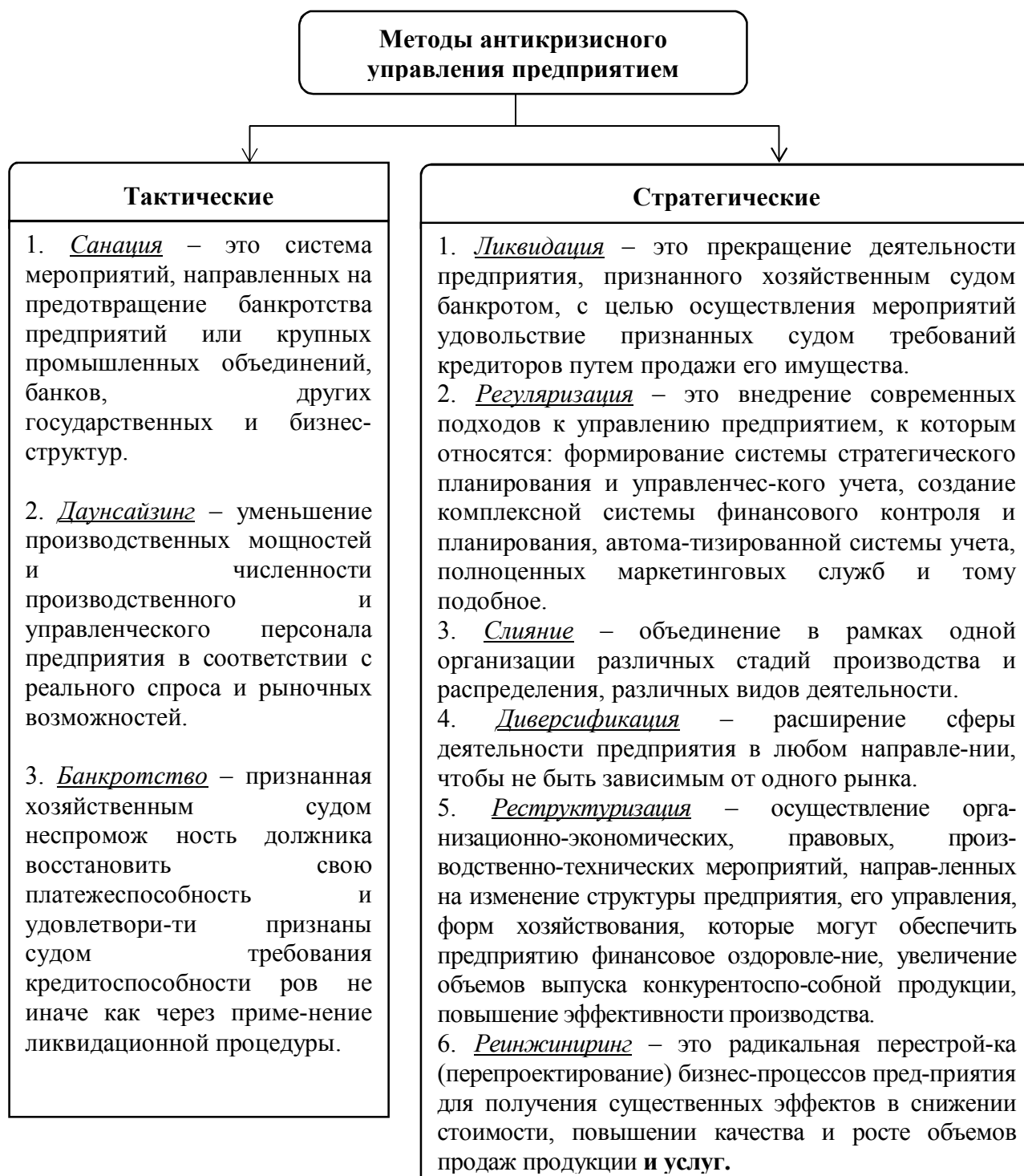


Рисунок 1. Методы антикризисного управления предприятием

Из предложенных методов, на наш взгляд, наиболее эффективным для вывода

из кризиса предприятий виноделия является реструктуризация.

