

Дробишева О.О., к.е.н.,
доцент кафедри економіки підприємства
Запорізька державна інженерна академія
Гюльназарян В.В., магістрант
Запорізька державна інженерна академія

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПІД ЧАС ЗАГРОЗИ БАНКРУТСТВА

Дробишева О.О., Гюльназарян В.В. Стратегії управління підприємством під час загрози банкрутства. У статті визначено суть антикризового управління та розглянуто стратегії розвитку підприємства в умовах кризи. Визначено особливості реалізації найбільш популярних стратегій управління в кризових умовах. Розроблено рекомендації щодо запобігання банкрутству підприємства.

Ключові слова: банкрутство, антикризове управління, стратегія, інтеграція, диверсифікація, партнерство, криза.

Дробишева А.О., Гюльназарян В.В. Стратегии управления предприятием при угрозе банкротства. В статье определена сущность антикризисного управления и рассмотрены стратегии развития предприятия в условиях кризиса. Определены особенности реализации наиболее популярных стратегий управления в кризисных условиях. Разработаны рекомендации по предотвращению банкротства предприятия.

Ключевые слова: банкротство, антикризисное управление, стратегия, интеграция, диверсификация, партнерство, кризис.

Drobysheva O.O., Gulnazariyan V.V. Strategies for managing an enterprise in crisis conditions. The article defines the essence of crisis management and considers the strategies of enterprise development in the conditions of the crisis. The features of realization of the most popular management strategies in crisis conditions are determined. Recommendations for prevention of bankruptcy of the enterprise are developed.

Key words: bankruptcy, crisis management, strategy, integration, diversification, partnership, crisis.

Постановка проблеми. Кризовий стан проявляється через погіршення фінансових результатів діяльності підприємств, тому останнім часом головною проблемою вітчизняних підприємств є загроза банкрутства. Банкрутство одного підприємства тягне за собою цілу низку інших проблем, які відображаються як на економіці окремої галузі, так країни загалом. Саме тому важливо вчасно розробити корпоративну стратегію підприємства так, щоб отримати вигоду з кризи, а не просто вижити. Тобто необхідно виробити стратегію управління кризою, а не констатувати кризу управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сутність стратегії управління підприємством у кризових умовах розкрита в багатьох працях вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема: І. Ансоффа, К. Боума, М. Портера, Р.А. Фатхутдінова, Е.П. Уткіна, Г.А. Александрова, В.О. Василенка, Л.О. Лігоненка, А.П. Наливайка, О.О. Терещенка, О.В. Коваленко та ін. У роботах цих авторів обґрунтовано системи заходів та можливі стратегії запобігання банкрутству й виходу з кризи.

Постановка завдання. Мета статті полягає у формуванні стратегії щодо вибору варіантів розвитку підприємства в кризових умовах для запобігання банкрутству.

Виклад основних результатів. Незадовільна робота з управління фінансовими ресурсами під-

приємства призводить до його банкрутства. Згідно зі ст. 1 Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», банкрутство – це визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність за допомогою процедур санації та мирової угоди і погасити в установленому порядку грошові вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури [1].

Господарський кодекс України визначає банкрутство як неспроможність продовження суб'єктом своєї підприємницької діяльності внаслідок її економічної нерентабельності, безприбутковості [2].

Банкрутство підприємства є юридичним фактором (тільки господарський суд може визнати факт банкрутства підприємства) та в його основі лежать переважно фінансові причини. До основних із них належать [3]:

- 1) порушення фінансової стійкості підприємства;
- 2) перевищення видатків над надходженнями (незбалансованість грошових потоків підприємства);
- 3) довгострокова неплатоспроможність підприємства, що пов'язана з низькою ліквідністю його активів.

Тобто можна сказати, що банкрутство підприємства виникає через неефективний фінансовий менеджмент.

Важливо зазначити, що банкрутство є наслідком фінансової кризи. Основними чинниками фінансової кризи на підприємстві є зменшення купівельної спро-

можності населення, високий рівень інфляції, нестабільність податкового законодавства, посилення конкуренції та ін. [4]. Не менш важливими чинниками кризи є некваліфікований персонал, низька якість менеджменту, брак інновацій, застарілі методи маркетингу, втрата сегменту ринку, нестача фінансів тощо.

Якщо підприємство має за мету подальше збільшення прибутків за рахунок зростання обсягів збуту та розширення ринків збуту, воно має три шляхи розвитку: інтенсивне зростання, інтегративне та диверсифіковане зростання (рис. 1).

