

БАНКРУТСТВО ТА КРИЗОВІ ЯВИЩА В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Обґрунтовано методику здійснення заходів менеджменту у кризових ситуаціях та для запобігання банкрутства організації. Із метою генерації нових економічних результатів проведено поетапний аналіз кризового менеджменту та управління ризиками. Ризик існує об'єктивно, незалежно від того, враховують його чи ні. Він проявляється як зниження доходів, зростання витрат, відсутність очікуваної вигоди.

Ключові слова: банкрутство, криза, ризик, концепція управління.

BANKRUPTCY AND CRISES IN THE ORGANIZATIONS

Abstract – Described management methods and actions in crisis situations to prevent bankruptcy of the organization. In order to generate new economic results were conducted consecutive researches of crisis and risk management. The risk exists objectively, regardless of whether it is considered or not. Its results are reduced revenues, increased costs, lack of expected benefits.

Keywords: bankruptcy, crisis, risk management concept.

Постановка проблеми. Невизначеність розвитку кризового економічного середовища і недосконалість механізмів управління організаціями є першочерговими причинами виникнення ризику. Основні чинники ризикових подій, що ведуть до банкрутства необхідно своєчасно передбачати, прогнозувати альтернативи, оцінювати можливі втрати, відповідно контролювати і регулювати дії для його уникнення. Врахування у діяльності суб'єктів господарювання фактору ризику дозволяє отримати позитивний ефект за мінімальних можливих втрат при здійсненні операцій, реалізації інвестиційних проєктів, проведенні інноваційних розробок.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Представниками наукової думки, які опрацьовували проблеми банкрутства і ризику як невід'ємного атрибуту будь-якої діяльності, були: Р. Кантільон, Г. Марковіц, М. Міллер, А. Сміт, Е. Дзекцер, В. Роуї. Вагомий внесок у дослідження кризових явищ зроблено такими вченими-економістами, як: К. Балдін, І. Бланк, А. Катренко, А. Мельников, А. Мардас, С. Рогожин, М. Рогов, Л. Стоянова. Із зарубіжного досвіду поширюється показник оцінки ризиків Value at Risk, який застосовується у банківській діяльності, а саме розроблена на його основі варіаційна модель RiskMetrics [1, 2].

Формулювання цілі статті полягає в обґрунтуванні методики здійснення заходів менеджменту в кризових ситуаціях та для запобігання банкрутства організації.

Виклад основного матеріалу. У будь-якій соціально-економічній системі періодично виникають кризові ситуації, що загрожують самому її існуванню. Причини криз можуть бути зовнішніми (природні стихійні явища, глобалізація економіки, ворожі дії конкурентів, зміни державної політики), чи внутрішніми (економічні, соціальні, екологічні). Кожна організація випрацьовує відповідні методи подолання таких кризових явищ, які віддзеркалюють здатність її до самозбереження. Якщо цього не відбувається, то соціально-економічна система припиняє своє існування, або ж замінюється на іншу систему. Кризові ситуації в організаціях реально проявляються у погіршенні їхнього фінансового становища, тобто знаходять свій прояв як у неспроможності отримати прибуток, так і у збитках, які можуть бути спричинені припиненням господарської діяльності організації, її банкрутством. Для того, щоб цього не допустити або ж, якщо ситуація вже є загрозливою, використовують так званий кризовий менеджмент. На практиці часто ототожнюють кризовий менеджмент і менеджмент в умовах ризику, однак це не так.

Якщо розв'язуються складні багато чисельні проблеми, що не загрожують існуванню організації, то в цьому випадку використовується **менеджмент в умовах ризику**. За таких умов існує зростаюча невпевненість у прийнятті рішень, прийняття організацією на себе потенційно загрозливих зобов'язань, наростання внутрішніх і зовнішніх конфліктів. Менеджмент в умовах ризиків (ризиковий менеджмент) виконує функцію захисту організації від небажаних (неприпустимих) втрат. Але коли ризиковий менеджмент не дозволяє уникнути неприпустимих витрат, що нарастають, то в цьому випадку він має бути змінений на кризовий.