Понятие «реструктуризация» можно трактовать как систему организационно-экономических, производственно-технических и других мероприятий, направленных на ре-формирование и совершенствование его хозяйственной деятельности и достижения стратегических целей развития путем осуществления необходимых структурных преобразований с учетом изменений во внутренней и внешней среде его функционирования.

Реструктуризация является многоплановым процессом. Поэтому важно классифицировать реструктуризационные преобразования на уровне предприятия. Они могут быть классифицированы по двум основным признакам:

1) стадии жизненного цикла;

2) функциональная сфера деятельности предприятия.

В зависимости от фазы жизненного цикла, на которой находится предприятие, действия по реструктуризации предлагается классифицировать следующим образом:

1. На фазе подъема – адаптивная реструктуризация, представляющая собой ряд «мягких», щадящих корректировок текущей деятельности предприятия соответствии с меняющимися требованиями рынка.

2. На фазе зрелости – уместна организационно-управленческая реструктуризация, предусматривающая перестройку системы хозяйствования на основе бизнес-ориентирования структурных подразделений предприятия.

3. На фазе стагнации необходимо досудебное финансовое оздоровление, что требует кардинальных изменений в хозяйствовании предприятия.

4. На фазе кризиса – осуществляется санация, как комплекс мер, предусмотренных процедурой проведения дела о банкротстве, направленных на возобновление платежеспособности предприятия-должника [1 с.28-29].

В зависимости от функциональной сферы деятельности предприятия выделяем реструктуризацию управления, производства, финансово-инвестиционную, кадровую, коммерческой деятельности.

Реструктуризация управления направлена на совершенствование системы управления предприятием и приведения ее в соответствие с внешними условиями деятельности предприятия.

Реструктуризация производства включает изменения в производственно-хозяйственной деятельности предприятия, активизацию инновационных и инвестиционных процессов с целью повышения конкурентоспособности продукции.

Финансово-инвестиционная реструктуризация направлена на улучшение использования финансовых ресурсов, повышение финансовой устойчивости предприятия (ликвидности, платежеспособности, финансовой независимости) и инвестиционной привлекательности предприятия. Это предусматривает тесное сотрудничество предприятия со своими кредиторами, в том числе и банками, и требует определенной законодательной базы.

Практика преобразований показывает, что без финансовой реструктуризации только 10-15% украинских предприятий способны провести реструктуризацию в полном объеме собственными силами. Более 70% предприятий требуют внешней помощи в той или иной форме. Значит они не эффективны !

Кадровая реструктуризация является одним из наиболее важных направлений реструктуризации. Ее необходимость определяется не только реструктуризацией производства, но и изменением приоритетов кадровой политики, как в процессе реструктуризации, так и после нее.

Реструктуризация коммерческой деятельности направлена на обеспечение стабильности производства, повышение эффективности реализации продукции предприятия [2, с.221-222].

Механизм реструктуризации предприятия – это комплексная система элементов, конкретный порядок действий, направленных на обеспечение эффективного функционирования субъектов предпринимательской

деятельности в условиях изменчивой внешней среды.

Можно выделить следующие элементы механизма реструктуризации предприятия:

- определение предмета и объекта реструктуризации;
- мотивы совершения реструктуризационных преобразований;
- цель и задачи реструктуризации предприятия;
- принципы осуществления реструктуризации;
- средства, которые обеспечивают процесс внедрения реструктуризационных мероприятий;
- методы проведения реструктуризации предприятий.

Основными мотивами осуществления реструктуризационных преобразований на предприятии могут быть [3]: повышение эффективности деятельности и рыночной стоимости; повышение инвестиционной привлекательности; обеспечение и усиление конкурентных преимуществ; преодоление кризисных явлений в деятельности и предотвращение банкротства; проведение предликвидационной подготовки.

