

**Н.П. Резнік, д-р екон. наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського**
nadya-reznik@ukr.net

В.А. Костилян, аспірант
kostylanuvitalij@gmail.com

**Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)**

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ, ЯК ЗАСІБ ЗАХИСТУ ПІДПРИЄМСТВА ВІД БАНКРУТСТВА

Функціонування більшості підприємств середнього, малого і навіть великого бізнесу в сучасних реаліях, залишається на досить низькому рівні професійності. Сучасні керівники підприємств живуть сьогоднішнім днем, отримуючи прибуток без інвестицій в майбутнє підприємства, не проводячи аналітичну роботу, не розробляючи нових стратегій роботи і не покращуючи пропозицію, що безсумнівно є частиною антикризового управління. Антикризове управління в сучасній економіці є важливим і актуальним питанням. Ми вважаємо, що тільки кваліфікований менеджмент може уникнути всіх негативних наслідків кризи.

Головним завданням підприємств залишається дотримання вимог ведення антикризової політики підприємства, а саме розрахунок фінансових коефіцієнтів, що відображають фінансову стійкість підприємства. Коефіцієнти дозволяють розглянути підприємство з декількох боків:

- Ефективність використання оборотних активів;*
- Власних та залучених коштів;*
- Використання виробничого потенціалу;*
- Ефективний менеджмент на підприємстві;*
- Обсяги виробництва та реалізації продукції;*
- Знос основних засобів;*
- Використання інвестиційного капіталу.*

Наступним кроком є виявлення проблемних ділянок на підприємстві та розробка заходів, щодо їх ліквідації.

Заключною частинною проведення антикризової політики підприємства є впровадження заходів в працюючу систему підприємства.

Це дозволяє ліквідувати і запобігти банкрутство підприємства. Але все це не є виправданим, якщо діяти в умовах реального часу. Тому, варто розробляти такі заходи в нормальному стані підприємства. Це дозволити ліквідувати проблеми, ще на стадії зародження. Але нажаль сучасні підприємці нехтують цим заходом, а тому і потрапляють в складну фінансову та управлінську ситуацію.

Ще одним заходом, щодо ліквідації кризових ситуацій є емісія цінних паперів, що дозволяє залучити додаткові кошти, які використовуються підприємством, як засіб ліквідації можливого банкрутства. Цей процес є засобом кредитування у сучасних реаліях, що є більш ефективним, а ніж кредити, що взяті через банківську систему.

В сучасній ринковій економіці розвиток підприємств є рушійною силою, тому ми вважаємо, що тема антикризового управління є актуальною, адже такі заходи розвивають підприємства, що в свою чергу розвиває економічні галузі та загалом економіку країни.

Ключові слова: антикризове управління, криза, банкрутство, фінансові інструменти, управління підприємством, аналіз фінансового стану.

Постановка проблеми. Ефективне ведення бізнесу в умовах глобалізації в більшості залежить від правильно налаштованого управлінського апарату, але сучасні економічні інститути майже повністю абстрагуються від здійснення ефективного антикризового управління, що є однією з головних умов для успішного ведення бізнесу. Компанії нездатні до моментального реагування на зміни ситуацій, адже нехтують правилами ведення антикризового управління підприємством, а це призводить до його банкрутства. Тому з'являється необхідність впровадження політики антикризового управління, що є системою управління компанії, яка може полегшити наслідок кризи, запобігти банкрутству компанії, забезпечити ефективне функціонування і вивести компанію з кризи з мінімальними втратами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Існує багато вчених, що займалися дослідженням проблем антикризового управління. Такими вченими є: Кочеткова А.І., Самородський В.А., Шепеленко Г.І., Саркісова Е.А., Бикова О.Н., Норман П. та інші. Кожен з них вважає, що антикризове управління є невід'ємною частиною будь-якого підприємства.

Цілі статті. Основною метою даної статті є доказ необхідності в антикризовому управлінні та аналізу особливостей і проблем його ведення в організації.

Виклад основного матеріалу. Проведення антикризового управління підприємством створює необхідні умови для стабілізації, подальшого розвитку та активізації діяльності підприємства не тільки на внутрішньому ринку, а і на зарубіжному. Антикризове управління дозволяє отримати достовірну інформацію про проблеми підприємства і розробити систему управлінських рішень, які будуть регулювати і контролювати критичний стан організації, застосовувати необхідні методи зниження ризику негативних наслідків кризи [1, с.384].