Кризовий менеджмент являє собою специфічний різновид управлінської діяльності, до якого вдаються в умовах різкого погіршення ситуації для об'єкта управління, що реально загрожує подальшому його функціонуванню. Кризовий менеджмент – це система виживання підприємства в умовах скрути, коли воно опиняється на межі банкрутства. Нижче обґрунтовано методику здійснення заходів менеджменту у кризових ситуаціях та для запобігання банкрутству.

Сформульовано критерії щодо здійснення кризового менеджменту в діяльності організації: 1) така діяльність притаманна ситуації, коли йдеться про продовження життєдіяльності в умовах неплатоспроможності; 2) кризовий менеджмент потребує перенапруження у діяльності персоналу організації, а тому його використання має бути тимчасовим; 3) кризовий менеджмент запобігає хаосу і стихійності, утримує виробничий колектив від перетворення у натовп, тобто являє собою продуману, планомірно організовану, цілеспрямовану управлінську діяльність; 4) кризовий менеджмент, як і звичайний менеджмент, залишається функціональною управлінською діяльністю, тобто жодна функція не зникає, однак кожна з них набуває серйозних змін; 5) кризовий менеджмент має носити публічний характер. Сучасна етика бізнесу вимагає від менеджерів вичерпного інформування причетних до організації учасників бізнесу про її екстремальні труднощі. Ця вимога означає відкрите оголошення надзвичайного стану в організації, що дозволяє уникнути додаткових конфліктів. З одного боку, вдається швидше згуртувати прибічників виживання організації, а з іншого – для кредиторів з'являється офіційна підстава своєчасного формулювання своїх вимог; 6) принципово змінюється роль керівника і вищих менеджерів організації. Керівник приймає на себе не лише юридичну але й соціальну відповідальність за долю організації і людей, які залишаються працювати в ній [6].

З точки зору Б. Берлімера найчастіше використовують такі критерії: збитки від ризику є незалежними один від одного; збитки за одним напрямком із “портфеля ризиків” не обов'язково можуть збільшувати ймовірність їхнього росту за іншим; найбільші збитки не повинні перевищувати фінансових можливостей суб'єктів, що здійснюють економічну діяльність [4, 7].

Оскільки кризовий менеджмент являє собою не тільки конкретну практику, а й розділ науки менеджменту, то він ґрунтується на використанні певних економічних категорій. Найважливішими серед них є **зобов'язання** – передбачені нормативними актами та угодами дії, які підприємство повинно здійснити у встановлені терміни у відношенні до іншої особи, а саме: здійснити платіж, поставити товар, надати послуги, виконати роботу тощо. Невиконання, невчасне чи неналежне виконання зазначених зобов'язань перетворює підприємство у боржника. Зростання заборгованості робить у кінцевому підсумку підприємство неплатоспроможним і вимушує його для запобігання банкрутства вдаватися до кризового менеджменту. Організація, яка неналежно виконує свої фінансові зобов'язання, переходить у зону кризового виконання, виконання із зривами, у безнадійний стан і як партнер стає неплатоспроможною, тобто наносить збитки своїм кредиторам. **Стійка і хронічна неплатоспроможність** організації з фінансової точки зору означає, що вона: 1) поглинає (з затримкою, або безнадійно) ресурси чи кошти кредиторів (товари, гроші, послуги); 2) формує недоїмки з податків та інших обов'язкових платежів, що призводить до блокування виконання бюджетних виплат; 3) стає причиною наростання кризових явищ в економіці, оскільки виключає певну частину ресурсів із нормального господарського обігу; 4) ставить своїх кредиторів перед вибором надання підприємству контрольованого шансу на подолання внутрішньої фінансової кризи і укладення з ним відповідної тимчасової угоди або ж вимоги ліквідації даного підприємства та продажу його майна для задоволення (повного чи часткового) зобов'язань перед кредиторами; 5) може саме оцінити власний кризовий стан і власну неспроможність до розрахунків за своїми зобов'язаннями і розпочати превентивний діалог з кредиторами щодо подальших відносин, або ж про власну ліквідацію як підприємства.

