

УДК 330

Михайлов А. П.

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємництва та менеджменту ННІМП ДЗВО «Університет менеджменту освіти», м. Київ

Петрушевська О. А.

здобувач вищої освіти групи МОБМ-17-Г1 ННІМП ДЗВО «Університет менеджменту освіти», м. Київ

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТА ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Анотація. У статті висвітлено суть змісту та характеристика процесу антикризового управління та запобігання банкрутству на підприємстві. Автором надається характеристика процесу антикризового управління та запобігання банкрутству на підприємстві, викладається авторський погляд на необхідність підвищення його вагомості в антикризовій діяльності підприємства.

Ключові слова: антикризове управління, банкрутство, аналіз, фінансовий стан, рентабельність, прибуток, ефективність.

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ БАНКРОТСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. В статье отражена суть содержания и характеристика процесса антикризисного управления и предотвращения банкротства на предприятии. Автором дается характеристика процесса антикризисного управления и предотвращения банкротства на предприятии, излагается авторский взгляд на необходимость повышения его значимости в антикризисной деятельности предприятия.

Ключевые слова: антикризисное управление, банкротство, анализ, финансовое состояние, рентабельность, прибыль, эффективность.

ANTI-CRISIS MANAGEMENT AND PREVENTION OF BANKRUPTCY ON ENTERPRISE

Abstract. The article describes the essence of the content and characteristics of the process of crisis management and prevention of bankruptcy at the enterprise. The author gives a description of the process of crisis management and prevent bankruptcy at the enterprise, outlines the author's view on the need to increase its importance in the anti-crisis activities of the enterprise.

Key words: anti-crisis management, bankruptcy, analysis, financial status, profitability, profit, efficiency.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Подолання кризового стану підприємства потребує у кожному конкретному випадку адекватного, унікального та комплексного застосування антикризового управління, яке б мало за мету мінімізацію ризику втрати контролю над ситуацією та розвитку її за стихійним, деструктивним сценарієм.

Кризовий стан підприємств дестабілізує всю економічну систему країни через недоотримання коштів у вигляді податків, зборів та інших платежів у бюджет. Необхідною умовою виходу країни з кризи є оздоровлення підприємств як основного елемента господарського механізму. У зв'язку з цим актуальним є дослідження питань санаційного управління підприємствами, розробки і впровадження механізмів санаційного управління.

Причинами кризового стану підприємств практично усіх галузей та секторів економіки України є не тільки вплив зовнішніх факторів: зниження платоспроможного попиту, втрата налагоджених господарських зв'язків, ринків закупівлі та збуту, суттєве збільшення цін на енергоносії, недосконале правове поле господарювання тощо, а й не адекватний ринковим вимогам стан управління

господарсько-фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання. Забезпечення реалізації визначеного курсу на стійке економічне зростання України робить надзвичайно актуальними питання організації протидії кризовим явищам та відродження нормального перебігу господарювання суб'єктів підприємницької діяльності, потребує термінової розробки теорії та вдосконалення практики антикризового управління підприємствами.

Антикризове управління є необхідністю в умовах нестабільності оточуючого середовища, одним з інструментів антикризового характеру виступає реструктуризація підприємств.

Реструктуризація підприємства – зміна структури – широке поняття, що означає зміну форми власності, способів фінансування і керування активами підприємства. Реструктуризація – комплекс заходів по оздоровленню підприємств, що пов'язані також із зміною організаційної структури підприємства. До поняття реструктуризації входить зміна організаційної структури підприємства, зміни у структурі управління підприємством, зміни у кадровій структурі, що пов'язані із змінами у організаційній структурі підприємства або перепрофілюванням його підрозділів. Реструктуризація здійснюється з метою підвищення ефективності функціонування підприємства, зміни у організаційній структурі управління підприємством здійснюються з метою збільшення самостійності підрозділів, їх поділу і зміни підпорядкування з метою зменшення витрат на управління, підвищення гнучкості управління, збільшення швидкості обміну інформацією, швидкості прийняття управлінських рішень. У процесі реструктуризації розробляється нова стратегія функціонування, змінюється структура, принципи функціонування. В основі реструктуризації лежить переорієнтація підприємства, орієнтація на ринок, на потреби споживача, закриття безперспективних товарів, переорієнтація на виробництво товарів, що потребує ринок. У процесі переорієнтації досить часто виникає потреба у заміні існуючої оргструктури, закритті/ліквідації одних підрозділів і створення інших.

