

УДК 35:327.7

Петренко Ольга Павлівна
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економічної теорії і економіки підприємства
Одеського державного аграрного університету
ORCID 0000-0001-9722-3785
leka_m@ukr.net

НАПРЯМКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Анотація

В статті розглянуто можливі загрози, що виникають перед керівництвом сучасного підприємства. Зазначена необхідність фінансової діагностики діяльності підприємства з метою недопущення настання загроз для підприємства. Проведена діагностика фінансового стану ФСТ «ОСК» за допомогою показників ліквідності та ділової активності. Ймовірність настання банкрутства підприємства проведена за допомогою декількох моделей. На основі проведеної діагностики підприємства сформовано напрямки забезпечення антикризового управління даного підприємства, які полягають у формуванні плану фінансового оздоровлення, формуванні заходів з профілактики банкрутства та виявлення резервів збільшення суми валового прибутку.

***Ключові слова:** антикризове управління, банкрутство, ліквідність, підприємство, криза, фінансовий стан, діагностика, фінансовий розвиток, ділова активність.*

UDC 35:327.7

Petrenko Olga P.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
of the Department of Economic Theory and Economics
of Enterprises Odessa State Agrarian University
ORCID 0000-0001-9722-3785
Email:leka_m@ukr.net

DIRECTIONS OF ENSURING ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

Abstract

The purpose of the article is substantiation of proposals for the formation of anti-crisis management of the enterprise in modern business conditions.

The scientific novelty is the possible threats facing the management of a modern enterprise. The need for financial diagnostics of the enterprise in order to prevent threats to the enterprise. Diagnosis of the financial condition of FGC "OSK" with the help of liquidity and business activity. The probability of bankruptcy is based on several models. According to the calculations of the forecast of the probability of bankruptcy of the enterprise, as of 2020 it should be noted that in all three models the rate of bankruptcy is at the lower limit of its value, and as for the dynamics of this change, it should be noted a sharp decrease crisis of the enterprise in the future. On the basis of the diagnostics of the enterprise the directions of providing anti-crisis management of this enterprise are

formed, which consist in formation of the plan of financial recovery, formation of measures on prevention of bankruptcy and revealing of reserves of increase of gross profit.

Conclusions. The basis of anti-crisis management of the agro-industrial complex is a process that is dynamically developing and characterizes the transition to a new level of quality based on economic growth under the influence of external and internal factors. In this regard, the company needs to implement a financial strategy and apply ways to strengthen its financial condition, namely: the company must analyze its need for stocks of raw materials and decide on their reasonable reduction; the company should focus its efforts on increasing liquidity; the company should focus its efforts on reducing receivables, because in the event of inflation, any delay in payment leads to real losses; the company must constantly monitor and timely identify unacceptable types of receivables and payables.

Key words: anti-crisis management, bankruptcy, liquidity, enterprise, crisis, financial condition, diagnostics, financial development, business activity.

Вступ. Сучасна економічна криза, падіння обсягів попиту, низька інвестиційна активність і інші, особливо несприятливі мікро- та макроекономічні умови призводять до того, що багато підприємств виявляються неплатоспроможними, які втрачають перспективу свого подальшого розвитку і вступають в процедуру банкрутства. Фінансова криза на підприємстві може виникнути на будь-якому етапі його економічного розвитку і, незважаючи на значну кількість внутрішніх і зовнішніх причин, зазвичай є ознакою неефективного управління. Тому постає потреба перед керівниками сучасного підприємства в розробці напрямків антикризового управління з метою недопущення будь-яких фінансових ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливість та необхідність проведення діагностичного дослідження діяльності підприємств розглядають в свої працях велика кількість вчених. Вони дозволяють по-новому осмислити ряд проблем антикризового управління.

Так, Пристайко В.В. зазначає важливість дослідження можливостей виживання підприємства в умовах глобальної економічної кризи [1, с.16].

Вчені Воронкова Т. Є. та Грищук К. В. [2, с.82] акцентують увагу на необхідності дослідження антикризового управління підприємством з урахуванням нестабільного зовнішнього середовища з метою їх подальшого розвитку.

