

УДК 634.0.5

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ:
ЕКОНОМІКА, МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ**

ДУБАС Р.Г.,
доктор економічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту,
Університет «Україна»

У статті сформульовано найбільш суттєві поняття, напрями та інструменти, пов'язані із процесами антикризового управління підприємством. Визначено склад взаємопов'язаних ефективних економічних, організаційних та маркетингових механізмів, які сприятимуть усуненню негативних фінансово-кризових проявів та забезпечать беззбиткове функціонування підприємства. Наведено методичні підходи до формування санаційного плану заходів на прикладі підприємств ринку вантажних авіап перевезень.

Ключові слова: антикризове управління; санація; банкрут; реструктуризація.

В статье сформулированы наиболее существенные понятия, направления и инструменты, связанные с процессами антикризисного управления предприятием. Определен состав взаимосвязанных эффективных экономических, организационных и маркетинговых механизмов, которые будут способствовать устранению негативных финансово-кризисных проявлений и обеспечат безубыточное функционирование предприятия. Приведены методические подходы к формированию санационного плана мероприятий на примере предприятий рынка грузовых авианперевозок.

Ключевые слова: антикризисное управление; санация; банкрот; реструктуризація.

The article formulates the most important concepts, guidelines and tools related to the process of crisis management. The composition of related effective economic, organizational and marketing mechanisms that contribute to the elimination of the negative manifestations of financial crisis and provide a break-even operation of the business. Methodical approaches to formation curative action plan on the example of air cargo market.

Keywords: crisis management; sanitation; bankrupt; restructuring.

Постановка проблеми. Як правило, загроза банкрутства діагностується ще на ранніх стадіях його виникнення, що дозволяє вчасно задіяти спеціальні фінансові механізми чи обґрунтувати необхідність проведення визначених реорганізаційних процедур. Якщо ці механізми і процедури в силу несвоєчасного чи недостатньо ефективного їх здійснення не призвели до фінансового оздоровлення підприємства, воно постає перед необхідністю або припинити свою господарську діяльність або розпочати ефективні реструктуризаційні процедури.

На сьогоднішній день відсутні єдині та уніфіковані напрями і методики

вирішення проблеми антикризового управління підприємством, що пов'язано зі складним, часом унікальним, процесом формування взаємопов'язаних ефективних економічних, організаційних та маркетингових механізмів, які сприятимуть усуненню негативних фінансово-кризових проявів та забезпечать беззбиткове функціонування підприємства в майбутньому.

Одним з цих напрямів, безумовно, є процедура санації як дієвий інструмент виведення підприємства з процедури банкрутства та відновлення його платоспроможності. В її основі лежать конкретні правові, управлінські та економічні механізми та дії, метою яких є вивільнення підприємства від боргових зобов'язань і, як правило, повернення підприємству дебіторської заборгованості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми антикризового управління підприємством знайшли відповідне відображення в сучасних наукових дослідженнях. З переходом України до ринкових відносин з'явилися роботи вітчизняних авторів, що зробили істотний внесок у розвиток теорії менеджменту та антикризового управління підприємством. Серед них необхідно зазначити праці таких вчених, як В.А. Василенко, О.В. Мозенков, Т.С. Клебанова, О.М. Бондар, О.І. Копелюк, А.М. Штангрет та інші [1–3].

Слід відмітити, що проблема ефективного поєднання в системі антикризового управління організаційно-технічних, фінансово-економічних заходів та форм антикризового Pг-менеджменту залишається недостатньо дослідженою і потребує вивчення з метою практичного застосування на конкретному підприємстві.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є вирішення проблеми трансформації кризових ситуацій та поновлення платоспроможності підприємств, які знаходяться в процесі банкрутства. Для цього, насамперед, слід обґрунтувати необхідність застосування комплексу ефективних управлінських, економічних та комунікаційних заходів, а також визначити методичні підходи до формування санаційного плану заходів на прикладі підприємств ринку вантажних авіаперевезень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Потужний європейський ринок авіаперевезень є прикладом та поштовхом для наслідування України, цивільна авіація якої менш розвинена. Включення українського авіаційного ринку до нових євростандартів та вимог Європейського Союзу щодо дотримання якості перевезень, обслуговування пасажирів та безпечної експлуатації повітряних суден нині є актуальним.