За кризових умов ефективними є стратегія інтегративного зростання та стратегія диверсифікації.

На практиці найбільш популярними є стратегії інтегративного зростання. Раніше дуже часто використовували горизонтальну інтеграцію, тобто злиття чи поглинання, але через вартісний та тривалий процес цей підвид стратегії на деякий час утратив свою популярність.

Але варто зазначити, що, відповідно до нового звіту Aequo та видання Mergermarket, у 2016 р. на ринку злиттів та поглинань України спостерігалось зростання: кількість угод зросла на 35% порівняно з попереднім роком. Загальна сума публічних угод також збільшилася на 131% та становила 310 млн. євро, при цьому значна частина приросту цього показника припадає на суму продажу «Укрсоцбанку» банком UniCredit компанії АВН Holdings за 281 млн. євро [6].

Найбільш вигідним за кризових умов для підприємств є зворотна інтеграція, коли підприємства використовують переваги спільної діяльності, але зберігають роздільне керівництво, тобто створюються стратегічні партнерства, що, своєю чергою, мають переваги: розширюються масштаби діяльності та відкривається доступ до нових технологій, знижуються витрати на інноваційні процеси та ін. [5, с. 69–70].

Що стосується стратегії диверсифікації, то тут важливо визначити напрям диверсифікації, який би був найбільш вигідним та перспективним.

За кризових умов на підприємствах доречно вводити антикризове управління, щоб запобігти можливим серйозним ускладненням та розробити антикризові стратегії розвитку підприємства. На

розроблення та вибір антикризової стратегії управління впливають такі фактори, як [9, с. 171]: форма власності, система управління, структура підприємства, позиція підприємства на сегменті ринку, фінансовий стан, результати моніторингу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища та ін.

О.О. Терещенко у монографії про антикризове управління виділяє чотири види антикризової стратегії підприємства [6, с. 63–64]:

1. Наступальна стратегія – передбачає модернізацію обладнання, запровадження нових технологій, ефективний маркетинг, підвищення цін, пошук нових ринків збуту продукції, проведення агресивної політики фінансування.

2. Стратегія делегування повноважень (допомога) полягає у делегуванні проблем, які виникли на підприємстві, третім особам: власникам, кредиторам, державі. У межах цієї стратегії підприємство прагне отримати додаткові фінансові ресурси через збільшення статутного капіталу, одержання державних гарантій, намагається залучити кредиторів до участі в санації, лобіює механізми захисту в рамках політики протекціонізму.

3. Стратегія компромісів та консенсусів, яка базується на двох принципах:

1) компромісу, який передбачає альянс між кількома учасниками ринку для нейтралізації сильного конкурента;

2) консенсусу, що спрямований на злиття двох підприємств в одне для повнішого використання ефекту синергізму та взаємодоповнення сильних і подолання слабких сторін партнерів.

4. Захисна стратегія (втеча) вимагає згортання діяльності підприємства, а саме: зменшення витрат, закриття та розпродаж окремих підрозділів підприємства, консервацію та розпродаж обладнання, звільнення персоналу, зменшення окремих частин ринкового сегмента, зниження відпускних цін та обсягів реалізації.

Важливо пам'ятати, що розроблення антикризової стратегії вимагає значних затрат часу та фінансових ресурсів, які є обмеженими на підприємстві, що перебуває в кризових умовах.

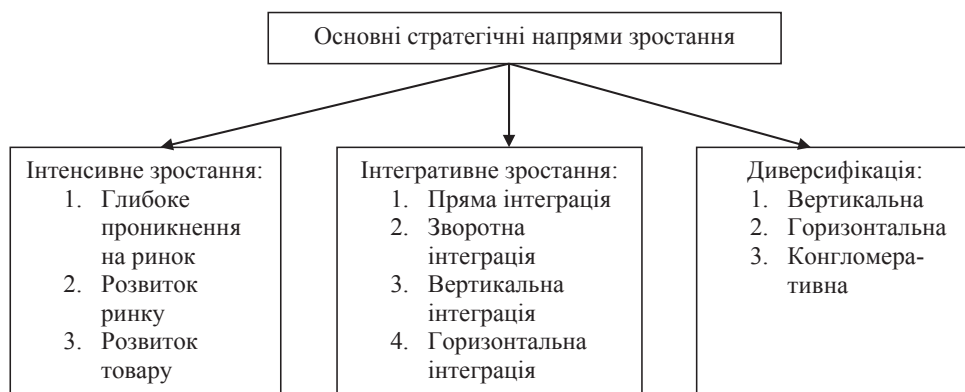


Рис. 1. Класифікація організаційних стратегій зростання [5, с. 68]

Також не менш важливим під час розроблення стратегії є компетентність антикризового менеджменту. Г.І. Кіндрацька зазначає, що розроблення стратегії – це симбіоз інтуїції та професіоналізму вищого керівництва й зацікавленості всіх працівників у досягненні цілей [8, с. 36].

