

## **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ – ПРЕВЕНТИВНИЙ ЗАХІД ПОПЕРЕДЖЕННЯ БАНКРУТСТВА**

Сьогодні в Україні для багатьох підприємств особливої актуальності та важливості набуває прогнозування фінансового стану, розробка і прийняття програми антикризового управління при ймовірності банкрутства. Вирішення цього завдання дозволяє виявити внутрішні проблеми підприємства та вжити заходів щодо недопущення зростання ризику зриву платежів по зобов'язаннях, припинення будь-яких виплат, зменшення обсягів реалізації і зрештою зростання ризику банкрутства.

Відповідно до Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» № 2344-ХІІ від 14.05.1992 р. із змінами та доповненнями від 04.06.2009 р. № 1442-VI згідно зі ст. 1 під банкрутством розуміють визнану Господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність і задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури [12]. Основною ознакою банкрутства є нездатність підприємства забезпечити вимоги кредиторів протягом зазначеного часу з дня настання строків платежів. Після закінчення цього терміну кредитори отримують право звернення до Арбітражного суду про визнання підприємства-боржника банкрутом.

Попередження банкрутства залежить від своєчасного виявлення загрози банкрутства на підприємстві, розробки й упровадження відповідних антикризових заходів, які дозволяють подолати кризу, відновити ліквідність та платоспроможність і запобігти процедурі банкрутства й ліквідації підприємства.

Діагностиці банкрутства присвячено ряд публікацій вітчизняних та зарубіжних учених. Значна кількість робіт присвячена прогнозуванню кризового стану й організації антикризового управління на підприємстві. Але слід зауважити, що систематизація ос-

новних підходів до забезпечення фінансової стабільності підприємства не завжди дає можливість передбачити та нейтралізувати його кризовий стан [2; 4; 8].

Для діагностики вірогідності можливого банкрутства використовують такі підходи:

- трендового аналізу широкої системи критеріїв та ознак;
- обмеженої кількості показників;
- інтегральних показників;
- рейтингових оцінок на базі ринкових критеріїв фінансової стабільності підприємства.

Слід зазначити, що зазвичай до банкрутства підприємство призводить погіршення всіх показників, які визначають його фінансову стійкість, тому саме на них базується аналіз імовірності виникнення такого стану [3, 62].

У практичній діяльності для діагностики ймовірності банкрутства застосовуються як однофакторні, так і багатофакторні моделі.

Однофакторні моделі є дуже простими за своєю суттю, оскільки базуються на розрахунку окремих груп показників: ліквідності, платоспроможності, прибутковості й оборотності тощо. До недоліків однофакторних моделей належать суб'єктивізм у формуванні вибірки показників, неврахування факту вагомості впливу показників на загальний результат і галузевої специфіки підприємства. Проте основним недоліком є те, що аналітику важко сформулювати свою думку стосовно ймовірного банкрутства, якщо одні показники свідчать про позитивний результат, а інші – про негативний. Водночас багатофакторні моделі, на відміну від однофакторних, дають змогу, якщо не усунути цілком, то здебільшого нейтралізувати вплив наявних недоліків.

У вітчизняній та зарубіжній практиці розроблені й використовуються

багатофакторні моделі, найвідомішими з яких є моделі Альтмана, Спрінгейта, Таффлера, Лісу, Г.В. Давидової та А.Ю. Белікова [4, 13] та ін. В основі цих моделей лежать класифікації підприємства щодо ймовірності їх банкрутства з використанням багатьох незалежних змінних (факторів впливу).

У роботах А.В. Матвійчика, К.В. Колесара, Т.С. Клебанової, О.М. Бондар, О.В. Мозенкова та ін. [11; 2; 1] зазначено, що дослідження прогнозування ймовірності банкрутства в Україні в умовах сьогодення з використанням зазначених моделей виявило надто низьку їх здатність до оцінки реального фінансового стану національних підприємств і прогнозування ймовірності їх банкрутства. Окрім того, зазначено, що реалізація цих моделей залежить від конкретних умов господарювання, а отримані кількісні критерії класифікації

фінансового стану залишаються здебільшого невизначеними відносно об'єктивно існуючих на певний момент реалій (країна, галузь господарювання, рівень інфляції).

