

Л. С. Кравчук,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту організацій і права Миколаївського державного аграрного університету

К. І. Восна,

студентка Миколаївського державного аграрного університету

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ НЕДОПУЩЕННЯ ЗАГРОЗИ БАНКРУТСТВА

Досліджено значення антикризового менеджменту в системі управління підприємством, як інструменту недопущення або своєчасного реагування на загрозу банкрутства. Охарактеризовано методики до прогнозування фінансової неспроможності суб'єктів господарювання в сучасних ринкових умовах.

Ключові слова: антикризове управління, банкрутство, криза, загроза, стратегія, сільське господарство, модель, ризик, аналіз.

The value of anticrisis management is investigational in control system by an enterprise, as to the instrument of non-admission or timely reacting on the threat of bankruptcy. Methodologies are described to prognostication of financial insolvency of subjects of menage in modern market conditions.

Keywords: anticrisis management, bankruptcy, crisis, threat, strategy, agriculture, model, risk, analysis.

Вступ. В сучасних ринкових умовах в сільському господарстві одержали розвиток негативні тенденції, які проявилися в низькому рівні конкурентоспроможності підприємницьких структур, у розбалансованості потенціалу сільськогосподарських підприємств, попиту та пропозиції; в неадекватності системи менеджменту до певних вимог ринкової економіки; значного послаблення ролі держави як суб'єкта виконання регулюючих функцій. Дослідження проблеми антикризового управління є актуальним, оскільки в сучасних ринкових умовах дані ситуації частішають, а наслідки набувають все більших масштабів. Сьогодні, в умовах глобалізації економіки зростає необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління, яке спрямовано на передбачення небезпеки кризи, аналізу її причин, усунення загроз прояву, а у разі їх виникнення — прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками.

Аналіз останніх наукових досліджень. Проблема антикризового управління завжди була в полі зору закордонних і українських дослідників. В різних аспектах теорію, методологію і практику антикризового управління досліджували Р. І. Біловол, І. А. Воловик, Л. О. Лігоненко, І. Л. Сазонець, В. О. Василенко, Е. А. Уткін, З. С. Шершньова, В. Г. Туленков, В. Д. Чумак, Ю. С. Яковлева, А. Д. Чернявський, С. С. Бузановський, А. М. Штангерт, Б. А. Райзенберг, К. А. Пріб, А. Хікман, Д. Морріс, Г. І. Ханіна та багато інших.

Постановка задачі. Маємо на меті визначити місце антикризового менеджменту в системі управління підприємством. Охарактеризувати необхідність формування системи антикризового управління в діяльності сільськогосподарських підприємств, підпорядкованих нарощуванню конкурентних переваг аграрного сектору економіки.

Результати дослідження. Сільське господарство — одна з найдавніших, найважливіших і найбільш ризикованих галузей економіки. В Україні на нього покладено завдання дедалі повніше забезпечувати внутрішні потреби країни в сировині і продовольстві та нарощувати відповідні експортні можливості. Сучасні ринкові форми господарювання в умовах жорсткої конкуренції приводять до занепаду окремих сільськогосподарських суб'єктів господарювання. Будь-яку ситуацію, в якій підприємство не встигає підготуватися до змін, можна вважати кризовою. Щоб цього не відбулося, необхідно вчасно виявити причини, які призвели до кризових явищ в економіці підприємства, а також вжити заходів ще до зовнішнього прояву труднощів (фінансових труднощів). Невідповідність умов господарювання, механізмів управління сільськогосподарськими підприємствами підвищує ризик наближення їх до кризових явищ. Крім внутрішніх факторів великий вплив здійснюють і зовнішні, які в свою чергу підсилюють поглиблення кризових процесів, а саме: глобалізація і міжнародна інтеграція та механічне перенесення зарубіжних методів, систем управління у вітчизняну практику господарювання. Навіть при умові зміни форми господарювання сільськогосподарське підприємство виробляють менше третини тих обсягів, що виробляли 10 років тому, більшість з них знаходяться в кризовому стані або максимально наближені до нього. У зв'язку з цим набуває актуальності дослідження теоретичних основ антикризового менеджменту.

Підприємства аграрного сектору орієнтуються на довгострокову перспективу, але фінансові кризи стають головною причиною банкрутства підприємств, а в сільському господарстві ще й негативно позначаються на соціально-економічному становищі населення, оскільки результати впливу кризи залежить не стільки від причин їх виникнення, скільки від ефективного управління господарюючим суб'єктом в умовах виникнення криз, то особливої актуальності набула роль антикризового менеджменту в управлінні сільськогосподарськими підприємствами [8].

