ТЕМА 8: АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПіДПРИЄМСТВОМ

Основним принципом антикризового управління вважаємо принцип превентивних дій, оскільки появи кризи, як і будь-якої хвороби у системі (людини, підприємства, країни) краще уникати, ніж здійснювати усунення її негативних наслідків, використовуючи додаткові ресурси, які можуть бути направлені на виробництво додаткових благ та підвищення економічного ефекту від функціонування підприємства.

В економічній літературі виділяють стратегії антикризового управління:

* попередження кризи, підготовка до її появи;
* очікування зрілості кризи для вдалого вирішення проблеми щодо її подолання;
* протидія кризовим явищам, стабілізація позитивних ситуацій, шляхом використання резервів та додаткових ресурсів;
* послідовний вихід з кризи .

Фактично при впровадженні антикризових заходів на підприємствах України використовуються наступні типи управління: реструктуризація, санація та ліквідація підприємств.

На думку Ткаченко А.М. основним зі стратегічних напрямів виходу з кризи є реструктуризація, яка відбувається шляхом:

* скорочення окремих структурних підрозділів, штату працівників та витрат на їх утримання;
* залучення позикових коштів на розвиток підприємства;
* списання активів з балансу підприємства;
* удосконалення механізму управління та підвищення конкурентоспроможності;
* посилення контролю за рухом грошових коштів;
* введення маркетингового управління;
* залучення інвестицій
* злиття, поглинання і приєднання до інших підприємств;
* розділення підприємства.

Закордонний досвід антикризового управління представлений на рис. 1.

Закордонний досвід антикризового управління

Корпоративний кризовий менеджмент

Антикризове управління в процедурах неспроможності (банкрутства)

самостійне антикризове управління (Do- it- Yourself Crisis Management)

кризовий консалтинг (Turnaround Management, Turnaround)

самостійне антикризове управління під контролем кредиторів (Workout)

антикризове управління під керівництвом запрошеного антикризового директора (Crisis Manager)

продаж проблемного підприємства новому власнику

інтегрована система управління корпоративними ризиками та кризами (Integrated System, Continuity Management)

Рис. 1Форми антикризового управління за досвідом закордонних вчених

Самостійне антикризове управління – реагування на непередбачувані обставини силами керівництва підприємства без залучення спеціалістів по антикризовому управлінню. Схема розвитку подій є такою:

1. Керівництво не помічає ранніх симптомів появи кризи.
2. Помітивши погіршення діяльності підприємства, керівництво сподівається, що криза мине сама по собі.
3. Переконавшись, що проблеми не зникають, керівництво починає «демонстративні» антикризові заходи (скорочення штату, дисциплінарні покарання, зменшення витрат).
4. По мірі наростання кризи вигадуються безсистемні хаотичні спроби її подолання.
5. У випадку, коли керівництво є найманим, можливим є виведення активів та, як наслідок, банкрутство, що приховується.
6. Масові крадіжки, втечі персоналу – неспроможність подальшої діяльності – банкрутство (необережне або умисне).

Другий тип корпоративного кризового менеджменту – кризовий консалтинг – це залучення зовнішнього спеціаліста за ініціативою керівництва підприємства для проведення експрес-діагностики та розробки програми антикризових заходів. Головна відмінність кризового консалтингу від антикризового управління під керівництвом запрошеного антикризового директора полягає у тому, що у першому випадку оздоровленням та виконанням антикризового плану займається безпосередньо керівництво підприємства, а у другому – зовнішній спеціаліст.

Антикризове управління під контролем кредиторів – мирова угода між боржником і кредиторами, яка супроводжується узгодженими заходами по реорганізації боржника та реструктуризації його заборгованості. Найчастіше такими зацікавленими у оздоровленні підприємства кредиторами є банківські установи.