Будь-який суб'єкт господарювання відчуває на собі вплив різноманітних криз. Ефективність антикризового управління визначається відсутністю ознак кризового стану та низькою імовірністю банкрутства. Діагностика кризового стану підприємства розглядається як один з напрямів економічної діагностики та тісно пов'язана з діагностикою загрози банкрутства [3, с. 297]

Шапурова О.О. [4,с.82] зазначає: «До симптомів кризи зазвичай належать: зниження прибутковості, скорочення частки ринку підприємства, втрату ним ліквідності».

Антикризове управління – це здатність розробляти оптимальні шляхи виходу із кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства та його робітників по передбаченню кризи, добиватися ефективності їх праці в екстремальних умовах [5, с. 257].

Тим часом, в ряді досліджень, що мають велике теоретичне і практичне значення, не проглядається системний підхід до вивчення комплексу проблем антикризового управління як багатоаспектного явища, недостатньо освячуються питання, пов'язані з розробкою реальних механізмів управління стратегією на ранніх стадіях банкрутства підприємств, концептуалізації процесу управління ситуацією на стратегічному рівні.

Метою статті є обґрунтування пропозицій для формування системи антикризового управління підприємством в сучасних умовах ведення бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ризик – це невід'ємна характеристика підприємництва, зокрема і ризик, пов'язаний із можливістю банкрутства фірми. Тому управління фінансово-господарською діяльністю підприємства являє собою процес цілеспрямованого, систематичного і безперервного впливу на керовані процеси, що відбуваються як всередині підприємства, так і ззовні.

Негативні наслідки банкрутства суб'єктів господарювання, що вклали свої активи в тій чи іншій формі, стали причиною пошуку різних методів ідентифікації можливостей платоспроможності підприємства. Тому, для підприємства важливо своєчасно проводити діагностику фінансового стану та ймовірності настання банкрутства підприємства.

Штангрет А.М. визначає такі основні принципи антикризового управління на рівні підприємства [6]:

- рання діагностика в діяльності підприємства, дослідження основних факторів, що зумовлюють їх розвиток;
- своєчасність реагування на окремі кризові явища у фінансовому розвитку підприємства;
- повна реалізація внутрішніх можливостей;
- використання санації підприємства для запобігання банкрутству;
- забезпечення контролю за результатами розроблених заходів.

Аналіз стану антикризового управління проведено на прикладі сільськогосподарського фермерського господарства «ОСК» Роздільнянського району Одеської області. Підприємство є типовим фермерським господарством, яке в останні роки зіткнулося з внутрішніми та зовнішніми ризиками, характерними для економіки регіону. Основними складовими аналізу фінансового стану суб'єкта господарювання виступає розрахунок визначення рівня ліквідності та ділової активності підприємства. (рис.1, таблиця 1).

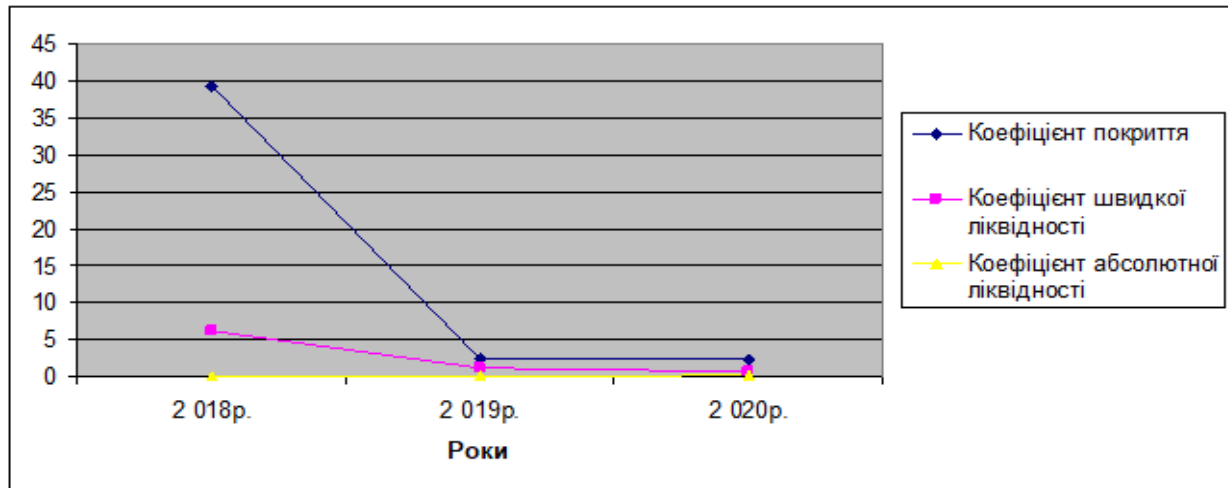


Рис. 1 Динаміка ліквідності СФГ «ОСК»

