

Надія Петрівна РЕЗНІК

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: 0000-0001-9588-5929
E-mail: nadya-reznik@ukr.net

Віталій Анатолійович КОСТИЛЯНУ

аспірант кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського
Національний університет біоресурсів і природокористування України
E-mail: kostylanuvitalij@gmail.com

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ, ЯК ЗАСІБ ЗАХИСТУ ПІДПРИЄМСТВА
ВІД БАНКРУТСТВА**

Резнік, Н. П. Антикризове управління підприємством, як засіб захисту підприємства від банкрутства [Текст] / Надія Петрівна Резнік, Віталій Анатолійович Костилян // Український журнал прикладної економіки. – 2019. – Том 4. – № 3. – С. 181–187. – ISSN 2415-8453.

Анотація

Функціонування більшості підприємств середнього, малого та великого бізнесу в сучасних реаліях залишається на недостатньо високому рівні професійності. Багато керівників підприємств не надають достатньо уваги аналітичній роботі, не розробляють нові стратегії і не покращують пропозицію, що відноситься до антикризового управління. Лише менеджмент підприємства належного рівня кваліфікації здатний уникнути всіх негативних наслідків кризи.

Головним завданням підприємств залишається дотримання вимог ведення антикризової політики підприємства, а саме розрахунку фінансових коефіцієнтів, які відображають його фінансову стійкість. Коефіцієнти дозволяють розглянути підприємство з різних сторін, серед яких найважливішими в реалізації антикризового управління є: ефективність використання оборотних активів, власних і залучених коштів, використання виробничого потенціалу, ефективний менеджмент на підприємстві, динаміка обсягів виробництва та реалізації продукції, знос основних засобів, використання інвестиційного капіталу.

Крім моніторингу показників антикризове управління передбачає виявлення проблемних ділянок на підприємстві та розробку заходів щодо їх ліквідації. Заключною частинною проведення антикризової політики підприємства є впровадження цих заходів, що дозволяє запобігти банкрутству підприємства ще на стадії зародження можливих загроз та проблем. 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 ефективнішим ніж кредити, 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.

Nadiya REZNIK

Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Management named after prof. Zavadskyi Y.S.,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

Vitalii Anatolevich KOSTYLIANU

Postgraduate student of Department of management named after prof. Zavadskyi Y.S.,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

**ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE AS A MEANS OF BANKRUPTCY
PROTECTION OF THE ENTERPRISE**

Abstract

The functioning of most medium-sized, small and large enterprises in today's realities remains at a low level of professionalism. Many business executives do not pay enough attention to analytical work, do not develop new strategies and do not improve the proposal related to crisis management. Only the enterprise management of the adequate level of qualification can avoid all the negative consequences 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 its financial stability. The coefficients allow to consider the company from different sides, among which the most important in the implementation of anti-crisis management are: the efficiency of current assets using, own and borrowed funds, using of production potential, effective management in the enterprise, the dynamics of production and sales of products, depreciation of fixed assets, using of investment capital.

In addition to monitoring indicators, crisis management involves identifying problem areas in the enterprise and developing measures to eliminate them. The final part of the enterprise's anti-crisis policy is the implementation of these measures, which prevents the bankruptcy of the enterprise at the stage of possible threats and problems. Unfortunately, modern entrepreneurs neglect this measure and therefore find themselves in a difficult financial and managerial situation.

Another issue of crisis management is the issue of securities, which allows to raise 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 made through the banking system.

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

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

JEL classification: H12; G33

Вступ

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 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, забезпечити ефективне функціонування і вивести компанію з кризи з мінімальними втратами.

Існує багато вчених, що займались дослідженням проблем антикризового управління, серед яких варто виокремити: Кочеткова А.І., Самородского В.А., Шепеленко Г.І., Саркісова Е.А., Бикова О.Н., Норман П. та інші. Всі вони дотримуються думки, що антикризове управління є невід'ємною частиною будь-якого підприємства.

Мета дослідження

Метою дослідження є обґрунтування потреби в антикризовому управлінні та аналіз особливостей і проблем його ведення в організації.

Виклад основного матеріалу дослідження

Проведення антикризового управління підприємством створює необхідні умови для стабілізації, подальшого розвитку та активізації діяльності підприємства не тільки на внутрішньому ринку, але й 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.

Надаймо можливі варіанти функціонування суб'єкта господарювання:

1. Нормальна та стабільна робота підприємства – на цьому етапі підприємство здійснює звичайну роботу, не має заборгованості, ефективно використовує кошти і грамотно розподіляє прибутки.

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 – "проїдають" отриманий прибуток 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 не доотримує 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 – підприємство 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 розпродає 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 та банкрутства підприємства [2, с. 320].

Нами було досліджено період відновлення світової економіки від іпотечної кризи до сьогодні. 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.