Україна має дуже вигідне розташування на одному з найбільш вантажонапружених напрямків між Західною Європою, Азією та Далеким сходом, на який приходиться близько 20 % обсягу світових повітряних перевезень, причому цей напрямок є одним з тих, що найшвидше зростає.

Авіаційна галузь України на сьогоднішній день має потенційні можливості підвищення конкурентоспроможності та покращення рівня економічної ефективності та рентабельності регіональних авіапідприємств. Процеси глобалізації в авіації, а саме: об'єднання аеронавігаційних структур, збільшення підприємств-хабів в світі, міждержавне переміщення людей, розповсюдження low-cost компаній та їх подальше об'єднання в альянси стають своєрідним стимулом для розвитку ринку пасажирських та вантажних

перевезень України.

Прикладом запровадження системи антикризового управління підприємствами, які знаходяться в стані банкрутства, є представлені в дослідженні комплексні напрями санації Державного підприємства «Українська авіаційна транспортна компанія» (далі – ДП «УАТК»).

Значна частина майнових активів підприємства, яка могла бути використана для здійснення ДП «УАТК» діяльності у сфері вантажних перевезень, перебуває у незадовільному стані та потребує значних капітальних вкладень, які відсутні на підприємстві. Крім того, на цей час для ДП «УАТК» вказаний ринок є втраченим, а подальша діяльність компанії у напрямку вантажних перевезень з метою завойовування сегменту ринку потребуватиме зниження вартості таких послуг, що в свою чергу не дасть можливості в повній мірі покривати витрати підприємства.

Зважаючи на таке, виникає необхідність у розгляді питання щодо можливості репрофілювання діяльності ДП «УАТК» для подальшого беззбиткового функціонування підприємства.

Враховуючи викладене, та з метою відновлення платоспроможності підприємства і налагодження подальшої беззбиткової діяльності, планом санації підприємства передбачається:

1. Відновлення флоту авіакомпанії з передачею в оперативний лізинг.
2. Передача в оренду наявних об'єктів нерухомості.
3. Стягнення дебіторської заборгованості.
4. Реорганізація підприємства та удосконалення кадрової політики.
5. Реалізація рухомого майна і техніки.
6. Реалізація об'єктів нерухомості, що не можуть бути задіяні у подальшій виробничій діяльності.
7. Репрофілювання підприємства та залучення грошових коштів з метою реалізації інфраструктурних проектів.

Планом санації передбачається репрофілювання ДП «УАТК» з авіаційної компанії на хендлінгову компанію та компанію із управління активами.

Важливим етапом при здійсненні санаційних заходів є впровадження антикризового PR – одного з напрямів антикризового менеджменту [4, с. 85]. Для здійснення ефективного спілкування із засобами масової інформації компанії необхідно заздалегідь розробити комунікаційну програму, яка передбачає створення комунікаційного плану і команди з реалізації комунікацій в кризових ситуаціях. Засобами антикризового PR є: розсилка повідомлень про те, що компанія підготовлена до реструктуризації і немає підстав для паніки, контроль та реакція на зовнішні публікації про надзвичайну подію, прес-конференції, брифінги, інформування власного персоналу тощо. Для мінімізації реалізації репутаційних ризиків в процесі банкрутства надзвичайно важливим є вибір ефективних сучасних каналів комунікації. Компанія може створити окремий веб-сайт або сторінку, розділ на офіційному веб-сайті, що буде присвячено конкретній кризовій ситуації і розміщуватиме актуальний матеріал щодо поліпшення стану підприємства-банкрута. Необхідно врахувати збалансованість стилю PR-публікацій у ЗМІ: не менше 20 % матеріалів у провідних медіа мають бути позитивними, не більше 10 % – негативними, решта

можуть бути нейтральними.

Основними ж завданнями реструктуризації ДП «УАТК» є:

- задоволення потреб ринку вантажних перевезень з використанням великих широко фюзеляжних повітряних суден вантажопідйомністю 40 тонн і більше;
- технічне обслуговування і ремонт повітряних суден будь-яких авіакомпаній;
- представлення фізичним та юридичним особам сервісних послуг авіаційного характеру (збереження, технічне обслуговування, ремонт повітряних суден).

Основний дохід компанія може отримувати від передачі повітряних суден та двигунів в оренду, надаючи послуги для стоянки повітряних суден на пероні та наземного їх обслуговування (хендлінгові послуги), а також організації технічного обслуговування повітряних суден. Прогнозований прибуток від операційної діяльності після перепрофілювання підприємства складатиме 18 000 000 грн. на рік.