Прогнозувати виникнення кризових ситуацій цілком можливо шляхом діагностики економічного стану підприємств. Для цього можна скористатися методом мультиплікаційного дискримінантного аналізу.

Ідея цього аналізу полягає у побудові лінії, яка ділить всі організації на дві групи. Якщо показник даної організації розташовується над лінією, то їй не загрожує банкрутство. Навпаки, точки нижче цієї лінії означають загрозу банкрутства, тому лінія розмежування отримала назву дискримінантної функції, а її формула виражається індексом Z [5]. Досить просто є двох факторна дискримінантна функція:

$$Z = a + b_1CR + b_2DR, \quad (1)$$

де Z – індекс ймовірності банкрутства; a , b_1 , b_2 – постійні коефіцієнти; CR – коефіцієнт поточної ліквідності; DR – частка позичкових коштів у пасивах.

Експериментально було визначено наступне значення для двох факторної функції (моделі):

$$Z = -0,3877 - 1,0736CR + 0,0579DR, \quad (2)$$

При $Z > 0$, ймовірності банкрутства перевищує 50 % і зростає при збільшенні Z . При $Z = 0$, ймовірність банкрутства протягом двох років складає приблизно 50 %. Значення Z для таких організацій розташовуються прямо на дискримінантній лінії. При $Z < 0$, ймовірність банкрутства менша 50 %. Чим меншим є Z , тим більш сприятливим є фінансове становище організації. Дослідженнями встановлено, що середнє значення Z для компаній, яким не загрожує банкрутство становить $-0,583$, а для потенційних банкрутів $+0,648$. Якщо значення Z становить від $+0,3$ до $-0,3$, то це є зона неопізнаності, щодо якої певної думки сформулювати не можна [5].

Проведені дослідження дозволили також встановити критичні значення коефіцієнтів поточної ліквідності (не менше 2,0), а також коефіцієнта забезпеченості власними коштами (не менше 0,1) для державних підприємств, а також підприємств, в яких державна частина складає не менш як 25 %.

Широко використовується в зарубіжній практиці кризового менеджменту також п'яти факторна модель Є. Альтмана (США), яка була розроблена шляхом опрацювання статистичних даних підприємств-банкрутів [3]:

$$Z = 0,012x_1 + 0,014x_2 + 0,033x_3 + 0,006x_4 + 0,999x_5, \quad (3)$$

- де x_1 – відношення власних оборотних коштів до суми активів;
 x_2 – відношення нерозподіленого прибутку до суми активів;
 x_3 – відношення прибутку перед вирахуванням відсотків і податків до суми активів;
 x_4 – відношення ринкової вартості акцій до балансової оцінки позичкового капіталу;
 x_5 – відношення виручки від реалізації до суми активів.

При застосуванні наведеної формули, можуть бути наступні результати [3]:

1. Якщо $Z < 1,81$ – підприємство стане банкрутом: а) через один рік з вірогідністю 95 %; б) через два роки з вірогідністю 72 %; в) через три роки з вірогідністю 48 %; г) через чотири роки з вірогідністю 30 %; д) через п'ять років з вірогідністю 30 %;

2. Якщо $Z = 1,8 \dots 2,99$ – підприємство відзначається виключно надійністю;

3. Якщо $Z > 2,99$ – складно зробити висновок.