Інтегрована система управління корпоративними ризиками та кризами– постійний систематичний процес розуміння ризиків та криз, впливу на них з позицій перспектив всієї організації в цілому. Функціонування такої системи передбачає чотири ключові компоненти:

1. Визначення системи ризиків для конкретного підприємства.
2. Встановлення функцій інтегрованої системи управління ризиками та кризами.
3. Практичне здійснення інтегрованого управління ризиками та кризами на підприємстві.
4. Забезпечення постійного навчання персоналу управлінню ризиками та кризами:

* створення системи виявлення та розповсюдження напрацьованого досвіду;
* вбудовування планів навчання в практику управління ризиками та кризами;
* оцінка результатів управління ризиками та кризами з метою стимулювання нововведень та покращення системи.

В Україні й досі не сформувалася цивілізована система повернення боргів, а існуюча по суті перетворилася на схему захоплення власності підприємств. Сьогодні в Україні питому вагу серед розглянутих судових справ займають справи про банкрутство підприємств, розслідувати які складно, оскільки причини та наслідки неплатоспроможності, за зовнішньої їх подібності, відрізняються і можуть бути викликані найрізноманітнішими причинами: форс-мажорними, цивільно-правовими, пов’язаними з ризиком господарської діяльності, умисними діями окремих осіб тощо

**Визначення сутності поняття банкрутства як незадовільного становища, міри відповідальності, наслідку незадовільного управління, точки у життєвому циклі підприємства**

|  |  |
| --- | --- |
| Джерело | Визначення поняття |
| 1 | 2 |
| Андрущак Є.М. | результат визнання судовими органами незадовільного господарського становища підприємства, ознакою якого є припинення розрахунків за своїми зобов’язаннями через недостатність ліквідних активів |
| Пластун О.Л. | результат глибокої кризи, що блокує ведення господарської діяльності підприємства, наслідком чого є його неплатоспроможним |
| Ляшенко Г. | наслідок необачного управління підприємством шляхом нехтування сигналами і факторами мікро- і макросередовища; закономірність розвитку підприємства на мікрорівні; форма підтримання конкурентоспроможності галузі  .11 |
| Возіянова Н.Ю. | міра економічної і юридичної відповідальності за стан, характерною відмінністю якого є перевищення заборгованості над вартістю майна боржника |
| Ситник Л.С. | точка у життєвому циклі підприємства, що свідчить про відсутність можливості продовжувати господарську діяльність, отримуючи прибуток, у якості самостійно функціонуючого підприємства |

Примітка. Джерело : узагальнено автором за [2; 26; 73; 81; 96; 126]

Прийняття рішення про банкрутство або санацію боржника, встановлення кредиторів та санаторів

Банкрутство

Мирова угода

Санація

Ліквідація

(продаж майна боржника з метою задоволення претензій кредиторів)

Реорганізація

(задоволення претензій кредиторів за рахунок коштів правонаступника)

Порушення справи про банкрутство

Реалізація програми санації

(задоволення претензій кредиторів у результаті реалізації програми санації)

Рис. Альтернативні варіанти розвитку справи про банкрутство

У системі антикризового управління виділяють окрему підсистему, діагностики стану підприємства, де з використанням спеціальних інструментів прогнозується вірогідність банкрутства. Діагностика є засобом одержання інформації про економічний стан підприємства та є основою для реалізації короткострокових та довгострокових програм стабілізації. Діагностика – це:

1) оцінювання стану підприємства на основі вивчення даних бухгалтерського, фінансового, управлінського обліку і звітності;

2) основа для висування гіпотез про існуючі закономірності;

3) система цільового фінансового аналізу;

4) дослідження, спрямоване на визначення мети діяльності підприємства.