Фактори, що зумовлюють виникнення кризової ситуації, у загальному вигляді поділяються на зовнішні і внутрішні. Багато негативних явищ можна передбачати і на цій основі усувати їх, а ті, які не підлягають усуненню, можуть бути зменшені чи організація буде готова до їх появи шляхом добре поставленого управління людьми і комунікаціями. Важливість "людського капіталу", "людських відносин" важко переоцінити, що особливе значення має в антикризовому менеджменті, коли роль людського фактора зростає багаторазово. Поведінка людей у проблемних ситуаціях — найважливіший аспект антикризового менеджменту. Реакція колективу, реакція керівництва на ті чи інші обставини, сторони виробничої діяльності підприємства в період назрівання, прояву, ліквідації і післякризового управління — це саме ті питання, які необхідно враховувати в першу чергу [1].

Антикризовий менеджмент — це система управлінських заходів і рішень, спрямованих на діагностику, попередження, профілактику, ліквідацію кризових явищ і нейтралізацію дії кризи в майбутньому.

Тому успіх чи невдача менеджменту визначається ступенем готовності менеджера фірми до потенційних загроз і кризових їх проявів, наявністю резервів, ступенем дублювання, рівнем компетенції і досвіду менеджерів, якістю профілактичних заходів та ефективністю застосовуваних методів управління.

В антикризовому управлінні вирішальне значення має стратегія управління. Коли стає явною неминучість кризи, неможливість її усунути чи сповільнити, у стратегії антикризового управління головна увага приділяється проблемам і засобам виходу з кризи. Пошук шляхів виходу з економічної кризи безпосередньо зв'язаний з усуненням причин, що сприяють її виникненню. Проводиться ретельний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища бізнесу, виділяються ті компоненти, що дійсно мають значення для організації, проводиться збір і відстеження інформації з кожного компонента і на основі оцінки реального положення підприємства з'ясовуються причини кризового стану [2]. Точна, комплексна, своєчасна діагностика стану підприємства — перший етап у розробці стратегії антикризового управління діяльністю підприємства.

Комплексний аналіз глибини кризи має стосуватися підсистеми фінансів, підсистеми маркетингу та збуту, підсистеми постачання, підсистеми виробництва, підсистеми персоналу, системи управління. За іншої структуризації підсистем підприємства аналіз має охоплювати й інші підсистеми [4].

Розроблення стратегії антикризового управління сільськогосподарських підприємств передбачає реалізацію п'яти основних етапів: розробка антикризових заходів, визначення їх послідовності й термінів впровадження, оцінювання потреби у ресурсах на впровадження антикризових заходів, оцінка спроможності підприємства щодо подолання проявів фінансових криз, визначення механізмів реалізації антикризових заходів [6].

Стратегічне й оперативне планування взаємозалежні, і займатися одним у відриві від іншого неможливо. Тактичне планування повинне здійснюватися в рамках обраної стратегії. Якщо оперативні заходи щодо виходу з економічної кризи здійснюються у відриві від стратегічних цілей, це може привести до короткочасного поліпшення фінансового становища, але не дозволить усунути глибокі причини кризових явищ.

Основними симптомами виникнення кризи є зменшення коштів на розрахункових рахунках, обсягів реалізації продукції, процента використання виробничих потужностей. Необхідним у подоланні цих симптомів та самої кризи є правильне встановлення діагнозу, а також вибраний комплекс заходів, спрямованих на ліквідацію або захист організації від чинників, які заважають нормальному функціонуванню організації.

Сільськогосподарським підприємствам притаманний прояв різних видів фінансових криз, зокрема фінансової стійкості та майнового стану, ліквідності й плотоспроможності, ділової активності та рентабельності [8].

Перед запровадженням заходів антикризової політики необхідно провести аналіз фінансового стану підприємства для оцінки подальшої загрози банкрутства.

Існує багато підходів до прогнозування фінансової неспроможності суб'єктів господарювання. Будь-яка методика оцінки кредитоспроможності за своєю суттю є одночасно методикою прогнозування банкрутства. З метою оцінки фінансового стану та діагностики банкрутства підприємств для різних країн розроблено велику кількість дискримінантних багатофакторних моделей (наприклад, Альтмана для США, Тоффлера і Тішоу для Великобританії, Беєрмана для Німеччини, Давидової та Белікова для Росії, Терещенка для України, модель Романа Ліса для оцінки фінансового стану, оцінка фінансового стану по показниках У. Бівера, модель Фулмера, модель Спрінгейта тощо) [5].

Існує практика використання деяких моделей і на вітчизняних підприємствах. Модель Спрінгейта побудовано на підставі дослідження впливу 19 фінансових показників, тому вважається, що точність прогнозування банкрутства за цією моделлю становить 92%. Якщо розрахований показник становить менше 0,862, то підприємство є потенційним банкрутом [3].