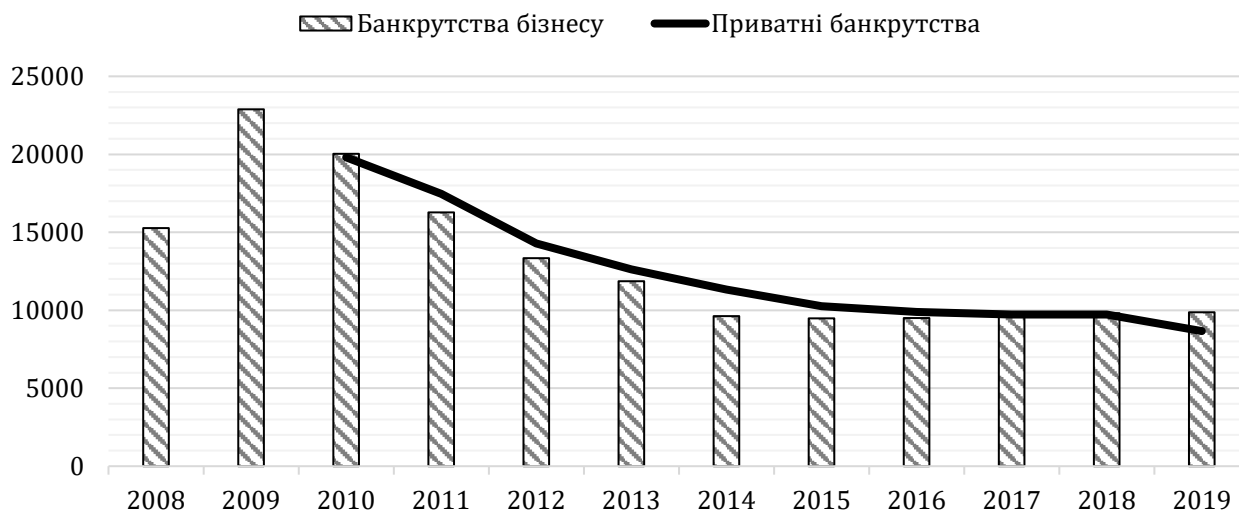


Рис. 1. Динаміка банкрутств з 2008 по 2019 роки

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 надзвичайних ситуацій;
- ❖ методи, що використовуються для реагування на кризові 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 та абсолютну ліквідність, фінансову стійкість, незалежність і 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 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 позичкового капіталу до власного, низьку рентабельність, відсутність або незадіяність інвестиційного капіталу, постійне зменшення дохідності, 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 найшвидше 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 виробництва продукції, шукати дешевших послуг постачальників, 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 проблеми 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 динаміки 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 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 важливо дотримуватися відповідної стратегії.

На думку багатьох вчених, кризу легше передбачити, ніж усунути, і успіх антикризового управління визначається ступенем готовності компаній до потенційних загроз, наявністю резервів, рівнем підготовки керівників, ступенем досконалості превентивних заходів та ефективністю використання методів управління. Тому має створюватися і впроваджуватися 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 й прогнозування стану власного підприємства, що також є невід’ємною частиною ведення антикризового управління.

Висновки та перспективи подальших розвідок

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.

Список літератури

1. Кочеткова А. І. Основи управління в умовах хаосу. Антикризове управління. Підручник і практикум. У 2 частинах. Частина 1: моногр. Москва: Юрайт, 2016. 384 с.
2. Зуб А. Т. Антикризове управління. Москва: Аспект прес, 2006. 320 с.
3. Шепеленко Г. І. Антикризове управління виробництвом і персонал. Навчальний посібник. Москва: Фенікс, 2015. 240 с.
4. Саркісова Е. А. 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. Самородській В. А. Антикризове управління. Москва: Колос, 2019. 208 с.
7. Присвятив Г. І. Антикризове управління. Завдання і рішення. Москва: Альфа-прес, 2009. 288 с.
8. Бикова О. Н. Антикризове управління соціально-економічними об’єктами депресивних регіонів. Москва: РГІС, НДІ шкільних технологій, 2009. 176 с.
9. Бикова О. Н. В пошуках нової моделі наукової та освітньої діяльності. Москва: Русайнс, 2016. 216 с.

References

1. Kochetkova, A. I. (2016). *Osnovy upravlinnia v umovakh khaosu. Antykryzove upravlinnia*. [Fundamentals of Control in a Chaotic Environment. Crisis management]. Moscow. Russia.

-
2. Zub, A. T. (2006). *Antykryzove upravlinnia*. [Anti-Crisis Management]. Aspekt pres. Moscow. Russia.
 3. Shepelenko, H. I. (2015). *Antykryzove upravlinnia vyrobnytstvom i personal*. [Anti-crisis production management and personnel]. Feniks. Moscow. Russia.
 4. Sarkisova, E. A. (2014). *Ryzyky v torhivli. Upravlinnia ryzykamy*. [Risks in trade. Risk management]. Dashkov i K. Moscow. Russia.
 5. Norman Piter (2013). *Keruiuchy ryzykamy. Klirynh za uchastiu tsentral'nykh kontrahentiv na hlobal'nykh finansovykh rynkakh*. [Managing Risks. Central counterparty clearing in global financial markets].
 6. Samorodskij, V. A. (2019). *Antykryzove upravlinnia*. [Crisis management]. Kolos,. Moscow. Russia.
 7. Prysviatyv, H. I. (2009). *Antykryzove upravlinnia. Zavrannia i rishennia*. [Crisis Management. Tasks and solutions] Al'fa-pres. Moscow. Russia.
 8. Bykova, O. N. (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. Bykova, O. N. (2016). *V poshukakh novoi modeli naukovoï ta osvith'oi diial'nosti*. [In search of a new model of scientific and educational activity]. Rusajns. Moscow. Russia.

Стаття надійшла до редакції 04.08.2019 р.