Найбільш поширеного використання набула модель Альтмана Е., що ґрунтується на використанні дискримінантного аналізу індексу кредитоспроможності підприємств

**Модель Альтмана**

| Формула | Показники за статтями чинної звітності | Вірогідність банкрутства |
| --- | --- | --- |
| Z=1,2\*Х1+  +1,4\*Х2+  +3,3\*Х3+  +0,6\*Х4+  +1,0\*Х5 | Х1-ліквідність (робочий капітал/активи) = ((ряд 1195 ф1- ряд 1170ф1)/ ряд 1300ф1);  Х2-прибутковість (чистий прибуток/активи) = (ряд 1420ф1/ ряд 1300ф1);  Х3-рентабельність (чистий дохід/активи) = (ряд 2090ф2/ ряд 1300ф1);  Х4-фінансова стійкість (ринкова вартість акцій/заборгованість) = ((ряд 1495ф1/( ряд 1595ф1+ ряд 1690ф1- ряд 1665ф1));  Х5-оборотність (обсяг продажу/активи) = (ряд 2000ф2/ ряд 1300ф1). | Z<1,81 – висока  1,81<Z<2,99 - не визначена  Z>2,99 - низька |

Широке застосування серед методів прогнозування банкрутства отримала модель Альтмана, що передбачає розрахунок інтегрального показника Z. Якщо Z < 1,23, то ймовірність банкрутства висока, значення Z > 1,23 свідчить про малу його ймовірність. Багатофакторні моделі Е. Альтмана є основою для подальших досліджень методів оцінювання ймовірності банкрутства й аналізу фінансового стану. Критичне значення індексу Z у моделі Альтмана становить 2,675. З ці~ 7 ~єю величиною порівнюється розрахованее значення індексу кредитоспроможності досліджуваного підприємства. Модель Альтмана дозволяє порівняти стан розвитку підприємств і отримати уявлення про ймовірність їх банкрутства (Z < 2,675) в майбутньому (2-3 роки) або збереження стійкого фінансового стану (Z > 2,675).

Ідеї Альтмана Е. були розвинуті Спрінгейтом Г. Модель Спрінгейта, адаптована до чинної фінансової звітності.

**Модель Спрінгейта**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Формула | Показники за статтями чинної звітності | Вірогідн.  банкрут. |
| Z=1,03A+  +3,07B+  +0,66C+  +0,4D | А = Робочий капітал /Загальна вартість активів; (ряд1195ф1/ 1300 ф.1)  В = Прибуток до сплати податків та процентів/ Загальна вартість активів; (ряд 2290ф. 2 / 1300 ф. 1)  С = Прибуток до сплати податків /Короткострокові зобов’язання;(ряд 2290ф. 2 / ряд.1695ф.1)  D = Обсяг продажу /Загальна вартість активів( ряд2000ф.2 / 1300 ф.1) | Z<0,862-крах |

Таффлер Дж. і Тішоу Г. розробили чотирифакторну модель оцінки платоспроможності: за розрахованим показником Z > 0,3 рівень фінансового стану вважається високим, а ймовірність банкрутства невеликою; за Z < 0,3 –фінансовий стан нестійкий, а ймовірність банкрутства – висока. Моделі Таффлера і Тішоу не є адаптованими до умов сучасної економіки України та не можуть повною мірою бути застосовані для оцінювання фінансового стану підприємств.

**Модель Таффлера і Тішоу**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Формула | Показники за статтями чинної звітності | Вірогідність банкрутства |
| Z=0,53\*Х1+  +0,13\*Х2+  +0,18\*Х3+  +0,16\*Х4 | Х1-прибуток від реалізації/короткострокові зобов’язання = (ряд 2090ф2/ ряд 1695ф1- ряд 1665ф1);  Х2-оборотні активи/зобов’язання = ((ряд 1195 ф1- ряд 1170ф1)/( ряд 1595ф1+ ряд1695ф1-ряд1665ф1));  Х3-короткострокові зобов’язання/активи = ((ряд1695ф1-ряд1665ф1)/ряд1300ф1);  Х4-виручка від реалізації/активи | Z<0,2 – висока  0,2<Z<0,29 - не визначена  Z>0,3 - низька |

Недоліком чотирьох факторної моделі Таффлера і Тішоу є те, що кінцеві показники залежать від вихідної інформації.