Для оцінки імовірності банкрутства сільськогосподарських підприємств використовують модель О. Терещенка (шести-факторна), Альтмана (п'яти-факторна модель) і R - модель (чотирих-факторна).

Далі проведемо діагностику банкрутства сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю «Промінь» Арбузинського району на основі трьох основних моделей, які найбільш прийнятні для сільськогосподарських підприємств. Для розрахунків використаю річну звітність, а саме: форма №1 «Баланс» та форма №2 «Звіт про фінансові результати».

Модель Альтмана представлена:

$$Z = 3,107 \cdot K_1 + 0,995 \cdot K_2 + 0,42 \cdot K_3 + 0,847 \cdot K_4 + 0,717 \cdot K_5 \quad (1)$$

Таблиця 1.

Визначення імовірності банкрутства СТОВ «Промінь» Арбузинського району за моделлю Альтмана, тис. грн*

Показники	Роки		
	2009	2010	2011
1. Прибуток до сплати відсотків	6566,5	10252	14605
2. Активи	30287,7	41786,4	72279
3. Виручка	29886,8	37918	45631
4. Балансова вартість власного капіталу	22698,1	29649,1	63354
5. Залучений капітал	3254,4	3254,4	5641,9
6. Реінвестований прибуток	6441,9	9958	13565
7. Власні обігові кошти	7114,9	15107,7	22458
Коефіцієнти			
$k1=p1/p2$	0,217	0,245	0,202
$k2=p3/p2$	0,987	0,907	0,631
$k3=p4/p5$	6,975	9,110	11,229
$k4=p6/p2$	0,213	0,238	0,188
$k5=p7/p2$	0,235	0,362	0,311
Z	4,933	5,953	6,354

* Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю підприємства

Отже, провівши всі розрахунки маємо наступні значення: Z (2009) = 4,93; Z (2010) = 5,95; Z (2011) = 6,35. Значення розрахованих показників за 3 останні роки більше 1,23, а це свідчить про те, що фінансовий стан досліджуваного підприємства є досить стійким і не існує загрози банкрутства.

Діагностика банкрутства за моделлю О. О. Терещенка, яка має вигляд:

$$Z_{TTP} = 1,5 \cdot X_1 + 0,08 \cdot X_2 + 10 \cdot X_3 + 5 \cdot X_4 + 0,3 \cdot X_5 + 0,1 \cdot X_6 \quad (2)$$

Таблиця 2.

Визначення імовірності банкрутства СТОВ «Промінь» Арбузинського району за моделлю Терещенка, тис. грн*

Показники	Роки		
	2009	2010	2011
1. Сума грошових коштів	1113,5	2530,2	619
2. Сума зобовязань	4335,2	6495,4	9013
3. Вартість валюти балансу	30287,7	41786,4	72367
4. Сума чистого прибутку	6441,9	9958	13565

5. Середньорічна сума активів	25565,95	36037,05	57076,7
6. Прибуток від реалізації	4517,4	11161	16247
7. Виручка від реалізації	29886,8	37918	45631
8. Виробничі запаси	1626,1	4216,4	7366
9. Вартість основних засобів	28505	32181	41585
Коефіцієнти			
$x1=p1/p2$	0,257	0,390	0,069
$x2=p3/p2$	6,986	6,433	8,029
$x3= x2=p4/p5$	0,252	0,276	0,238
$x4=p6/p7$	0,151	0,294	0,356
$x5=p8/p7$	0,054	0,111	0,161
$x6=p7/p9$	1,048	1,178	1,097
Z	4,34	5,49	5,06

* Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю підприємства

Розрахунки Z – показників знаходяться в межах більше 2, а це означає, що за даною моделлю підприємству банкрутство також не загрожує.

R-модель має вигляд:

$$R = 0,38 \cdot K_1 + K_2 + 0,054 \cdot K_3 + 0,63 \cdot K_4$$

Таблиця 3.

Визначення імовірності банкрутства СТОВ "Промінь" Арбузинського району за R-моделлю, тис. грн*

Показники	Роки		
	2009 р	2010 р	2011 р
1. Оборотний капітал	10088,5	18149,1	30952
2. Середньорічна сума активів	25565,95	36037,05	57076,7
3. Чистий прибуток	6441,9	9958	13565
4. Середньорічна сума власного капіталу	18341,25	26173,6	46501,55
5. Виручка	29886,8	37918	45631
6. Сукупні затрати	3254,4	5641,9	7485,2
Коефіцієнти			
$K1=p1/p2$	0,395	0,504	0,542
$K2=p3/p4$	0,351	0,380	0,292
$K3=p5/p2$	1,169	1,052	0,799
$K4=p3/p6$	1,979	1,765	1,812
R	1,81	1,74	1,68

* Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю підприємства

Зробивши всі необхідні розрахунки були одержані коефіцієнти, які перевищують встановлений норматив 0,42, а це означає що для підприємства за даною моделлю ймовірність банкрутства не загрожує.