Ступінь розробки проблеми. Питання сутності, специфіки, завдань та інструментарію антикризового управління стали предметом наукових досліджень зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як Е. Альтман, І. Ансофф, С. Беляєва, П. Грінер, Р. Таффлер, О. Градов, Е. Уткін, Р. Попов, О. Кузьмін, О. Мороз, А. Чернявський, І. Фаріон, С. Бурій, Л. Лігоненко, В. Гриньова, В. Астахов, А. Грязнова та ін. Таким чином, створено необхідний фундамент для продовження досліджень у напрямку більш повного визначення можливостей та перспектив застосування системи антикризового управління, а також практичних підходів до її вдосконалення. Особливе значення має дослідження потенціалу антикризового управління вітчизняним підприємством та створення механізму забезпечення ефективності такого управління на базі системного підходу. Дослідження інституціонального плану даної проблеми, зокрема, розробки таких вчених, як Г. Клейнер, О. Терещенко, Є. Коротков та ін., можуть бути використані в процесі обґрунтування антикризового інструментарію.

Метою дослідження є проведення теоретико-методологічного дослідження щодо змісту реструктуризації активів, основних чинників, що впливають на вибір форми її реалізації та обґрунтування заходів по підвищенню ефективності антикризового управління підприємством на основі реструктуризації активів з урахуванням ознак кризового стану підприємства.

Для досягнення поставленої мети сформовано наступні завдання:

- дослідити сутність і цілі здійснення реструктуризації активів підприємства;
- визначити характеристику основних передумов здійснення реструктуризації активів підприємства;
- систематизувати основні методичні підходи щодо оцінки ефективності відновлювальної реструктуризації підприємства;
- дослідити ефективність управління підприємством та проаналізувати можливості підприємства щодо розрахунку по термінових боргових зобов'язаннях;

- обґрунтувати необхідність та виявити основні напрями проведення реструктуризації активів підприємства;
- здійснити прогнозну оцінку можливостей підприємства щодо виконання термінових боргових зобов'язань;
- оцінити ефективність запропонованих заходів в рамках реструктуризації активів.

Результати дослідження. Реструктуризацію визначено як цілеспрямований комплекс змін в організаційно-функціональній структурі підприємства, які здатні підвищити ефективність його діяльності. В аспекті управління метою реструктуризації є вихід на якісно новий рівень розвитку за рахунок створення ефективної системи підприємства, здатної своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

На підставі аналізу концептуальних підходів до управління визначено, що це система управління підприємством, яка має комплексний характер і направлена на запобігання або усунення негативних для бізнесу факторів. Встановлено, що поширення концепцій управління обумовлене необхідністю розробки інструментарію боротьби з кризовими явищами в економіці вітчизняних підприємств.

Саме реструктуризація – оптимізація системи функціонування господарюючого суб'єкта у відповідності до вимог ринку, яка сприяє підвищенню ефективності виробництва і конкурентоздатності виготовленої продукції – є детермінантною складовою програми реформування не лише окремого господарюючого суб'єкта, а й народногосподарського комплексу України загалом.

Реструктуризація активів є дійовим інструментом проведення внутрішньої санації силами самого підприємства, без участі його кредиторів та зовнішніх санаторів. Не потребуючи значних фінансових ресурсів, організаційних та часових витрат, цей антикризовий захід дає можливість захистити підприємства від виникнення технічної неплатоспроможності, відстрочити виникнення ситуації

банкрутства та отримати завдяки цьому додатковий час, необхідний для підготовки та проведення наступальних антикризових заходів.

Оцінка показників майнового стану показала, що на підприємстві підвищилася частка основних засобів в активах, відбулося зменшення коефіцієнту мобільності активів, фондівіддачі, зниження ефективності використання майна. Все це на фоні отримання довгострокового кредиту та зменшення оборотних коштів говорить про незадовільний майновий стан досліджуваного підприємства.

Аналізуючи фінансову стійкість підприємства ТОВ «УКРСКС», можна дійти висновку, що на даному етапі підприємство має достатньо стабільний фінансовий стан, але через збільшення необоротних активів за рахунок отриманих кредитів відбулося збільшення фінансової залежності підприємства зменшення фінансової стабільності, автономії. [1-5]

Результати проведеного аналізу показників діяльності підприємства ТОВ «УКРСКС» показали:

1. Прогнозується зростання вартості необоротних активів з 25829,0 тис. грн. до 28752,8 тис. грн., зменшення та виробничих запасів, готової продукції, дебіторської заборгованості. Відбудеться зменшення довгострокових та короткострокових кредитів, незначне зменшення кредиторської заборгованості та поточних зобов'язань). Таким чином, валюта балансу протягом прогнозного періоду зменшиться з 31675 тис. грн. до 28278 тис. грн.

2. З метою покращення ситуації пропонуємо до реалізації ряд заходів, а саме, інкасація та рефінансування дебіторської заборгованості та зменшення поточних витрат операційної діяльності підприємства.

3. Основним напрямком реструктуризації активів підприємства ТОВ «УКРСКС» виявлено інкасацію та рефінансування дебіторської заборгованості шляхом надання 1-% знижки покупцям з вартості договору за умови його оплати в 15-денний термін.

4. Завдяки своєчасному розрахунку покупців за відвантажену продукцію, можливості виконання термінових боргових зобов'язань підприємства ТОВ «УКРСКС» покращилися.