Сайфулін Р.С. і Кадиков Г.Г. для виведення своєї п’ятифакторної дискримінтної моделі використали метод, запропонований Альтманом Е. Модель Сайфуліна також має певні недоліки, оскільки методика побудована на використанні показників тільки фінансової звітності, не враховує галузеві показники, проте ці моделі можна використовувати на вітчизняних підприємствах. Якщо розрахований інтегральний показник має значення Z<1, то це є свідченням незадовільного фінансового стану підприємства. При значенні показник Z>1 ймовірність банкрутства підприємства є низькою.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Формула | Показники за статтями чинної звітності | Вірогідність банкрутства |
| R =2Кз+0,1Кпл  +0,08Коа+  +0,45Рп+Рвк | Кз – коефіцієнт забезпеченості власними  коштами;  Кпл – коефіцієнт поточної ліквідності;  Коа – коефіцієнт оборотності активів;  Рп – рентабельність продажів (комерційна маржа);  Рвк – рентабельність власного капіталу. | Z<1- незадовільний фінансовий стан  Z>1 – низька ймовірність банкрутства |

**Модель Сайфуліна-Кадикова**

Моделі Альтмана та Лису широко використовують і в міжнародній практиці, це обумовлено такими перевагами: аналітична інформація для розрахунку показників є доступною, тому що відображена в формах фінансової звітності; є можливість прогнозування банкрутства, визначення зони ризику, в якій перебуває підприємство; моделі мають невелику кількість показників, що забезпечують високу точність результатів, за незначних трудовитрат.

Але закордонні моделі показують реальні результати в умовах, для яких вони були розроблені. Для того, щоб використовувати такі моделі в нашій країні, необхідно, щоб бухгалтерський облік, фінансова звітність і підходи до аналізу техніко-економічних показників відповідали міжнародній практиці за умови стабільної діяльності вітчизняних підприємств .

**Модель Лису**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Формула | Показники за статтями чинної звітності | Вірогідність банкрутства відповідно до значення показника |
| Z=0,063\*Х1  +0,092\*Х2+  +0,057\*Х3+  +0,001\*Х4 | Х1-ліквідність (робочий капітал/активи) = ((ряд 1195ф1- ряд 1170ф1)/ ряд 1300ф1);  Х2-прибутковість (прибуток до сплати податків і відсотків/операційні активи) = (ряд 2090ф2/ ряд 1300ф1);  Х3-нерозподілений прибуток (резерви/операційні  активи) = (ряд 1420ф1/ ряд 1300ф1);  Х4-фінансовий важіль (власний капітал/заборгованість) = (ряд 1495ф1/( ряд 1300ф1- ряд 1495ф1)) | Z<0,037 - висока  Z>0,037 - низька |

Перевагою моделі Конана і Гольдера є можливість прогнозування вірогідності банкрутства від 10 до 100%.

**Модель Конана і Гольдера**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Формула | Показники за статтями чинної звітності | Вірогідність банкрутства |
| Z=0,16\*  \*Х1-  -0,22\*Х2+  +0,87\*Х3+  +0,10\*Х4-0,24\*Х5 | Х1-дебіторська заборгованість+ кошти/активи = ((ряд1125+ряд1130+ряд1135+ряд1155+ряд1165)/ ряд1300ф1);  Х2-постійний капітал/пасиви = (ряд1495ф1/ряд1300ф1);  Х3-фінансови витрати//виручка від реалізації  Х4-витрати на персонал/додана вартість  Х5-валовий прибуток/  /(пасиви-власний капітал) = (ряд2090ф2/(ряд1900ф1-ряд1495ф1). | Від значення Z (в діапазоні від 0,21 до «-» 0,164) залежить ймовірність затримки платежів |

Модель Конана і Гольдера, що дозволяє виявити стратегічні проблеми підприємства, складалась на основі звітності підприємств, що розміщують свої акції на біржах; тому не враховує ряд факторів, що визначають фінансову стійкість багатьох секторів економіки

Сьогодні для аналізу використовують також п’ятифакторну модель Бівера У. з метою оцінки фінансового стану підприємства та діагностики банкрутства за наступними показниками:

- рентабельність активів;

- питома вага позикових коштів у пасивах;

- коефіцієнт поточної ліквідності;

- частка чистого оборотного капіталу в активах;

- коефіцієнт Бівера (КБ = чистий прибуток – амортизація / позикові кошти).

