

**КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА ІННОВАЦІЙНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ**

УДК 338.45

**СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВ
НА ІННОВАЦІЙНИХ ЗАСАДАХ**

О.В. Ігнат`єв, здобувач вищої освіти

М.І.Шуберт, здобувач вищої освіти

Миколаївський національний аграрний університет

У статті визначено та систематизовано основні концептуальні підходи до попередження, прогнозування та запобігання банкрутства на підприємстві. Наведено алгоритм визначення загрози банкрутства підприємства. Згруповано основні стратегічні напрями уникнення банкрутства підприємства.

***Ключові слова:** підприємства, банкрутство, кризовий стан, система попередження, прогнозування, стратегічні напрями.*

Постановка проблеми. Умови, в яких функціонують вітчизняні підприємства, є досить динамічними, тому для нормальної роботи запобігання кризи кожен суб'єкт господарювання повинен максимально швидко та адекватно реагувати на будь-які зміни, які можуть вплинути на стабільність роботи. Для того щоб вирішити цю проблему, необхідно своєчасно виявляти і аналізувати загрози та фактори, причини, чинники, які їх можуть спричинити.

Елементи економічної кризи на мікроекономічному рівні залишаються виключно важливим чинником для підприємств, що проявляються, насамперед, у масовій збитковості та низькій рентабельності виробництва, цінових та структурних диспропорціях, недостатньому рівні конкурентоспроможності, незадовільній структурі балансу на рівні підприємств галузі, дефіциті оборотних активів, неплатоспроможності, незбалансованості відтворювальних процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження проблеми розробки теоретичних та методологічних основ формування стратегій виходу підприємств з кризового стану внесли такі вітчизняні та зарубіжні вчені як: М. Антонєць, І. Бланк, В. Василенко, А. Глєбова, К. Головач, О. Єлець, С. Іванчук, О. Комеліна, Е. Коротков, О. Костіна, А. Краснощок, Л. Москаленко, Л. Поливана, С. Рамазанов, Н. Файнова, С. Шастун та багато інших. Проте недостатньо вивченими залишаються проблеми запобігання банкрутства підприємств на інноваційних засадах.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є обґрунтування стратегічних напрямів запобігання банкрутства підприємств на інноваційних засадах.

Виклад основного матеріалу досліджень. Процес управління організаційно-економічним механізмом сільськогосподарських підприємств є складним та неоднорідним, оскільки відображає технологічну специфіку аграрної галузі та умови її сучасного розвитку. Організаційно-економічні моделі розвитку підприємств залежать від впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

В цьому аспекті питання попередження та запобігання банкрутства суб'єктів господарювання, в тому числі і в сільському господарстві, постає особливо гостро, у зв'язку з цим виникає необхідність пошуку ефективних форм управління діяльністю підприємств, підвищення їх стійкості та стабілізації поточного стану розвитку.

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.

В умовах нестабільності економіки, що супроводжується кризовими явищами прогнозування ймовірності банкрутства підприємства стає першочерговою необхідністю і складовою антикризового фінансового управління. Ефективна діяльність підприємств і фірм в умовах ринкової економіки в значній мірі залежить від того, наскільки вірогідно вони передбачають прогноз свого розвитку, на близьку і далеку перспективу.

Аналіз останніх досліджень та розробок, дозволив визначити і систематизувати основні концептуальні підходи до формування на підприємстві системи попередження, прогнозування та запобігання банкрутству та виокремити її основні функціональні складові (рис. 1).



Рисунок 1 – Система попередження, прогнозування та запобігання банкрутству сільськогосподарських підприємства та її функціональні складові

Прогнозування передбачає формування прогнозу розвитку суб'єкта господарювання шляхом дослідження тенденцій його теперішнього розвитку. Зазвичай на основі проведеного дослідження аналізуються отримані результати і робляться певні висновки щодо майбутньої перспективи та подальшого розвитку досліджуваного підприємства. В цьому випадку доречним буде використання алгоритму послідовності визначення загрози банкрутства підприємства, що представлено на рисунку 2.