Обґрунтувати остаточні висновки виключно на підставі наведених формул за умов нестабільності ринкових процесів недоцільно. В Україні відсутня норма рентабельності, що забезпечує “не втоплення” організації, оскільки може швидко змінитися зовнішнє середовище. Частина показників неможливо обґрунтувати із-за недосконалості і слабого розвитку ринкових відносин. Це стосується, зокрема ринкової вартості активів, акцій тощо. Система звітності і обліку в Україні потребує певної адаптації для розрахунку наявних у формулах показників. Кількісні інтервали індексу Z також мають бути уточнені. А тому загальний висновок полягає у тому, щоб використовувати мультиплікативний дискримінантний аналіз у сукупності з іншими фінансовими показниками і коефіцієнтами. Зокрема, в США ознакою потенціального банкрутства є співвідношення вартості активів і суми боргу. Якщо вартість боргу вдвічі чи більше перевищує ліквідаційну вартість, ситуація вважається критичною. Але цей показник неможливо застосувати у нас, оскільки ринкова вартість активів невідома, а їхня балансова вартість далека від реальної оцінки.

Основними способами зменшення ризиків в економіці незалежно від галузевої специфіки страхування, резервування (самострахування), хеджування, розподіл, диверсифікація, мінімізація (управління активами та пасивами) і уникнення (відмова від ризикованих операцій) [7]. Перераховані способи розрізняються насамперед за своєю економічною сутністю, яка полягає у передаванні ризиків третім особам (під час страхування, гарантування, хеджування і розподілу) або ж в залишенні його на власне утримання (при резервуванні, диверсифікації чи мінімізації через управління активами та пасивами) [4].

Отже, для оцінювання ступеню ризику організації можна використовувати різні методики: від складного імовірнісного аналізу до чисто інтуїтивних припущень. На практиці використовують комбінації різних методів, які ґрунтуються на формальних економічних та експертних процедурах за допомогою комп'ютерних програм. Дуже поширеним є використання імітаційних моделей за методом Монте-Карло. У світі поширюються сервіси Cloud Computing, які дозволяють залучати обчислювальні потужності певних центрів, що дозволяє не вкладати суттєві кошти в інфраструктуру, а лише оплачувати надані послуги. Зокрема, корпорація RiskMetrics для здійснення власних обчислень використовує платформу Windows Azure [6].

Кризовий менеджмент складається з наступних етапів: 1) діагностування і оцінювання параметрів кризи; 2) розроблення концепції подолання кризи, націленої на планування стратегічних і оперативних заходів; 3) реалізація концепції виходу кризової ситуації; 4) постійний моніторинг зовнішніх і внутрішніх чинників.

Діагностування передбачає: підвищений рівень пильності при моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища з метою раннього виявлення ознак кризової ситуації; виявлення відхилень параметрів ситуацій від норми; виявлення слабких сигналів, оцінювання ймовірних ознак загрози кризи; встановлення причинно-наслідкових зв'язків і прогнозування можливих напрямів розвитку кризи, масштабів потенційних втрат; визначення і оцінювання чинників, що впливають на розвиток кризової ситуації, з'ясування їх зв'язків і взаємних залежностей; створення зворотних зв'язків для відстеження стану і розвитку кризового явища.

У процесі діагностики економічного стану і оцінки перспектив розвитку підприємства важливо враховувати три основні стадії погіршення економічного стану: 1) прихована стадія банкрутства; 2) фінансова нестійкість; 3) явне банкрутство. Прихована стадія банкрутства характеризується зовнішньою непомітністю погіршення економічного стану. Обсяги продажів не зменшуються, працівників не звільняють, імідж підприємства начебто зберігається, тощо. Погіршення стану підприємства усвідомлює лише невелика група фахівців. При цьому можна зважати на таку непомітну ознаку як “ціна підприємства”, що враховує тенденції як всередині організації так і ззовні. Зазначена ціна вираховується за формулою:

$$V = P/K, \quad (4)$$

де V – очікувана ціна підприємства; P – очікуваний прибуток до виплати податків, а також відсотків за позичками і дивідендами; K – середньозважена вартість пасивів (зобов'язань) організації, тобто сума відсотків і дивідендів, яку доведеться сплачувати за ресурси відповідно до ринкових умов.