Особливості управління підприємством в умовах сьогодення характеризуються:

досить високою змінністю внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;

у край обмеженими фінансовими ресурсами на запобігання кризи.

Така ситуація потребує досить зважених форм моніторингу й аналізу процесів, технології розробки та прийняття управлінських рішень, які базуються на методології системного аналізу. Системне подання змісту робіт антикризового управління підприємством наведено на рисунку [5, 94].



Рисунок. Схема механізмів антикризового управління підприємством

Антикризове управління на підприємстві ґрунтується на виявленні

ранніх ознак кризи й ідентифікації фінансового стану підприємства: нормальне,

передкризове, кризове. Традиційний фінансовий аналіз у циклі управління підприємством доповнюється моніторингом вибраних показників, зміна яких дає можливість виявити ранні ознаки ймовірної кризи та провести її діагностику. Залежно від ступеня зміни показників відносно їх нормативних значень за різними моделями ідентифікується фінансовий стан підприємства й обчислюється ймовірність банкрутства. Результат ідентифікації фінансового стану підприємства досить важливий, оскільки він дає не тільки узагальнену оцінку поточного стану підприємства, але й обумовлює прийняття управлінських рішень у плануванні, організації та мотивації.

Нормальний фінансовий стан ідентифікується як стан, при якому не порушені основні економічні закони виробництва, а економічні показники не виходять за межі планово-нормативних значень [6, 281]. Розвиток підприємства відповідає стратегіям зростання чи стабільності. Планування, організація чи мотивація виконуються за традиційними схемами управління з використанням превентивних заходів, направлених на усунення виявлених одиничних відхилень. Мета превентивних заходів – надання управлінню підприємством антикризового характеру, для запобігання вірогідного переходу підприємства до передкризового фінансового стану, який характеризується появою проблем у різних сферах діяльності підприємства і погіршенням окремих економічних показників. При ідентифікації передкризового фінансового стану планування, організація і мотивація націлені на реалізацію заходів фінансової стабілізації підприємства. В основі цих заходів лежить усунення неплатоспроможності, але підприємство також використовує принцип «відсікання зайвого» і заходи з відновлення фінансової стійкості, серед яких оптимізація структури капіталу, активів, грошових джерел, інвестицій [9, 58]. Підприємство у передкризовому фінансовому стані знаходиться ніби на межі між стратегіями зростання або стабільності та стратегією скорочення. Мета антикризового управління у цьому випадку – повернутися до нормального фінансового стану (максимум)

або залишитися в передкризовому фінансовому стані (мінімум).

Кризовий фінансовий стан підприємства – це стан, при якому відбулося порушення фінансової стійкості, що заважає виконувати нормальну господарську діяльність, а також зумовлює тривалу неплатоспроможність підприємства, низьку ліквідність його активів [6, 286]. Такий стан підприємства може відповідати його розвитку за стратегією скорочення. При цьому поточні значення економічних показників погіршуються відносно своїх граничних значень. При ідентифікації кризового фінансового стану в менеджменті використовують заходи санації, серед яких реструктуризація заборгованості, економія постійних оперативних витрат, особлива робота із замовниками і постачальниками, санація кадрового потенціалу, санація інвестиційного потенціалу, реорганізація підприємства й інші заходи. Мета антикризового управління підприємством у кризовому стані – повернути його до передкризового стану (програма максимум) або, залишаючись у кризовому фінансовому стані, не доводити підприємство до банкрутства (програма мінімум).

Подальший розвиток кризи за наявності юридичних підстав переводить підприємство в категорію неспроможних із проведенням судових процедур банкрутства, серед яких виявлення фактичної спроможності (фіктивного банкрутства) підприємства, нагляд, фінансове оздоровлення, що включає відомі заходи санації: зовнішнє управління та мирову угоду. Мета антикризового управління підприємством при проведенні цих процедур – поновлення платоспроможності підприємства-боржника. При негативному результаті цих процедур підприємство юридично визнається банкрутом із відкриттям конкурсного виробництва й ліквідацією підприємства.