Джерело: сформовано автором

Провівши діагностику фінансового стану підприємства, слід відмітити погіршення його показників ліквідності. Так коефіцієнт покриття, коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт абсолютної ліквідності не відповідають нормативному значенню.

Таблиця 1.

Аналіз ділової активності в СФГ «ОСК»

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	2020р. до 2018р. (+,-)
Коефіцієнт оборотності активів	0,61	1,44	0,64	0,03
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	0,62	1,90	0,81	0,18
Тривалість одного обороту, дні	581	189	444	-137
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,63	2,17	0,96	0,33
Коефіцієнт оборотності запасів	0,78	4,18	1,18	0,40
Тривалість одного обороту запасів, дні	464	86	304	-160
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,23	3,61	3,14	-0,11
Термін надання товарного кредиту, дні	111	99	115	4
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	24,49	4,34	1,95	-22,54
Термін погашення кредиторської заборгованості, дні	15	83	184	169
Тривалість операційного циклу, дні	575	185	419	-156
Тривалість фінансового циклу, дні	560	102	235	-325

Джерело: розраховано автором

Як можна помітити, з динаміки кількісних показників ділової активності СФГ «ОСК» їх значення змінюється не стабільно протягом аналізованого періоду. Слід відмітити основні зрушення, так зменшилася тривалість одного обороту оборотного капіталу на 137 днів, що є позитивним зрушенням. Значення

коефіцієнта оборотності запасів також збільшилося на 0,40, що призвело до зменшення одного обороту запасів на 160 днів. Термін надання товарного кредиту збільшився на 4 дні і станом на 2020 рік склав 115 днів. Коефіцієнт кредиторської заборгованості зменшився на 22,54. Що збільшило термін погашення кредиторської заборгованості з 15 днів до 184 днів у 2020 році. Підприємству слід проаналізувати напрями вкладення коштів і визначитись з джерелами доходів у перспективі. Отже, фінансовий стан СФГ «ОСК» за визначений період дослідження характеризується як нестійкий станом на 2020 рік.

Тому виникає необхідність проведення діагностики ймовірності настання банкрутства СФГ «ОСК». Було застосовано декілька методів діагностики банкрутства, а саме модель Альтмана, Спрінгейта та Таффлера.