Таблиця 4.

Зведені показники діагностики банкрутства СТОВ "Промінь" Арбузинського району за трьома моделями

Методика діагностики банкрутства	2009 р	2010 р	2011 р
Модель Альтмана	4,93	5,95	6,35
Модель О. О. Терещенка	4,34	5,49	5,06
R-модель	1,81	1,74	1,68

Отже, провівши діагностику банкрутства СТОВ «Промінь» за різними моделями були одержані коефіцієнти, які свідчать про ступінь імовірності банкрутства. Таким чином досліджуваному господарству протягом наступних 5 років банкрутство не загрожує, оскільки воно має стійкий і стабільний фінансовий стан.

Ефективне антикризове управління використовує тактичні заходи щодо виходу з кризи, які можуть бути як захисними: закриття нерентабельних виробництв, що приводить до зниження витрат і підвищення ефективності суспільного виробництва, скорочення виробництва, збуту та персоналу, залученого у неконкурентоспроможне виробництво; так і наступальними: активні маркетингові дослідження, високі ціни на продукцію, використання внутрішніх резервів, модернізація, ротация управлінського персоналу, що забезпечує ріст кваліфікації, посилення завязтості, зацікавленості менеджерів і робітників у кінцевих результатах своєї діяльності; придбання досвіду і формування ефективної інвестиційної політики підприємств. Оперативні заходи щодо виходу з кризи складаються у встановленні поточних збитків, виявленні внутрішніх резервів, залученні фахівців, кадрових змінах, одержанні кредитів, зміцненні дисципліни. Стратегічні заходи полягають в аналізі й оцінці положення підприємства, вивченні виробничого потенціалу, розробці виробничих програм, політики доходів, інновацій, розробці загальної концепції фінансового оздоровлення підприємства.

Висновки. Діяльність будь-яких підприємств має бути спрямована на антикризове управління, тобто здійснювати його з врахуванням ризику та небезпеки кризових явищ. Процес виведення господарського суб'єкта з даного негативного стану має відбуватися не хаотично та безсистемно, він має бути належним чином організований та скоординований. Основними документами, які мають розроблятися на підприємстві, за даної ситуації, є антикризова програма та план заходів, яка представляє собою спеціальним чином підготовлений 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 з

кризового стану і перш за все недопущення її прояву. У випадку, коли заходи антикризового менеджменту не дають бажаних результатів, то підприємство може звернутись до послуг сторонніх організацій — залучити зовнішніх консультантів для розробки плану дій щодо виходу підприємства з кризи (аутсорсинг - цілеспрямоване виділення окремих бізнес-процесів та передача їх реалізації на договірній основі іншим організаціям, що спеціалізуються у конкретній області й мають відповідний досвід, знання, технічні засоби.). Кожне підприємство, незалежно від галузі діяльності повинно періодично проводити самодіагностику своєї діяльності для швидкої ліквідації кризових явищ у момент їх зародження, поки наслідки не стали відчутними, тому керівництво має усвідомити місце і роль системи антикризового управління на підприємстві як особливої підсистеми.

Перелік посилань.

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. / В. О. Василенко // — Київ: ЦУЛ, 2003. — С. 289 — 299.
2. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: Підручник для студентів вищих навч. закладів. / Л. О. Лігоненко // — Київ: КНТЕУ, 2005. — С. 85 — 87.
3. Шеремет О. О. Фінансовий аналіз: Навчальний посібник / О. О. Шеремет // — К.: 2005. — С. 117 — 120.
4. Шершньова З.С. Антикризове управління підприємством: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Шершньова З. С., Оборська С. В. // — К.: КНЕУ, 2004. — С. 126.
5. Матвійчук, А. Діагностика банкрутства підприємств / А. Матвійчук // — Економіка України. — 2007. — №4. — С.20—28.
6. Мних Є. Економічний аналіз у системі антикризового управління підприємством / Є. Мних // Бухгалтерський облік і аудит. — 2007. — №6. — С. 33 — 37.
7. Приб К.А. Особливості антикризового управління фінансами сільськогосподарських підприємств / К. А. Приб // — Економіка АПК. — 2007. — №7. — С.84 — 90.
8. Яковлева Ю. С Оцінка фінансової стійкості підприємства за критерієм показників стабільності / Ю. С. Яковлева // — Фінанси України. — 2006. — № 5. — С. 29 — 31.

Стаття надійшла до редакції 16.04.2012 р.