Концепція антикризового управління дає можливість у загальному вигляді уявити основний зміст, послідовність і взаємозв'язок найважливіших елементів антикризового управління. У спрощеному вигляді технологія антикризового управління містить дві групи специфічних етапів. До першої групи входять моніторинг, діагностика й

ідентифікація фінансового стану за вибраними економічними показниками – індикаторами безпеки. Друга група елементів включає планування, організацію і мотивацію антикризових заходів, специфічних для ідентифікованих фінансових станів. Ідентифікація фінансового стану підприємства проводиться в результаті моніторингу й діагностики вибраних індикаторів безпеки. Наприклад, у роботі О.В. Вишневської «Взаємозв'язок фінансових показників» [10] рекомендовано ідентифікувати фінансовий стан підприємства за ознаками зміни 42 показників, які складають „кризове поле” спостереження. У статті Н.А. Никифорової «Аналіз в антикризовому управлінні» [8] запропоновано класифікувати фінансовий стан підприємства за кількістю набраних балів, відповідно до фактичного значення 8 фінансових коефіцієнтів, розрахованих за даними бухгалтерської звітності.

Модель ідентифікації фінансового стану підприємства, запропонована у роботі О.В. Вишневської «Спрямованість стратегічного розвитку підприємства: моделі,

контроль та управляючі впливи» [9], базується на ознаках зміни напряму динаміки 4 базових показників: коефіцієнта поточної ліквідності  $k_{пл}$ , частки власних оборотних коштів  $Ч_{вок}$ , рентабельності капіталу  $ROA$  і коефіцієнта оборотності капіталу  $k_{об}$ . Вибір цих показників обумовлений такими факторами:

1. Показники охоплюють основні сторони діяльності підприємства (ліквідність, фінансову стійкість, прибутковість – ефективність використання капіталу й оборотність – інтенсивність використання капіталу) і не дублюють один одного.

2. Показники є лідируючими у своїй групі й характеризують однакову направленість динаміки показників цієї групи. Їх вибір зроблено на підставі експериментального дослідження тісноти кореляційних зв'язків показників групи й виключає використання дублюючих показників у групі [9].

Проводячи моніторинг цих показників навіть за один звітний період (на початок і кінець) можна ідентифікувати фінансовий стан підприємства за моделлю, наведеною в таблиці.

Таблиця

Модель ідентифікації фінансового стану підприємства

Індикатори безпеки і їх порогові значення	Фінансовий стан підприємства		
	нормальний	передкризовий	кризовий
1. Коефіцієнт поточної ліквідності $k_{пл} > 1/2$ .	Поточні значення всіх індикаторів безпеки знаходяться вище своїх допустимих значень і мають позитивну або стабільну динаміку за звітний і попередній періоди: $k_{пл1} > k_{пл0} > 1 - 2$ $(Ч_{вок1} > Ч_{вок0}) \geq 1$ $(ROA1 > ROA0) > 0$ $k_{об1} > k_{об0}$	Поточні значення частини або всіх індикаторів безпеки знаходяться вище своїх допустимих значень. Усі або частина індикаторів безпеки мають негативну динаміку за звітний і попередній періоди	Поточні значення всіх індикаторів безпеки знаходяться нижче своїх допустимих значень і мають негативну динаміку за звітний і попередній періоди: $k_{пл1} < k_{пл0} < 1$ $(Ч_{вок1} < Ч_{вок0}) < 1$ $(ROA1 > ROA0) > 0$ $k_{об1} < k_{об0}$
2. Частка власних оборотних коштів у покритті запасів $Ч_{вок} \geq 1, 0$ .			
3. Рентабельність капіталу $ROA > 0$ .			
4. Коефіцієнт оборотності капіталу $k_{об}$			

Ідентифікація фінансового стану підприємства дає змогу оцінити його стан і запропонувати (див. рисунок) заходи антикризового управління, наприклад заходи фінансової стабілізації.