Діагностика за наведеним алгоритмом (рис. 2) дозволяє спрогнозувати ймовірність банкрутства і має ряд переваг для діяльності сільськогосподарського підприємства та його подальшого функціонування і розвитку. Найбільшою перевагою прогнозування є те, що негативний прогноз можна корегувати. Тобто, якщо на основі отриманих результатів прогнозування виявлені ознаки неплатоспроможності чи

початку кризових явищ, керівництво сільськогосподарського підприємства має можливість запобігти цьому, вживши всіх необхідних заходів для недопущення до банкрутства і виведення підприємства із кризового стану.

Таким чином, прогнозування банкрутства стає першочерговою необхідністю, що дасть можливість виявити основні проблеми і недоліки в роботі підприємства, а також врахувати вплив різноманітних зовнішніх чинників, і в результаті спрогнозувати ймовірність банкрутства і вжити заходів для його уникнення.

Також однією з найважливіших функцій управління підприємством є планування його діяльності, як процес прийняття рішень, який передуює майбутнім діям. Найважливішим принципом планування є чіткий вибір і обґрунтування цілей, кінцевої мети та результатів діяльності підприємства. Як відомо, планування завжди орієнтується на дані попередніх років з метою визначення розвитку підприємства в перспективі, відповідно надійність планування залежить саме від точності фактичних показників минулих років.