Криза, як звичайне економічне явище розвивається зазвичай за одним і тим самим сценарієм, не залежно від того чи це відокремлене підприємство, чи то країна, чи то світ. Як правило до кризи призводить певна кількість подій, що була спричинена ланцюговою реакцією, але початкові причини можуть бути різними.

На підприємствах таким ланцюгом є:

1. Нормальна та стабільна робота підприємства – на цьому етапі підприємство здійснює звичайну роботу, не має заборгованості, ефективно використовує кошти і використовує грамотне розподілення прибутків;
2. Використання власних ресурсів на покриття поточних зобов'язань – перший дзвінок появи проблем на підприємстві. Адже покриття поточних зобов'язань відбувається не за рахунок проданої продукції, а за рахунок власних коштів;
3. Відсутність реінвестування прибутку. Більшість підприємств роблять найголовнішу помилку в своїй роботі – проїдання отриманого прибутку без його реінвестування, а відповідно масштабування підприємства;
4. Відсутність розвитку та створення нових пропозицій – підприємство зупиняється в розвитку, перестає змінювати технологію роботи, не використовує інноваційні засоби, не збільшує асортимент продукції, що призводить до перенасичення ринку та зменшення споживання товарів та послуг;
5. Зменшення прибутку – підприємство недоотримує прибуток, через низький рівень продажів, пов'язаний з низькою конкурентоспроможністю товару;
6. Невчасна виплата заробітної плати працівникам або скорочення штату – компанія починає економити на власних працівниках, звільняючи їх і затримуючи виплату заробітної плати;
7. Поява заборгованості перед посередниками – компанія не може розрахуватись з посередниками;

8. Поява заборгованості перед банками, інвесторами – затримує виплати по кредитах;

9. Зростання боргів до рівня неможливості погашення – цей етап супроводжується нагромадженням заборгованості, яку компанія не в змозі виплатити;

10. Банкрутство – компанія оголошує банкрутство та здійснює процедуру ліквідації підприємства;

11. Покриття боргів – компанія розпродас активи для покриття зобов’язань перед підрядниками, інвесторами та банками.

Таким шляхом проходить більша частина компаній, що не проводить антикризової політики, але на кожному з перелічених етапів була можливість запобігти появі кризи і банкрутства підприємства [2, с.320].

Нами було досліджено період відновлення світової економіки від іпотечної кризи до сьогодення. За основу було взято статистичні дані банкрутства бізнесів і приватних осіб, що були розташовані на території США. Саме цей ринок, ми розглядаємо, як еталон, адже і до сьогодні він вважається найбільш стабільним і інвестиційно привабливим.

Динаміка банкрутств з 2008 по 2019

роки



Динаміка банкрутств з 2008 по 2019 рр.

Складений авторами за джерелом: [3]

Як можна побачити з статистики пік банкрутства припадає на 2009 рік, саме в той час коли був кінець економічної кризи. В той час залишилась лише та частка компаній, яка здійснювала фінансовий моніторинг, проводила антикризову політику, проводила внутрішній аудит, диверсифікувала кошти в різних активах. Також в десятирічному проміжку з 2009 по 2019 роки, кількість компаній, які збанкрутували має тенденцію до спаду. Це пов'язано з тим, що криза 2008 року багато чому навчила підприємців і приватних домогосподарств, які вже сьогодні проводять антикризову політику.

Антикризове управління складається з таких елементів:

- встановлення показників для визначення кризи, що відповідно відтворює механізми реагування;
- тригерні повідомлення надзвичайні ситуації;
- методів, що використовуються для реагування на кризі ситуації.

На кожному підприємстві для проведення антикризової політики, постійно має проводитись аналітична і прогностична діяльність. Ця діяльність класично пов'язана з вивченням показників фінансової стійкості, забезпеченості, ліквідності, рентабельності, заборгованості та інших. Більш детально фінансовий менеджер проводячи аналіз підприємств визначає: динаміку зростання доходів, динаміку зростання EBITDA, динаміку зростання операційного доходу, балансову вартість, чистий дохід, загальні поточні зобов'язання, рентабельність активів, рентабельність операцій, рентабельність інвестиційного капіталу, швидку ліквідність, абсолютну ліквідність, фінансову стійкість, фінансову незалежність, фінансову автономність, маневреність, тощо. Лише комплексне дослідження цих показників створить повноцінну і вичерпну картину поточної ситуації підприємства [3, с.240].