На нашу думку, суттєвою особливістю розроблення стратегії в межах антикризового управління підприємствами є та обставина, що, з одного боку, достатньо складно спрогнозувати наслідки прийняття управлінських рішень протягом тривалого проміжку часу, а з іншого – ефективність таких рішень залежить від значної кількості факторів, як мають невизначений, нечіткий характер. У зв'язку із цим виникає необхідність розглядати процес розроблення стратегії антикризового управління у тісному зв'язку із системою ризик-менеджменту.

Для того щоб попередити виникнення загрози банкрутства, необхідно постійно проводити моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, слідкувати за фінансовими показниками та забезпечувати стійке положення підприємства на ринку і в галузі. Застосування перелічених заходів із нейтралізації причин виникнення кризових умов дає можливість вчасно реагувати на проблеми та знайти шляхи подолання й оздоровлення фінансового стану підприємства, тобто вчасно застосовувати механізм попередження загрози банкрутства підприємства.

Під механізмом попередження загрози банкрутства підприємства слід розуміти сукупність засобів та методів впливу на об'єкт управління – кризові явища [10, с. 140].

Отже, можна назвати напрями механізму попередження загрози банкрутства на підприємстві [11, с. 173]:

1. Діагностика процесів і тенденцій, які призводять до кризових ситуацій.
2. Прогнозування виникнення, розвитку і можливих наслідків кризових ситуацій.
3. Здійснення антикризового супроводу.
4. Проведення завчасної підготовки на випадок виникнення надзвичайних ситуацій.
5. Організація та координація ефективних дій для подолання надзвичайних кризових ситуацій та їх наслідків.
6. Генерація нових цільових орієнтирів і найбільш ефективного їх досягнення.

Реалізація запропонованих заходів дасть змогу підприємству вчасно реагувати на кризові ситуації і не допускати їх у майбутньому.

Таким чином, у межах антикризового управління особливістю розроблення стратегії є те, що формування фінансового потенціалу, підтримка його стабільності повинні не тільки спиратися на наявну модель мобілізації та розподіл фінансових ресурсів підприємства, а й урахувати динамізм її змін, що відбувалися протягом декількох років.

Антикризове управління на підприємстві повинно носити постійний, регулярний характер навіть у ситуації, якщо явних ознак дестабілізації не спостерігається. Не остання роль у забезпеченні стратегічної антикризової стійкості підприємства належить превентивним діям, які, на нашу думку, повинні реалізовуватися у комплексі з іншими заходами.

Враховуючи ту обставину, що криза завжди супроводжується втратою фінансових ресурсів, тісний зв'язок її із системою фінансового менеджменту цілком очевидний. Антикризове управління з позиції стратегічного підходу спрямоване на створення необхідних умов та усунення негативних ризик-факторів, які можуть виникнути на підприємстві в майбутньому. У процесі розроблення стратегії антикризовим менеджерам необхідно забезпечити ресурсну збалансованість підприємства. При цьому реалізація антикризових стратегій повинна бути спрямована на ефективне розміщення фінансових ресурсів за мінімальних ризиків фінансування, активного поєднання ринкового та стратегічного підходів до управління, їх узгодженості в прийнятті рішень, орієнтованих на посилення конкурентних позицій.

Антикризова стратегія підприємства повинна бути націлена на побудову такої системи прийняття рішень, за якої приріст ефективності в довгостроковій перспективі перевищуватиме поточну ефективність.

Формування антикризових стратегій управління, їх подальша оцінка, є достатньо складними процесами, оскільки потребують урахування безлічі внутрішніх та зовнішніх факторів. Отже, під час розроблення таких стратегій ураховується низка припущень, тому доцільно визначитися з критеріями ефективності антикризових стратегій. Уважаємо, що в довгостроковій перспективі стратегічна ефективність підприємства повинна об'єднувати стабільну циркуляцію фінансових ресурсів у своїй фінансовій системі, стійкість ринкових позицій та зростаючий інвестиційний потенціал підприємства.