**Система показників Бівера**

| Показник | Алгоритм розрахунку за статтями не чинної звітності минулих років | | Алгоритм розрахунку за статтями чинної звітності | | Рекомендоване значення показників | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Група І –  стійкий  фінансовий  стан | | Група ІІ –  за 5 років  до банкрутства | | Група ІІІ –  за рік до  банкрутства | |
| 1 | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | 6 | |
| Коефіцієнт Бівера | ряд. (220 + 260) ф.№2/  ряд. (430 + 480 + 620 + 630) ф.№1 | | ряд. (2350 + 2515) ф.№2/  ряд. (1595 + 1695) ф.№1 | | 0,4…0,45 | | 0,17 | | –0,15 | |
| Коефіцієнт загальної ліквідності | ряд. (260 + 270 до 1 р.) ф.№1 /  ряд. (620 + 430 до 1 р. + 630 до 1 р.) ф.№1 | | ряд. (1195 (у т.ч. витрати майб. періодів до 1 р.) ф.№1 /  ряд. (1695 у т.ч. доходи майб. періодів до 1 р.) ф.№1 | | ≤3,2 | | ≤2,0 | | ≤1,0 | |
| Рентабельність капіталу  за чистим прибутком | | [(ряд. 220 ф.№2) / ряд. 640 ф.№1] × 100 | | [(ряд. 2350 ф.№2) / ряд. 1900 ф.№1] × 100 | | 6-8 | | 4 | | -22 | |
| Коефіцієнт концентрації  позикового капіталу | | ряд. (430 + 480 + 620 + 630) ф.№1/ряд. 640 ф.№1 | | ряд. (1595 + 1695) ф.№1 / ряд. 1300 ф.№1 | | ≤0,37 | | ≤0,50 | | ≤0,80 | |
| Коефіцієнт покриття активів  власним оборотним капіталом | | ряд. (260 + 270 до 1 р. – 430  до 1 р. – 620 – 630 до 1 р.) ф.№1/  ряд. 280 ф.№1 | | ряд. (1195 (у т.ч. витрати майб.  періодів до 1 р.–  1695 у т.ч. доходи майб. періодів до 1 р.) ф.№1/  ряд. 1300 ф.№1 | | 0,4 | | ≤0,30 | | ≈0,06 | |

Вагові коефіцієнти для індикаторів у моделі У. Бівера не передбачено, а підсумковий показник фінансового стану не розраховується.

Отримані значення індикаторів порівнюються з їх нормативними значеннями, розрахованими Бівером У. для трьох видів фірм: для рентабельних компаній; для компаній, збанкрутілих протягом року; для фірм, що стали банкрутами протягом п’яти років.

На думку Шапурової О. О. моделі закордонних вчених використовувались та визначались на основі західноєвропейських підприємств, тому вони мають певні недоліки: моделі не адаптовані до національної економіки України; враховують тільки показники звіту про фінансовий стан та звіту про фінансові результати; не враховують стан економіки країни та її показників (розвитку галузей, наявності та якості постачальників і конкурентів, доходів та витрат споживачів). Оскільки про оцінюванні вірогідності банкрутства використовують тільки фінансові показники, а причини банкрутства підприємства залежать не тільки від фінансової сфери, то недоліком також є відсутність таких показників як: рівень придатності основних засобів, фондовіддача, матеріалоємність, плинність кадрів, які є вагомими показниками діяльності підприємства