Сучасні підприємства дуже запізно реагують на виниклі обставини. Наприклад, більшість починає реагувати коли компанія не може покрити свої заборгованості, а ні перед постачальниками, а ні перед кредиторами. Багато вчених-економістів рекомендують звертати увагу на такі тригерні показники: перевищення пропорції 1 до 1 позичкового капіталу до власного, низьку рентабельність, відсутність або незадіяність інвестиційного капіталу, постійне зменшення доходності, збільшення заборгованості, послаблення фінансової стійкості.

Сьогодні керівники підприємств використовують різні підходи до виходу підприємства з кризової ситуації. Але проблема полягає в тому, що більшість підприємств намагається, як умога швидше скоротити затрати,

частіш за все за допомогою скорочення штату підприємства. А це впливає, як загалом на глобальну економіку, так і на локальний ринок, тобто скорочується кількість зайнятих, з'являється більша конкуренція за робочі місця, зменшується швидкість грошових потоків. Такий шлях веде лише до розпаду компанії, адже зекономлені кошти швидко витрачаються, а результату немає. Тому рекомендують збільшувати обсяги виробничої продукції, шукати дешевших послуг постачальників, шукати нові канали реалізації, диверсифікувати власність, інвестувати вільні кошти або в сторонні проекти, або в цей самий проект.

Взагалі проведення антикризової політики здійснюється за допомогою двох інструментів:

1. Адміністративні інструменти управління - це інструменти, які дозволяють створити заходи управлінським апаратом, щодо усунення проблем на підприємстві, як управлінських тобто тих що стосуються персоналу, роботи підприємства і співробітництва, так і в просуванні компанії, збільшенні виробництва тощо.

2. Фінансові інструменти управління – це інструменти, що дозволяють усунути проблемні ділянки з фінансовим станом підприємства. Зокрема за допомогою додаткових емісій цінних паперів, перетікання капіталів, розподілу грошових коштів, розподілу позикових капіталів, тощо.

На нашу думку, антикризове управління слід розглядати як складний, багатогранний процес, що включає набір фінансових процедур, план маркетингу, а також надзвичайні заходи мобілізації ресурсів.

Сучасне антикризове управління є визначальною рисою управління підприємством. Тому в умовах кризи, керівники компаній повинні вирішувати стратегічні проблеми, з якими вони стикаються, запобігати політичним ризикам, уникати помилок, використовувати кожен можливість поліпшення стану підприємства.

Зокрема треба враховувати зовнішні чинники, що можуть впливати на стійкість підприємства. В залежності від профілю діяльності, на який зорієнтоване підприємство чинники можуть бути: політичні, економічні, кліматичні, зовнішньоторговельні, законодавчі та громадські. У зв'язку з тим, що майбутнє підприємств України залежить від національної економіки, аналіз проблем в країні обов'язково повинен бути частиною антикризового управління компанією [4, с. 668].

Криза може бути передбачена, що дає шанс уникнути банкрутства. Але іноді це неможливо передбачити. У цій ситуації головне завдання полягає в тому, щоб зупинити кризу, тобто скоротити витрати до мінімуму,

або взяти ситуацію під контроль. При розробці антикризових заходів, важливо взяти до уваги стан і перспективи навколишнього середовища. Ця робота, на нашу думку, повинна проводитися щодня на всіх рівнях управління. Найбільшу увагу має бути приділено проблемам, які мали місце в минулому. Головним завданням стає вивчення того, як проблеми були вирішені і до яких наслідків вони привели. Це може допомогти в прийнятті оптимальних рішень, щодо їх усунення в разі погіршення.

Якщо ж криза негативно вплинула на господарську діяльність компанії, то управлінець повинен розробити нові стандарти і моделі реструктуризації організації. Для досягнення позитивного результату можна тільки дотримуватися відповідної стратегії.

На думку багатьох вчених, кризу легше передбачити, ніж усунути, і успіх антикризового управління визначається ступенем готовності компаній до потенційних загроз і кризи, наявністю резервів, рівнем підготовки керівників і ступенем превентивних заходів, ефективністю використання методів управління. Тому створюється і впроваджується антикризова програма – спеціально розроблений внутрішній документ, в якому систематично викладений перелік основних заходів, проведення яких заплановане для запобігання кризового стану підприємства. Також, сьогодні успіх подолання кризи залежить від здатності провідних менеджерів своєчасно приймати адекватні рішення [9, с.74].