Фінансова нестійкість відрізняється порушеннями грошових потоків, нестачею оборотних коштів. При цьому керівництво має зважати на такі ознаки: а) затримки з наданням звітності і зниженням її якості, наявність помилок. Це свідчить про неякісну діяльність фінансових служб підприємства, яка стає причиною недостатнього рівня економічного аналізу; б) різкі зміни структури балансу і фінансових результатів (грошей на рахунках, дебіторської заборгованості, запасів напівфабрикатів і готової продукції, кредиторської заборгованості, старіння дебіторських рахунків, скорочення обсягів продаж тощо). Результати діагностування рекомендується оформити у вигляді аналітичної записки, довідки, прогнозу або рекомендацій. На наступному етапі ці матеріали можуть використовуватися як вихідні дані для вироблення стратегії подолання кризи.

Етапи розробки концепції подолання кризи: 1) створення антикризової групи управління; 2) ознайомлення із стратегічним планом розвитку підприємства – для уточнення цілей і завдань антикризового управління; 3) забезпечення отримання додаткової інформації учасниками групи антикризового управління; 4) висунення версій і гіпотез про шляхи подолання кризи; 5) розроблення або уточнення реалістичних планів подолання кризи; 6) підготовка альтернативних (запасних) варіантів планів подолання кризи і оцінювання ризику кожного варіанта; 7) поліпшення стилю розгляду проблем і ухвалення управлінських рішень. Результати цього етапу оформляються у вигляді ситуаційних планів або сценаріїв. Для виконання цих робіт дуже важливо уміти використовувати сучасні методи управління та комп'ютерні технології. **Реалізація прийнятої концепції охоплює:** організацію роботи групи антикризового управління; проектування і створення нової, більш досконалої системи управління; організація безперервного контролю і оцінювання виконання антикризових заходів; розроблення методів мотивування персоналу; перерозподіл часток власності; підвищення ефективності системи мотивування залежно від прибутку.

Особливу увагу варто звернути на такий інструмент кризового менеджменту як реінжиніринг бізнесу. Можна виділити три типи організацій, яким конче необхідний реінжиніринг: 1) організації, що знаходяться у глибокій кризі у зв'язку з недостатньою конкурентоспроможністю. Такі організації без реінжинірингу приречені на загибель; 2) організації, які відчують себе нормально, але керівництво передбачає виникнення труднощів; 3) організації-лідери, що не мають проблем ні сьогодні, ні в майбутньому, але прагнуть за допомогою реінжинірингу досягти успіхів. Ключове значення має процес, а не окремі товари, функції, цілі.

Висновки. Успіх менеджменту кризових ситуацій визначається: мірою готовності менеджерів організації до потенційних кризових явищ, наявністю резервів, рівнем профілактичних заходів, ефективністю вживаних методів управління. Установлено, що кризи з негативними наслідками – спадом виробництва, безробіттям, інфляцією – сприяють вдосконаленню систем управління і впровадженню інновацій. Відповідно до викладеного система заходів кризового менеджменту та для запобігання банкрутству включає наступне:

1. Постійний моніторинг зовнішньої і внутрішньої ситуації. При цьому зовнішні загрози з боку держави, конкурентів і злочинних елементів найбільш небезпечні і можуть привести до руйнування підприємства. Даний чинник повинен бути пріоритетним в оцінці зовнішнього середовища бізнесу.

2. Підвищення гнучкості усередині організації, яке досягається створенням дивізіональної структури управління, організацією дочірніх підприємств, а також малих підприємств шляхом виділення їх.

3. Розроблення підготовчих планів для недопущення кризових ситуацій і попередні заходи з виконання цих планів. До заходів відносяться створення страхових фондів, стратегічних резервів фінансових і технічних коштів, комплектування групи управління кращих менеджерів у разі потреби управління в кризовій ситуації.