5. За підсумками прогнозного балансу, без урахування знижки (прогноз), покращилася абсолютна ліквідність підприємства (+0,005), але ще знаходиться нижче нормативного значення. Також зросли інші показники ліквідності. Це відбулося за рахунок зменшення суми поточних зобов'язань підприємства.

6. Відбулося покращення оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості, активів та товаро-матеріальних цінностей через зменшення їх суми.

Завдяки заходу з інкасації дебіторської заборгованості відбулося збільшення показника абсолютної ліквідності (+0,69) який становив значення 0,7, що набагато перевищує нормативне

Також підвищилась оборотність дебіторської заборгованості (+12,04) та зменшення періоду погашення дебіторської заборгованості.

7. Отже, надання 1% знижки покупцям, що отримують продукцію ТОВ «УКРСКС» на умовах передоплати, призведе до покращення ліквідності підприємства та дасть змогу своєчасно розраховуватись по термінових боргових зобов'язаннях.

Заходи по зменшенню дебіторської заборгованості та зменшення поточних витрат на 3% дадуть змогу підприємству ТОВ «УКРСКС» своєчасно розраховуватись по терміновим борговим зобов'язанням та отримувати позитивний чистий грошовий потік.

Результати проведеного прогнозування показників діяльності підприємства ТОВ «УКРСКС» на 2019 рік показали, що досліджуване підприємства чекають наступні перспективи, якщо не буде здійснюватися управлінського втручання в його діяльність:

- зменшення виручки від реалізації продукції з 25 283 тис. грн. до 21 119 тис. грн.;

- зменшення собівартості продукції з 21 715 тис. грн. до 17 723 тис. грн.;
- збільшення інших операційних доходів з 25958 тис. грн. до 26702,0 тис. грн.;
- зменшення чистого прибутку з 405,0 тис. грн. до 174,0 тис. грн.

Висновки. 1. Реструктуризацію визначено як цілеспрямований комплекс змін в організаційно-функціональній структурі підприємства, які здатні підвищити ефективність його діяльності. В аспекті управління метою реструктуризації є вихід на якісно новий рівень розвитку за рахунок створення ефективної системи підприємства, здатної своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

2. На підставі аналізу концептуальних підходів до управління визначено, що це система управління підприємством, яка має комплексний характер і направлена на запобігання або усунення негативних для бізнесу факторів. Встановлено, що поширення концепцій управління обумовлене необхідністю розробки інструментарію боротьби з кризовими явищами в економіці вітчизняних підприємств.

3. Саме реструктуризація – оптимізація системи функціонування господарюючого суб'єкта у відповідності до вимог ринку, яка сприяє підвищенню ефективності виробництва і конкурентоздатності виготовленої продукції – є детермінантною складовою програми реформування не лише окремого господарюючого суб'єкта, а й народногосподарського комплексу України загалом.

4. Реструктуризація активів є дійовим інструментом проведення внутрішньої санації силами самого підприємства, без участі його кредиторів та зовнішніх санаторів. Не потребуючи значних фінансових ресурсів, організаційних та часових витрат, цей антикризовий захід дає можливість захистити підприємства від виникнення технічної неплатоспроможності, відстрочити

виникнення ситуації банкрутства та отримати завдяки цьому додатковий час, необхідний для підготовки та проведення наступальних антикризових заходів.

5. Основними напрямками здійснення реструктуризації активів є:

5.1. Реструктуризація необоротних матеріальних активів (продаж основних фондів та невстановленого обладнання, вихід з проектів незавершеного будівництва).

5.2. Реструктуризація необоротних фінансових активів (продаж або вихід з інвестиційних фінансових проектів).

5.3. Реструктуризація матеріальних оборотних активів (продаж наднормативних товарних запасів).

5.4. Інкасація та рефінансування дебіторської заборгованості.

Список використаних джерел:

1. Аистова М.Д. Реструктуризація підприємств: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. / М.Д. Аистова. – М. : Альпина Паблицер, 2012. – 287 с.

2. Михайлов А. П., Ферлей Ю.А. Санація як основний засіб запобігання банкрутства підприємств / А. П. Михайлов, Ю.А. Ферлей // Науковий вісник УМО: електронне наук.-практ. вид. – Київ, 2017. – Вип. 3. – Режим доступу: <http://umo.edu.ua/vipuski/vipusk-3-2017-ekonomika> – 0,7 друк. арк. – (Серія «Економіка та управління»).

3. Нагребельний В.П. Реструктуризація // Юридична енциклопедія : [в 6-ти т.] / ред. кол. Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) [та ін.] – К. : Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 2003. – Т. 5 : П – С. – 736 с.

4. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посібник / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2010. – 412 с.

5. Федулова Л. І. Методологічні підходи до управління реструктуризацією підприємств / Л. І. Федулова // Проблеми науки. – 2012. – № 5. – с. 54-59.

Матеріали подано в авторській редакції