Відсутність культури ведення антикризової політики приводить до неминучих негативних наслідків. Нажаль, в Україні антикризове управління можуть здійснювати лише крупні концерни та холдинги, які мають змогу виділити кошти на найм провідних фахівців (зазвичай іноземних). Також вітчизняна методика ведення підприємницької діяльності не відповідає світовим стандартам, а саме відсутній процес планування і прогнозування стану власного підприємства, що також є невід’ємною частиною ведення антикризового управління.

Висновки. Подолання кризи на підприємстві в першу чергу залежить від рівня готовності підприємства. Бути готовим – головне завдання антикризового управління.

Україна знаходиться в нестабільній економічній та політичній ситуації, що зайвий раз підтверджує необхідність створення антикризових програм, які враховують всі аспекти і фактори навколишнього середовища організації. Враховуючи кількість банкрутств в період з 2009 по 2019 роки, то такі програми мають розроблятися в першу чергу на рівні держави і впроваджуватись в окремі економічні інституції.

Успішна робота на національному та світових ринках, залежить від того, як керівництво організації враховує ряд аспектів, які можуть призвести до кризи і впровадити заходи, щоб не тільки забезпечити подальшу роботу організації, а і отримати максимізацію її ефективності.

References

1. A.I. Kochetkova, (2016) *Osnovy upravlinnia v umovakh khaosu. Antykryzove upravlinnia*. [Fundamentals of Control in a Chaotic Environment. Crisis management]. Moscow. Russia.
2. A.T. Zub (2006) *Antykryzove upravlinnia*. [Anti-Crisis Management]. Aspekt pres. Moscow. Russia.
3. H.I. Shepelenko (2015) *Antykryzove upravlinnia vyrobnytstvom i personal*. [Anti-crisis production management and personnel]. Feniks. Moscow. Russia.
4. E.A. Sarkisova (2014) *Ryzyky v torhivli. Upravlinnia ryzykamy*. [Risks in trade. Risk management]. Dashkov i K. Moscow. Russia.
5. Piter Norman (2013) *Keruiuchy ryzykamy. Klirynh za uchastiu tsentral'nykh kontrahentiv na hlobal'nykh finansovykh rynkakh*. [Managing Risks. Central counterparty clearing in global financial markets].
6. V.A. Samorodskij (2019) *Antykryzove upravlinnia*. [Crisis management]. Kolos,. Moscow. Russia.
7. H.I. Prysviatyv (2009) *Antykryzove upravlinnia. Zavdannia i rishennia*. [Crisis Management. Tasks and solutions] Al'fa-pres. Moscow. Russia.
8. O.N. Bykova (2009) *Antykryzove upravlinnia sotsial'no-ekonomichnymy ob'iektamy depresyvnnykh rehioniv*. [Anti-crisis management of socio-economic objects of depressed regions]. RHIIS, NDI shkil'nykh tekhnolohij. Moscow. Russia.
9. O.N. Bykova (2016) *V poshukakh novoi modeli naukovoï ta osvïtn'oi diïal'nosti*. [In search of a new model of scientific and educational activity]. Rusajns. Moscow. Russia.

Бібліографічний список.

1. А. І. Кочеткова Основи управління в умовах хаосу. Антикризове управління. Підручник і практикум. У 2 частинах. Частина 1: моногр. Москва: Юрайт, 2016. 384 с.
2. А. Т. Зуб Антикризове управління . Москва: Аспект прес, 2006. 320 с.
3. Г. І. Шепеленко Антикризове управління виробництвом і персонал. Навчальний посібник. Москва: Фенікс, 2015. 240 с.

4. Е.А. Саркісова Ризики в торгівлі. Управління ризиками. Практичний посібник Москва: Дашков і К °, 2014. 668 с.
5. Пітер Норман Керуючи ризиками. Кліринг за участю центральних контрагентів на глобальних фінансових ринках. 2013. 704 с.
6. В.А. Самородській Антикризове управління. Москва: Колос, 2019. 208 с.
7. Г.І. Присвятив Антикризове управління. Завдання і рішення. Москва: Альфа-прес, 2009. 288 с.
8. О.Н. Бикова Антикризове управління соціально-економічними об'єктами депресивних регіонів. Москва: РГПС, НДІ шкільних технологій, 2009. 176 с.
9. О.Н. Бикова В пошуках нової моделі наукової та освітньої діяльності. Москва: Русайнс, 2016. 216 с.