Висновки. Банкрутство є юридичним фактором, але в його основі лежать переважно фінансові причини та низький рівень менеджменту підприємства.

У ході вивчення даної проблематики можна зробити висновок, що подолання кризових ситуацій та недопущення банкрутства залежать від ефективної роботи управлінського персоналу та вчасно виявленої загрози на підприємстві на ранніх стадіях, правильно вибраної стратегії розвитку під час кризи, від реалізованих антикризових заходів, які, своєю чергою, дадуть змогу адекватно відреагувати на проблему і подолати її, щоб уникнути банкрутства підприємства.

За антикризового управління важливо розуміти, що не існує універсальної стратегії, яка була б придатною для всіх підприємств. Кожне підприємство є унікальним, тому процес розроблення та формування стратегії є індивідуальним і залежить від фінансового стану підприємства, позиції на ринку, стану підприємницького середовища, компетентності персоналу тощо.

Список літератури:

1. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 22.12.2011 № 4212-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2343-12>.
2. Господарський кодекс України від 16.03.2003 № 436-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
3. Сутність банкрутства та шляхи виходу підприємства із кризового стану [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://lubbook.org/book_281_glava_57_Tema_12.3_Sutnist_bankrutstv.
4. Стельмашук Ю.А. Методи діагностики фінансового стану і схильності підприємства до банкрутства / Ю.А. Стельмашук // Економіка АПК. – 2007. – № 2. – С. 78–85.
5. Дейнека М., Силадій І. Стратегії управління підприємством в умовах кризи / М. Дейнека, І. Силадій // Економічний аналіз. – 2011. – Вип. 8. – С. 68–72 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.vmurol.com.ua/upload/publikatsii/nauka/pdf_2012/Strategiyi_upravlinnya_pidpriyemstvom.pdf.
6. Приймаючи виклики: М&А в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.eba.com.ua/uk/press-and-media/news-from-members/item/36378-2017-4-14-1600>.
7. Терещенко О.О. Антикризисное фінансове управління на підприємстві : [монографія] / О.О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2004. – 268 с.
8. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : [навч. посіб.] / Г.І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с.
9. Шконда В.В., Кальянов А.В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством / В.В. Шконда, А.В. Кальянов // Наукові праці МАУП. – 2014. – Вип. 42. – С. 167–175 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaup_2014_3_31.
10. Коваленко О.В. Механізми та інструменти ефективного антикризового управління підприємствами / О.В. Коваленко // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Технічний прогрес і ефективність виробництва. – 2011. – № 7. – С. 136–146.
11. Мельничук В.П. Попередження загрози банкрутства промислового підприємства / В.П. Мельничук [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_170.pdf.

УДК 330.3

Дробішева О.О., к.е.н.,
доцент кафедри економіки підприємства
Запорізька державна інженерна академія
Лазарчук Ю.В., магістрант
Запорізька державна інженерна академія

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Дробішева О.О., Лазарчук Ю.В. Пріоритетні напрями підвищення рівня економічної безпеки підприємства. У статті розглянуто сутність, класифікацію економічної безпеки підприємства, згруповано її функціональні складові. Визначено проблеми, які перешкоджають економічній безпеці вітчизняних підприємств. Запропоновано напрями посилення економічної безпеки для підприємств в сучасних умовах господарювання.

Ключові слова: підприємство, економічна безпека, система діагностики, інструментарій, метод, підвищення.

Дробішева А.О., Лазарчук Ю.В. Приоритетные направления повышения уровня экономической безопасности предприятия. В статье рассмотрены сущность, классификация экономической безопасности предприятия, сгруппированы ее функциональные элементы. Определены проблемы, которые препятствуют экономической безопасности отечественных предприятий. Предложены направления усиления экономической безопасности для предприятий в современных условиях хозяйствования.

Ключевые слова: предприятие, экономическая безопасность, система диагностики, инструментарий, метод, повышение.

Drobysheva O.O., Lazarchyk Y.V. Priority directions for increasing the level of economic security of the enterprise. The article considers the essence, classification of economic security of an enterprise, groups its functional elements. Problems hampering the economic security of domestic enterprises are determined. Directions for strengthening the economic security of enterprises in the modern business environment are proposed.

Key words: enterprise, economic security, diagnostic system, tools, method, increase.