4. Впровадження планів передкризових заходів. В кризових ситуаціях менеджер повинен: володіти умінням оперативно налагоджувати роботу окремих груп і фахівців для виконання поставлених завдань; ухвалювати ризиковані і нестандартні рішення відхилення розвитку ситуації від запланованого або очікуваного стану; координувати дії всіх учасників; постійно контролювати хід виконання антикризових заходів.

Література

1. Zangari P. RiskMetrics Technical Document [Electronsc recourse] / P. Zangari. – 1996. – URL: <http://www.riskmetrics.com/rmcovv.html>
2. Philippe Jorion. Value at Risk: The New Benchmark for Managing Financial Risk [Electronsc recourse] / Philippe Jorion. – 3rd ed. – McGraw-Hill, 2006.
3. Антикризисное управление: от банкротства – к финансовому оздоровлению [Электронный ресурс] / под ред. Г. Р. Иванова. – Москва : Закон и право, ЮНИТИ, 1995. – С. 130. – URL: <http://law-library.ru/izdanie18301.html>
4. Баранов А. Ю. Проблемы та напрями проектування СППР з управління фінансовими ризиками [Электронный ресурс] / А. Ю. Баранов, А. В. Катренко // Інформаційні системи та мережі : [зб. наук. праць] / відп. ред. В. В. Пасічник. – Львів : вид-во Львів. політехніки, 2016. – С. 3–11. – URL: <http://ena.lp.edu.ua>
5. Бригхем Ю. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс] : Полный курс: в 2 т. / Ю. Бригхем, Л. Гапенски ; пер. с англ. – Санкт-Петербург : Экономическая школа, 1997, Т. 2. – С. 506. – URL: <http://www.twirpx.com/file/226773/>
6. Тэпман Л. Н. Риски в экономике [Электронный ресурс] : учеб. пособ. для вузов / Л. Н. Тэпман ; под ред. проф. В. А. Швандара. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 380 с. – URL: <http://bugabooks.com/book/487-riski-v-yekonomike/2>

7. Шапкин А. С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфельные инвестиции / А. С. Шапкин. – Москва : Дашков и Ко, 2003. – 544 с.

References

1. Zangari P. RiskMetrics Technical Document / P. Zangari. – 1996. URL: <http://www.riskmetrics.com/rmcovv.html>
2. Philippe Jorion, Value at Risk: The New Benchmark for Managing Financial Risk, 3rd ed. McGraw-Hill, 2006.
3. Antykryzysnoe upravlenye: ot bankrot-stva – k fynansovomu ozdorovlenyyu / Pod red. H. R. Yvanova. – М. : Zakon y pravo, YuNYTY, 1995 s. 130. – URL:<http://lawlibrary.ru/izdanie18301.html>
4. Baranov A. Yu. Problemy ta napryamy proektuvannya SPPR z upravlinnya finansovymy ryzykamy / A. Yu. Baranov, A. V. Katrenko // Informatsiyni systemy ta merezhi : [zb. nauk. pr.] / vidp. red. V. V. Pasichnyk. – L. : Vyd-vo L'viv. politekhniky, 2010. – S. 3–11. URL: <http://ena.lp.edu.ua>
5. Bryhkhem Yu. Fynansovy menedzhment: Polny kurs: v 2-kh tomakh / Yu. Bryhkhem, L. Napensky. // Per. s anhl. – SPb. : Ekonomycheskaya shkola, 1997, T. 2. – S. 506. – URL: <http://www.twirpx.com/file/226773/>
6. Тэрман L. N. Rysky v ekonomyke : ucheb. posobye dlya vuzov / Pod red. prof. V. A. Shvandara. – М. : YuNYTY-DANA, 2002. – 380 s. – URL: <http://bugabooks.com/book/487-riski-v-yekonomike/2>
7. Шапкин А. С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфельные инвестиции. – М. : Yzdatel'sko-torhovaya korporatsiya “Dashkov y Ko”, 2003. – 544 s.

Надіслана/Written: 19.04.2017 р.
Надійшла/Received: 24.04.2017 р.
Рецензент: д.е.н., проф. О. О. Орлов