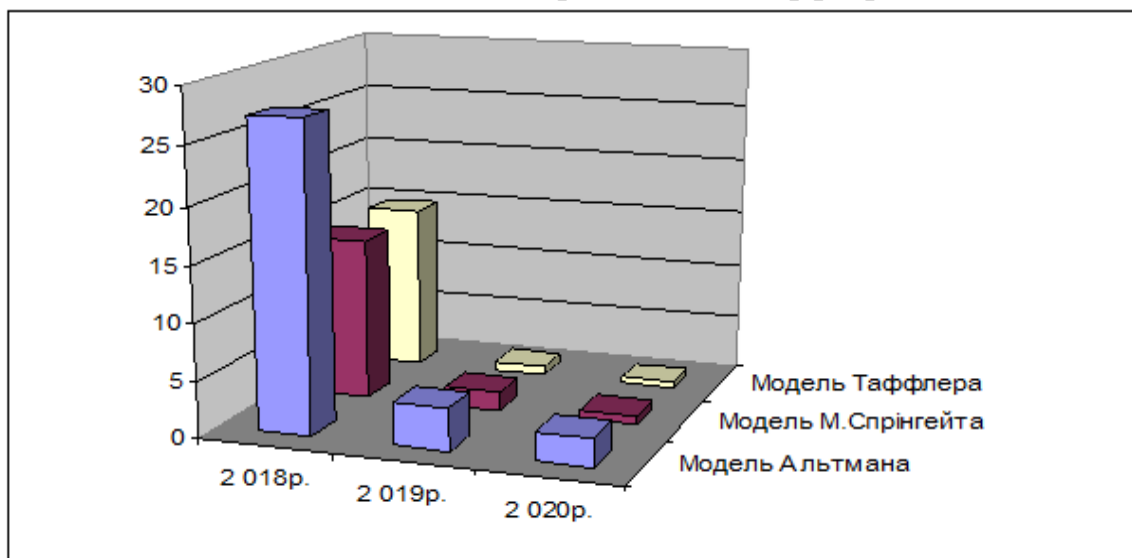


Рис. 2 Прогноз ймовірності банкрутства в СФГ «ОСК»

Джерело: сформовано автором

Згідно з розрахунками прогнозу настання ймовірності банкрутства даного підприємства, станом на 2020 року слід відмітити що по всім трьом моделям показник настання банкрутства знаходиться на нижній межі свого значення, а що стосується динаміки цієї зміни, відбулося різке зменшення цього показника (рис. 2). Тому керівництву підприємства слід вжити термінові заходи щодо запобігання банкрутству підприємства.

Успішність антикризової діяльності підприємства істотно, а інколи й вирішально, залежить від своєчасного виявлення та ідентифікації кризових процесів.

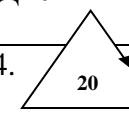
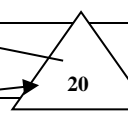
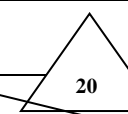
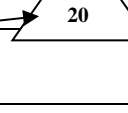
Для такого виявлення необхідно всебічно проаналізувати в динаміці показники оцінювання економічної безпеки підприємства, а також простежити за динамікою таких індикаторів. Серед методів стратегічного планування особливу цінність для оцінки стратегічної фінансової діяльності становить матриця фінансових стратегій Франсона-Романе. Цей інструмент виділяється серед інших методів тим, що дозволяє не тільки визначити поточне положення

компанії з точки зору фінансового ризику, але й розглядати ситуацію в динаміці, щоб дозволити прогнозувати зміни фінансової стратегії залежно від зміни важливих показників діяльності, а також планувати майбутнє становище компанії, цілеспрямовано змінюючи ці показники та знижуючи рівень фінансового ризику [7, с. 140].

Запропоновано застосування на підприємстві позиціонування СФГ «ОСК» у матриці фінансових стратегій (табл. 2)

Таблиця 2.

Позиціонування СФГ «ОСК» у матриці фінансових стратегій

Значення показника	РФД <0	РФД=0	РФД>0
РГД>0	1.	4. 	6. 
РГД=0	7.		5. 
РГД <0	9.	8.	3.

Джерело: розраховано автором

Результат фінансово - господарської діяльності за останні 3 роки змінювався як і в меншу, так і в більшу сторону. За допомогою матриці, СФГ «ОСК» рекомендовано насамперед звернути увагу на темпи зростання рентабельності і темпи зростання обороту.

Антикризове управління – особлива стратегічна система управління підприємством, спрямована на усунення явищ, які вплинули на роботу підприємства несприятливо. Особливу роль в антикризовому управлінні грає фінансовий менеджмент - основний тактичний елемент фінансового забезпечення бізнесу, за допомогою якого керують грошовими потоками і знаходять оптимальні рішення проблем, що виникають.

Будь-яка криза не є перманентним явищем: вона виникає, триває протягом певного часу і зникає (долається) під впливом управлінських заходів і процедур. Причому більшість кризових явищ виникають раптово, спонтанно. У зв'язку з цим існує необхідність застосування, поряд з системним, ситуаційного та антиципативного (політики ризиків і гнучкості) управління кризовими явищами ми, особливо, у сільськогосподарських підприємствах [8, с. 15].

Оскільки кризовий фінансовий стан СФГ «ОСК» зумовлено загальноекономічною та природною ситуацією та неефективним менеджментом, то розробка заходів, має бути спрямована на подолання кризових ситуацій, за допомогою плану фінансового оздоровлення. При цьому стратегічний напрямок фінансового оздоровлення можна розділити на кілька етапів:

- оперативний етап, включає заходи, які дають швидкі результати і в основному вони спрямовані на ті ділянки, які найбільше ефективно реагують;
- стратегічний етап, що передбачає найглибші перетворення, що забезпечують сталий розвиток підприємства, максимальний запас міцності при коливаннях зовнішньої кон'юнктури ринку.