Резник Н.П., Костилян В.А. Антикризисное управление предприятиями, как средство защиты предприятия от банкротства. Функционирование большинства предприятий среднего, малого и даже крупного бизнеса в современных реалиях, остается на достаточно низком уровне профессионализма. Современные руководители предприятий живут сегодняшним днем, получая прибыль без инвестиций в будущее предприятия, не проводя аналитическую работу, не разрабатывая новых стратегий работы и не улучшая предложение, что несомненно является частью антикризисного управления. Антикризисное управление в современной экономике является важным и актуальным вопросом. Мы считаем, что только квалифицированный менеджмент может избежать всех негативных последствий кризиса.

Главной задачей предприятий остается соблюдение требований ведения антикризисной политики предприятия, а именно расчет финансовых коэффициентов, отражающих финансовую устойчивость предприятия. Коэффициенты позволяют рассмотреть предприятие с нескольких сторон:

- Эффективность использования оборотных активов;
- собственных и привлеченных средств;
- Использование производственного потенциала;
- Эффективный менеджмент на предприятии;
- Объемы производства и реализации продукции;
- Износ основных средств;
- Использование инвестиционного капитала.

Следующим шагом является выявление проблемных участков на предприятии и разработка мероприятий по их ликвидации.

Заключительной частью проведения антикризисной политики предприятия является внедрение мероприятий в работающую систему предприятия. Это позволяет ликвидировать и предотвратить банкротство предприятия. Но все это не оправдано, если действовать в условиях реального времени. Поэтому, следует разрабатывать такие меры в нормальном состоянии предприятия. Это позволит ликвидировать проблемы, еще на стадии зарождения. Но, к сожалению современные предприниматели пренебрегают этим мероприятием, а потому и попадают в сложную финансовую и управленческую ситуацию.

Еще одной мерой, по ликвидации кризисных ситуаций является эмиссия ценных бумаг, дозволяе привлечь дополнительные средства, которые используются предприятием, как средство ликвидации возможного банкротства. Этот процесс является средством кредитования в современных реалиях является более эффективным, нежели кредиты, взятые через банковскую систему.

В современной рыночной экономике развитие предприятий является движущей силой, поэтому мы считаем, что тема антикризисного управления является актуальной, ведь такие мероприятия развивают предприятия, что в свою очередь развивает экономические отрасли и в целом экономику страны.

Ключевые слова: антикризисное управление, кризис, банкротство, финансовые инструменты, управление предприятием, анализ финансового состояния.

Reznik N.P., Kostilyan V.A. Anti-crisis management of the enterprise as a means of bankruptcy protection of the enterprise.

Most medium-sized, small and even large businesses in today's realities remain at a relatively low level of professionalism. Today's business leaders are living today, earning a profit without investing in the future of the enterprise, not conducting analytical work, developing new work strategies, and not improving the supply, which is undoubtedly part of the crisis management. Crisis management in today's economy is an important and topical issue. We believe that only qualified management can avoid all the negative effects of the crisis.

The main task of enterprises is to comply with the requirements of the enterprise anti-crisis policy, namely the calculation of financial ratios that reflect

the financial stability of the company. The ratios allow you to consider the company from several sides:

- Effective use of current assets;
- own and borrowed funds;
- Utilization of production potential;
- Effective management at the enterprise;
- Production and sales volumes;
- Depreciation of fixed assets;
- Use of investment capital.

The next step is to identify problem areas in the enterprise and develop measures to address them.

The final part of the enterprise anti-crisis policy is the introduction of measures in the working system of the enterprise. This allows you to eliminate and prevent bankruptcy of the enterprise. But all this is not justified if you act in real time. Therefore, it is worth developing such measures in the normal state of the enterprise. This will eliminate the problems still in the infancy stage. But unfortunately, modern entrepreneurs neglect this measure, and therefore get into a difficult financial and managerial situation.

Another issue of crisis management is the issue of securities, which allows to attract additional funds used by the enterprise as a means of eliminating possible bankruptcy. This process is a means of lending in today's realities that is more effective than loans taken through the banking system.

In today's market economy, the development of enterprises is the driving force, so we believe that the topic of crisis management is relevant, because such measures develop enterprises, which in turn develops the economic sectors and in general the country's economy.

Keywords: crisis management, crisis, bankruptcy, financial instruments, enterprise management, analysis of financial condition.

Стаття надійшла до редакції: 25.09.2019 р.