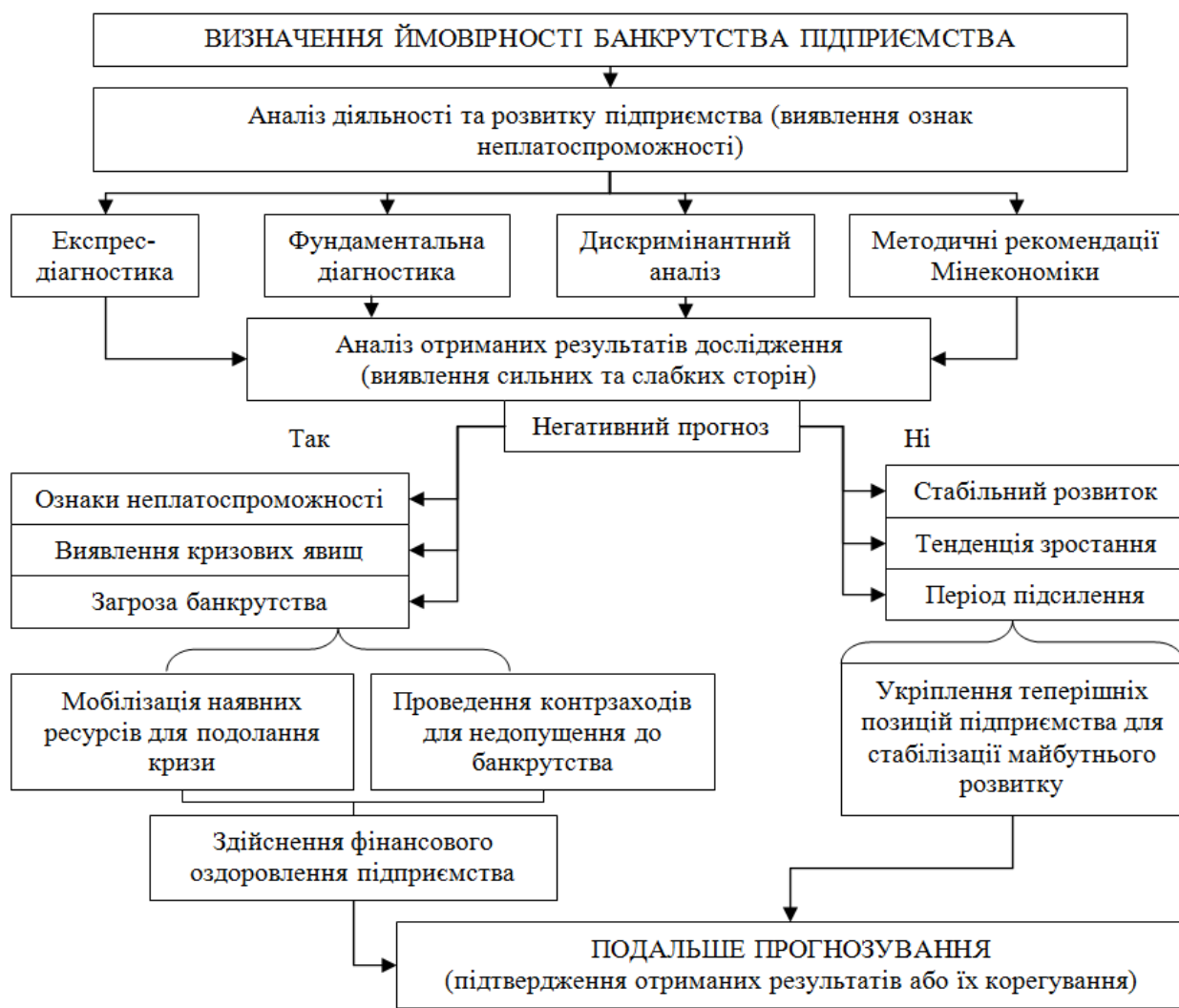


Рисунок 2 – Алгоритм визначення загрози банкрутства підприємства

Отже, прогнозування та планування діяльності підприємства з погляду менеджменту є найважливішими функціями управління. Основними перевагами запровадження прогнозування та планування на підприємстві є те, що вони: забезпечують орієнтири майбутнього стану організації (забезпечення стабільного

розвитку); сприяють вирішенню проблем, які виникають в процесі роботи (попередження кризових умов розвитку та запобігання їх поглибленню); стимулюють організацію, координацію та мотивацію праці (системність, цілеспрямованість та узгодженість дій); породжують корисну інформацію на основі сигналів зворотного зв'язку про фактичний стан керованих об'єктів; вимагають підвищення кваліфікації персоналу; потребують контролю виконаного, обліку та аналізу.

Виявлення кризових тенденцій розвитку підприємства здійснює систематичний моніторинг, який являє собою систему постійного спостереження за процесами і тенденціями, які протікають в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства із метою своєчасної оцінки виникаючих ситуацій. До основних структуро формуючих елементів моніторингу системи діагностики варто віднести механізми, які сприяють інформаційному забезпеченню організаційних структур стосовно нормального стану підприємства, його конкурентоздатного потенціалу та інших характеристик, а також відносно потенційно небезпечного та негативного. При проведенні моніторингу і діагностики діяльності підприємства необхідно врахувати галузеві особливості підприємства, його стратегію.

Досить вагому роль у попередженні та виявленні кризових явищ на підприємстві відіграє діагностика банкрутства, яка в свою чергу, відстежуючи і оцінюючи ключові сфери діяльності підприємства — аналізуючи тим самим його фінансовий стан, безбитковість, матеріальні і фінансові потоки оцінює ризик виникнення банкрутства й можливості його подолання, а також є базою для впровадження антикризових заходів. Комплексна діагностика дає змогу визначити поточний стан справ і оцінити інноваційний потенціал підприємства, детально вивчити проблеми, окреслені на етапі експрес-діагностики, і виявити причини їхнього виникнення. Активне антикризове управління ґрунтується саме на фундаментальній діагностиці — поглибленому аналізі кризових параметрів.

Одним з основних сучасних інструментів профілактики кризи є контролінг, який займає особливе місце в системі управління підприємством і згідно сучасному підходу, може інтерпретуватися як інформаційне забезпечення, орієнтоване на результат управління підприємством. Ключове завдання контролінгу полягає в умінні передбачати ситуацію і забезпечити досягнення поставлених цілей. Призначення контролінгу — у створенні гарантій виконання планів і попередження виникнення кризових ситуацій. Результатом впровадження контролінгу стає система, яка сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства і дозволяє передбачити результати діяльності, планувати діяльність з метою підвищення ефективності використання ресурсів, своєчасно отримувати точну інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень, ефективно використовувати податкове планування та схеми оптимізації оподаткування. Використання контролінгу в системі антикризового управління підвищує ефективність санаційних процедур, сприяє попередженню банкрутства підприємств.