Витатки, пов'язані із реалізацією санаційних заходів, будуть фінансуватися для відновлення діяльності підприємства за рахунок надходження коштів в процедурі санації. Ці витрати поділяються на дві групи – витрати, необхідні для реалізації майна (табл. 1) та витрати, необхідні для перепрофілювання підприємства та реалізації інфраструктурних проектів.

Таблиця 1

Санаційні заходи, пов'язані із реалізацією майна та передачею його в оренду

№ з/п	Найменування заходу	Орієнтовна вартість, грн.	Обґрунтування необхідності вжиття заходу
1.	Проведення технічної експертизи нерухомого майна та обладнання. Проведення незалежної оцінки вартості основних засобів. Рецензування відповідних звітів Фондом державного майна України	2 089 262	Необхідно для внесення змін до плану санації. Служить початковою ціною при продажу майна на аукціоні
2.	Виготовлення технічної документації на об'єкти нерухомого майна. Реєстрація права власності	993 888	Необхідно для продажу нерухомого майна
3.	Оплата за послуги з організації аукціону	11 640 200	Передбачено чинним законодавством (6 % від вартості реалізованого майна)
4.	Додаткова винагорода керуючого санацією	1 953 873	Передбачено законодавством (3 % від погашених вимог кредиторів)
5.	Оформлення земельних ділянок	330 000	Необхідно для реалізації інфраструктурних проектів
Всього:		17 007 223	–

Реалізація інфраструктурних проектів та перепрофілювання компанії є необхідною умовою проведення санації боржника та відновлення його платоспроможності, а тому фінансування санаційних заходів, пов'язаних із перепрофілюванням підприємства та реалізацією інфраструктурних проектів (табл. 2), повинно здійснюватися паралельно із погашенням кредиторської заборгованості, для чого передбачається реалізація майна, яке не задіяне у подальшій господарській діяльності, а вартість якого більша за вимоги кредиторів.

Таблиця 2

Санаційні заходи та витрати, пов'язані із перепрофілюванням підприємства та реалізацією інфраструктурних проектів

№ з/п	Найменування заходу	Орієнтовна вартість, грн.	Обґрунтування необхідності заходу
1	Проектно-кошторисна документація реконструкції БТО «Бориспіль»	38 225 000	Визначено як вклад компанії в реалізацію інфраструктурного проекту. Проводиться у разі погодження особи та підписання відповідної угоди
2	Проектно-кошторисна документація реконструкції БЗ «Жуляни»	8 870 000	Визначено як вклад компанії в реалізацію інфраструктурного проекту. Проводиться у разі погодження особи та підписання відповідної угоди
3	Підготовка ТЕО реконструкції БТО Львів та Запоріжжя	2 779 161	Зниження витрат підприємства від імовірних злочинних дій третіх осіб
4	Проектно-кошторисна документація (вул. Мельникова, 24)	11 700 000	Визначено як вклад компанії в реалізацію інфраструктурного проекту. Проводиться у разі погодження особи та підписання відповідної угоди
Всього:		61 574 161	

Стягнення дебіторської заборгованості як захід з відновлення платоспроможності ДП «УАТК» має на меті вжиття заходів, спрямованих на примусове стягнення заборгованості боржника. Згідно з балансом ДП «УАТК» загальний розмір дебіторської заборгованості становить 36 106 713,48 грн.

Нова організаційна структура ДП «УАТК» за своїми ознаками належить до категорії лінійно-функціональних організаційних структур, яка складається з лінійних підрозділів, що виконують в організації основну роботу, та обслуговуючих спеціалізованих функціональних підрозділів (фахівців).

Дана структура, перш за все, характеризується значним скороченням керівного складу, а саме відсутністю великої кількості заступників генерального директора, начальників відділів, наявність яких значною мірою збільшувала навантаження на фонд оплати праці та виконання поставлених завдань.

Враховуючи той факт, що метою здійснення плану санації є не тільки погашення кредиторської заборгованості, а й відновлення платоспроможності підприємства – до реалізації пропонується майно, що не може бути використано в господарській діяльності, відновлення якого є нераціональним, яке не може брати участь у інфраструктурних проектах, а також майно для збереження якого потрібні значні кошти.