Функціональна модель системи антикризового управління фінансами підприємства у стратегічному плані являє собою систему антикризових заходів, направлених на підтримання досягнутої фінансової рівноваги підприємства й

поновлення потенціалу фінансового успіху. Цей підхід базується на використанні моделі тривалого економічного зростання, яке забезпечене основними параметрами його фінансової стратегії. Мета даного етапу антикризового управління (отримання фінансової стабілізації) вважається досягнутою, якщо в результаті прискорення темпів стійкого економічного зростання підприємства відбулося відновлення потенціалу фінансового успіху й забезпечується зростання його ринкової вартості в довгостроковій перспективі.

Таким чином, елементи функціональної моделі системи антикризового управління підприємства можуть мати як захисний, так і наступальний характер. Їх використання дозволяє підприємству в умовах кризи не тільки розв'язати проблему виживання, але й реалізувати перспективу сталого зростання.

Процедура реструктуризації балансу дозволяє перевести його в задовільну структуру за рахунок реалізації спеціально підбраного комплексу організаційно-технічних заходів. Проблема полягає лише в однозначному виборі раціонального варіанта серед вірогідних для практичного використання варіантів. Водночас труднощі полягають у тому, що якщо за прогнозованими показниками платоспроможності і структури балансу вони рівнозначні, то за прогнозованими фінансовими результатами можуть бути протилежними.

Дати оцінку щодо переваг кожного із цих варіантів можна, якщо сформулювати процедуру реструктуризації балансу. Економічна інтерпретація і математична постановка завдання будуть визначатися поточним рівнем фінансової спроможності, перш за все поточним рівнем платоспроможності.

Для неплатоспроможних підприємств, які знаходяться в передкризовому або кризовому стані, постановка завдання вибору напряму поточної діяльності буде полягати у виборі найбільш ефективної політики управління активами та пасивами.

Для фінансово стійких підприємств постановка завдання оптимізації зводиться до підтримки та розвитку досягнутого рівня фінансової стійкості за рахунок реалізації

такого комплексу організаційно-технічних заходів за функціями управління діяльністю, які забезпечили б можливість удосконалення більшості основних показників фінансової спроможності.

Подальші дослідження концепції формування антикризового управління з урахуванням галузевих і регіональних особливостей сприятимуть підвищенню поточної ефективності управління підприємствами в умовах сьогодення.

### Література

1. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління / Т.С. Клебанова, О.М. Бондар, О.В. Мозенко та ін. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003 р. – 272 с.
2. Колесар К. Моделі діагностики банкрутства підприємств України / К. Колесар // Економіст. – 2002. – № 10. – С. 60-64.
3. Кононенко О. Методичні рекомендації по виконанню ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій по сокриттю банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства / О. Кононенко // Аналіз фінансової звітності. – Харків: Фактор, 2005. – 156 с.
4. Давидова Г.В. Методика кількісної методики ризику банкрутства підприємства / Г.В. Давидова, А.Ю. Беліков // Управління ризику. – 2004. – № 3. – С. 13-30.
5. Вишневська О.В. Антикризове управління підприємством / О.В. Вишневська. – К.: Фенікс, 2008. – 313 с.
6. Жданов С.А. Основи теорії економічного управління підприємством / С.А. Жданов. – К.: Фінпрес, 2000. – 463 с.
7. Бланк І.А. Управління фінансовою безпекою підприємства / І.А. Бланк. – К.: Наука-Центр, Ельга, 2004. – 784 с.
8. Никифорова Н.А. Аналіз в антикризовому управлінні / Н.А. Никифорова // Фінансовий менеджмент. – 2004. – № 6. – С. 5-12.
9. Вишневська О.В. Спрямованість стратегічного розвитку підприємства: моделі, контроль та управляючі впливи / О.В. Вишневська // Менеджмент в Україні та за кордоном. – 2004. – № 5. – С. 58-65.
10. Вишневська О.В. Взаємозв'язок фінансових показників / О.В. Вишневська //

Фінансовий менеджмент. – 2004. – № 6. – С. 43-52.

11. Матвійчик А. Діагностика банкрутства підприємств / А. Матвійчик // Економіка України. – 2007. – № 4. – С. 20-28.

12. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання

його банкрутом» від 14.05.1992 р. № 2344-ХІІ із змінами та доповненнями від 04.06.2009 р. № 1442-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ligazakon.ua/>.