Эффективность внедрения механизма реструктуризации связана с определением ее критериев. В научной литературе по данной проблематике выделяют два типа критериев: жесткие, измеримые количественно, и эластичные, которые не могут быть измерены количественно. Согласно жестким критериям, предприятия и организации должны реализовывать рекомендованные инвесторами изменения таким образом, чтобы они привели к измеримым и подтвержденным документально положительным результатам. То есть реструктуризация предприятия считается эффективной, если можно документально подтвердить, что осуществление рекомендуемых изменений привело к достижению стратегических целей в среднесрочной перспективе (например, к расширению рынков сбыта, повышению качества продукции и увеличению объемов продаж). Если же доходы предприятия внезапно выросли, например, в результате распродажи

товарно-материальных запасов, то это не может являться критерием эффективности реструктуризации, так как имеет разовый характер. Эластичные критерии учитывают положительные результаты реструктуризации, которые не могут быть прямо измерены, но могут быть отнесены к долгосрочным инвестициям в «человеческий капитал».

Выводы. Антикризисное управление предприятием направлено на предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов и устранение угроз возникновения, а в случае его появления – анализ, выявление причин и на этой основе принятие решений по ликвидации последствий кризисной ситуации с учетом всех имеющихся возможностей, с наименьшими потерями и негативными последствиями. Поэтому система антикризисного управления предприятием должна содержать не только меры по выходу из кризисной ситуации, но и такие, целью которых является предупреждение кризиса.

Кризисные явления лучше предотвратить, чем преодолевать, потому что преодолеть их крайне трудно. По этой причине успех долговременной деятельности предприятия зависит от заблаговременных и высококвалифицированных мероприятий по антикризисному управлению.

Исходя из рассмотренных в статье факторов, которые оказывают влияние на результаты хозяйственной деятельности винодельческих предприятий, можно считать реструктуризацию как метод антикризисного управления наиболее эффективным инструментом повышения их стратегической устойчивости. На основе механизма реструктуризации у таких предприятий появляется шанс удовлетворительно адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды, повысить результативность своей деятельности.

Необходимым является дальнейшее исследование механизма реструктуризации винодельческих предприятий с целью создания эффективной методики преобразований, результатом которой будет повышение экономически

добавленной стоимости предприятий отрасли.

Conclusions. Thus, crisis management is aimed at predicting danger of crisis, analysis of symptoms and removal of threats arising, and in the situation of its occurrence – analysis, revealing the reasons and on this basis the decision to eliminate the consequences of the crisis with all available means, with minimal losses and negative consequences. Ie the system of crisis management should include not only measures to resolve the crisis, but also those ones that aimed at crisis prevention.

It is better to anticipate the crisis than to eliminate it because it is extremely difficult to eliminate. Therefore, the success of the

enterprise depends on highly premature and qualified crisis management measures.

Timely preparation of anti-crisis measures will significantly minimize the negative impact of the crisis on the enterprise and allow it to be successful and competitive in a crisis. It is necessary to continue further research of complex typical system of crisis management, and specific to each particular industry.

Restructuring as a method of crisis management can be considered as an effective tool for improving the economic potential of the wineries. Based on the mechanism of restructuring, winemaking enterprises can successfully adapt to changes in the external and internal environment and improve the effectiveness of their activities.

Литература: 1. Ковалев А.И. Управление реструктуризацией предприятия: монография / А.И. Ковалев. – К.: АВРИО, 2006. – 368 с. 2. Семененко В. Реструктуризація – визначення сутності, основних характеристик та особливостей здійснення / В. Семененко // Вісник Національної академії державного управління. – 2005. – №1. – С. 217 – 223. 3. Шимко О.В. Реструктуризація як необхідна умова функціонування підприємства у ринковому середовищі [Електронний ресурс] / О.В. Шимко. – Режим доступу: <http://maradver.com/book/295-naukovi-zapiski-ekonomika-zbirnik-naukovix-prac/35-finansuvannya-remontu-osnovnix-zasobiv-byudzhethnix-organizacij-sistemi-derzhvodgospu.html>