Згідно з бухгалтерськими даними, балансова вартість майна, що пропонується до реалізації становить 212 453 200 грн., однак планується отримати близько 200 млн. грн., що відповідає ринковій вартості запропонованого до реалізації майна. Ринкова вартість менша за балансову, у зв'язку з втратами підприємства в результаті неправомірних дій третіх осіб, цивільні позови буде подано після проведення оцінки вартості збитків підприємства.

Реалізація заходів, передбачених запропонованим планом санації, дасть реальну можливість ДП «УАТК» сплатити кредиторську заборгованість та відновити рентабельну господарську діяльність. План санації має вирішувати усі питання щодо забезпечення прибуткової діяльності підприємства і включає:

- одержання необхідних коштів для забезпечення розрахунків з кредиторами;
- відновлення платоспроможності підприємства;
- налагодження ефективної фінансово-господарської діяльності;
- забезпечення надходжень до бюджетів та позабюджетних фондів.

Запропонована концепція санації дозволить вирішити всі тактичні та стратегічні завдання з відновлення платоспроможності підприємства і створить додаткові можливості для успішного функціонування підприємства.

Висновки і перспективи подальших досліджень. В статті розглянуто і сформовано комплекс санаційних заходів, пов'язаних з реалізацією правових, економічних, структурних, маркетингових інструментів та механізмів, результатом яких повинна стати оновлена компанія, без боргових зобов'язань та неефективних активів, що отримує прибуток за рахунок передачі в оренду (оперативний лізинг) повітряних суден, оренди нерухомого майна, а після реалізації інфраструктурних проектів щодо наземного обслуговування повітряних суден – інших хендлінгових послуг. Аналогічні дослідження вкрай важливі для вітчизняних підприємств інших галузей національного господарства, які знаходяться в процесі банкрутства, але мають підстави для фінансового оздоровлення та ефективного функціонування, при наявності обґрунтованих методичних підходів до формування відповідної санаційної концепції.

Література:

1. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління / Т.С. Клебанова, О.М. Бондар, О.В. Мозенков та ін.; за ред. Мозенкова О.В. – Х.: ВД «Інжек», 2004. – 272 с.
2. Василенко В.А. Менеджмент устойчивого развития предприятий: монография / В.А. Василенко. – К.: Центр учебн. лит-ры, 2005. – 648 с.
3. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством / А.М. Штангрет, О.І. Копелюк. – К.: Знання, 2007. – 336 с.

4. Діброва Т.Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегія, вітчизняна практика / Т.Г. Діброва. – К.: ВД «Професіонал», 2009. – 320 с.

To date, no single and unified direction of solving the problem of crisis management, which is associated with a complex, sometimes unique, the formation of effective interrelated economic, organizational and marketing mechanisms that contribute to the elimination of the negative manifestations of financial crisis and provide a break-even operation of the business.

One of these areas is clearly a reorganization process as an effective tool for removing the company from bankruptcy proceedings and restoring its solvency. It is based on specific legal, administrative and economic mechanisms and actions aimed at releasing the company from debt and tend to return the company receivables. An example of implementing a system of crisis management companies that are in a state of bankruptcy, is presented in the concept study of reorganization of the State Enterprise «Ukrainian Aviation Transport Company» (hereinafter – Company).

Overall, the reorganization plan provides for conversion of the Company for Aviation Handling Company with company and enterprise asset management. The basic objectives of the restructuring of the Company are:

- restore the airline's fleet with the transfer of operational leasing;
- lease of existing real estate;
- collection of receivables;
- reorganization of the company and improving personnel policies;
- implementation of movable property and equipment;
- realization of real estate that cannot be involved in further production activity;
- conversion of the company and raising funds to implement infrastructure projects.

In this paper the calculation of costs associated with the implementation of sanitation measures to be financed for the restoration of the company by revenues in the process of readjustment. For this plan is designed for short term income, which includes both operations; as defined maturities of accounts and receivables of the company; analyzes necessary marketing and management measures to optimize costs and increase the efficiency of the proposed sanction measures.

Thus, in the article the complex formed and sanction measures related to the implementation of legal, economic, structural, marketing tools and mechanisms that result should be a renewed company with no debt and inefficient assets by profit transfer lease (operating lease) aircraft lease of real property, and after the implementation of infrastructure projects for ground handling of aircraft – Handling Company other services.