Вжиті заходи в кризових ситуаціях спрямовані на підвищення стабілізації фінансово-економічного стану. Таким чином можна виділити основні напрямки роботи, спрямованої на оздоровлення підприємства (рис. 3).



Рис. 3 Напрямки оздоровлення фінансової ситуації на СФГ «ОСК»

Джерело: сформовано автором

Безперечно, фактором визначальним конкурентоспроможність і успішність фінансово-господарської діяльності будь-якого суб'єкта господарювання є рівень фінансової стійкості - індикатор його успішного розвитку.

Однак, сучасні умови ведення бізнесу зумовлюють необхідність розробки певних заходів щодо профілактики банкрутства кожним підприємством. Дані заходи повинні бути спрямовані на визначення стратегічних цілей, тактики їх реалізації та ефективне управління фінансовими ресурсами і ресурсами виробництва. Для реалізації заходів з профілактики банкрутства на СФГ «ОСК» повинна створюватися ефективна система управління підприємством (рис. 4).

До оперативних заходів щодо виходу підприємства з кризи в процесі адаптації діяльності до умов світового продовольчого ринку, передбачають:

- скорочення витрат;
- усунення збиткової продукції;
- виявлення резервів зниження витрат;
- відстрочення платежів;
- зміцнення дисципліни і місцева економія всіх ресурсів;
- зміну цінової політики;
- вдосконалення збуту за допомогою маркетингових досліджень нових зовнішніх ринків;
- отримання податкових преференцій під антикризовий бізнес-план;
- зміну кадрової політики і мотивацію персоналу.



Рис. 4 Направлення антикризисного управління СФГ «ОСК»

Джерело: сформовано автором

В рамках реалізації оперативних заходів щодо виходу підприємства з кризи розрахуємо резерви можливого прибутку СФГ «ОСК».

Резерви зростання прибутку - це кількісно вимірні можливості її збільшення за рахунок зростання обсягу реалізації продукції, зменшення витрат на її виробництво та реалізацію, недопущення поза реалізаційними збитками, вдосконалення структури виробленої продукції. Резерви виявляються на стадії планування та у процесі виконання планів. Визначення резервів зростання прибутку базується на науково обґрунтованій методиці їх розрахунку, мобілізації та реалізації.

Розрахувавши резерви валового прибутку підприємства по двом факторам, а саме за рахунок збільшення обсягу виробництва продукції та зменшення собівартості виробленої продукції узагальнимо результати в таблиці 3.

Таблиця 3.

Узагальнення резервів збільшення суми валового прибутку, тис грн.

Види продукції	Пшениця озима	Ячмінь озимий	Насіння соняшнику	Всього
Збільшення обсягу реалізації продукції	533,52	152,80	157,43	843,75
Зниження собівартості продукції	-35,94	-64,85	22,30	-78,49
Всього	497,6	87,95	179,7	765,3

Джерело: розраховано автором

Узагальнивши результати обчислення резервів зростання валового прибутку за рахунок зазначених факторів, маємо резерв валового прибутку на підприємстві в розмірі 765,3 тис. грн. Ця сума є значною для СФГ «ОСК».

З урахуванням зазначеного, можна стверджувати, що головною особливістю антикризового управління на аграрних підприємствах є зустрічний характер антикризового управління на самому суб'єкті господарювання та антикризового державного регулювання на макро- і мезорівні, яке виражається у розробці цільових програм, формуванні правової бази, бюджетної кредитної, страхової, податкової системи, системи державної підтримки виробників, що забезпечує умови не тільки для виходу з кризи підприємствам аграрного комплексу, але і для їх зростання.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Основою антикризового управління агропромисловим комплексом є процес, що динамічно розвивається і характеризує перехід на новий рівень якості на основі економічного зростання під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. У зв'язку з цим, підприємству необхідне впровадження фінансової стратегії та застосування шляхів зміцнення фінансового стану, а саме:

- підприємство має проаналізувати свою потребу у запасах – сировині та матеріалах та прийняти рішення про їх зниження;

- підприємство має направити свої зусилля на збільшення ліквідності. Для цього необхідно спрямувати зусилля на зменшення короткострокової заборгованості підприємства, насамперед, на зниження величини короткострокових кредитів, і навіть зменшення тієї частини кредиторської заборгованості, яка обумовлена найбільшими відсотками за товарний кредит;

- крім того, підприємству слід спрямувати свої зусилля на зниження дебіторської заборгованості, оскільки за умов інфляції будь-яка відстрочка платежу призводить до реальних втрат. Тому необхідно розширити систему авансових платежів. Однак тут необхідно виявити особливу обережність, щоб не втратити клієнтів та не знизити обсяги реалізації;

- підприємству необхідно постійно контролювати та своєчасно виявляти неприпустимі види дебіторської та кредиторської заборгованості, до яких насамперед відносяться: прострочена заборгованість постачальникам та прострочена заборгованість покупців понад три місяці, прострочена заборгованість з оплати праці та платежів у бюджет та позабюджетні фонди.

Для правильної інтерпретації та практичного використання результатів експрес-діагностики необхідно враховувати не тільки величину та тенденцію зміни самих показників, а також їх взаємне вплив. Цей вплив дуже складний і багатогранний.

Для оцінки та планування діяльності підприємства необхідно постійно підтримувати раціональне співвідношення між різними показниками, які часто мають протилежний вплив, тому подальше дослідження буде спрямовано саме на виявлення оптимальних значень таких показників.

Список використаних джерел:

1. Пристайко В.В. Поняття та принципи антикризового управління: загальна характеристика. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2017. №2. С.16-18
2. Воронкова Т. Є. та Грищук К. В. Формування системи антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економіка та держава*. 2017. № 5. С. 82-84
3. Москаленко В.М. Характеристика методів та моделей діагностики кризового стану підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2012. Вип. 22 (2). С. 297-303.
4. Шапурова О.О. Політика антикризового управління при загрозі банкрутства. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 8(86). С. 147-154
5. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством: дис... д-ра екон. наук: 08.02.03. НАН України, Ін-т економіки промисловості. Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. С. 474
6. Штангрет А.М. Попереджування та уникнення банкрутства промислових підприємств: автореферат дисертації. Львів. 2003. 20с.
7. Семенов А. Г. Матриця фінансових стратегій. *Вісник економічної науки України*. 2008. №2. С. 139-146.
8. Масловська Л. Ц., Головач К. С. Формування системи антикризового управління сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2017. № 9. С. 12-17

References:

1. Pristaiko, V.V.(2017) Concepts and principles of crisis management: general characteristics. *Scientific notes of TNU named after VI Vernadsky. Series: Public Administration*.2. 16-18 [in Ukrainian].
2. Voronkova, T.E. & Grishchuk, K.V. (2017) Formation of anti-crisis management of the enterprise in modern business conditions. *Economy and state*. 5. 82-84 [in Ukrainian].
3. Moskalenko, V.M. (2012) Characteristics of methods and models for diagnosing the crisis of the enterprise. *Scientific works of Kirovograd National Technical University. Economic sciences*. 22 (2). 297-303[in Ukrainian].
4. Shapurova, O.O. (2008) Anti-crisis management policy at the risk of bankruptcy. *Current economic problems*. № 8 (86). 147-154 [in Ukrainian].
5. Sitnik, L.S. (2000) Organizational and economic mechanism of anti-crisis management of the enterprise: dis ... Dr. Econ. Science: 08.02.03. NAS of Ukraine, Institute of Industrial Economics. Donetsk: IEP NAS of Ukraine. 474 [in Ukrainian].
6. Shtangret, A.M. (2003) Prevention and avoidance of bankruptcy of industrial enterprises: dissertation abstract. Lviv. 20. [in Ukrainian].
7. Semenov, A.G. (2008) Matrix of financial strategies. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*. 2. 139-146. [in Ukrainian].
8. Maslovskaya, L.C. & Golovach, K.S. (2017) Formation of anti-crisis management system of agricultural enterprises. *Agrosvit*. 9. 12-17 [in Ukrainian].