Беззаперечною умовою ефективної діяльності суб'єкта господарювання повинно стати формування системи ризик-менеджменту на підприємстві. Система ефективного управління ризиками необхідна для забезпечення сталого безперервного функціонування і розвитку компанії шляхом своєчасної ідентифікації, запобігання або мінімізації ризиків, що становлять загрозу діяльності підприємства.

Однією з найбільш ефективних інновацій в управлінській справі за останні роки став реінжиніринг, необхідність якого обґрунтовується високою динамічністю сучасного ділового світу. Безперервні та істотні зміни в технологіях, ринках збуту і потребах клієнтів стали звичайним явищем, і підприємства, прагнучи вижити і зберегти конкурентоспроможність, вимушені постійно перебудовувати свою стратегію і тактику.

Головною метою реінжинірингу бізнес-процесів є значне прискорення реакції підприємства на зміни до вимог споживачів (або на прогноз таких змін) при багатократному зниженні витрат усіх видів. Вся суть реінжинірингу побудована на системі докорінних перетворень в організації. Цей підхід дає можливість радикального поновлення отримання результату за рахунок створення нових технологій бізнес-процесів.

Відомо, що фінансове оздоровлення підприємства здійснюється через санацію. Санація — це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді, тобто — це сукупність усіх можливих заходів, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення.

Не допустити банкрутства, уникнути процедури ліквідації при банкрутстві чи самоліквідації й продовжити свою діяльність та підвищити фінансову стійкість підприємство як юридична особа може шляхом реорганізації. За змістом реорганізація являє собою комплекс організаційних заходів, завдяки якому умови функціонування окремих підрозділів та організаційні параметри всього підприємства наближаються до вимог зовнішнього середовища і власного бажання суб'єкта господарювання щодо свого місця в ньому.

Відновлення функцій і платоспроможності підприємства при більш глибокому розвитку кризових явищ можливе за умови використання комплексу радикальних інструментів антикризового управління, а саме, за допомогою реструктуризації, яку визначають як процес взаємопов'язаних змін у структурі активів, пасивів і (або) функцій підприємства, направлений на подолання (запобігання) кризи в розвитку підприємства, забезпечення його платоспроможності, стійкої довгострокової діяльності, реалізацію нових потенційних можливостей прибуткового зростання.

Аналіз останніх досліджень та розробок дав змогу визначити та згрупувати основні стратегічні напрями уникнення банкрутства підприємства (рис. 3).



Рисунок 3 – Стратегічні напрями уникнення банкрутства підприємства

Таким чином, стратегічні напрями уникнення банкрутства залежно від їх функціонального призначення та відповідно до фінансового стану діяльності сільськогосподарського підприємства (нормальний, передкризовий, кризовий) систематизовано в три основні групи:

- попередження банкрутства — передбачає застосування комплексної системи прогнозування та визначення ймовірності банкрутства сільськогосподарського підприємства, яка у свою чергу передбачатиме: постійний моніторинг фінансово-господарської діяльності підприємства та середовища здійснення його діяльності (на мікро- та макрорівні) — визначення основних ендогенних та екзогенних факторів, що можуть спровокувати виникнення банкрутства (іншими словами виявлення всіх потенційних загроз);

- проведення діагностики ймовірності банкрутства сільськогосподарського підприємства, а саме, виявлення негативних тенденцій розвитку, критичних відхилень (експрес-діагностика, фундаментальна діагностика);

- запровадження на сільськогосподарському підприємстві системи раннього попередження та реагування, завдання якої полягатиме у своєчасному інформуванні керівництва про потенційні загрози та ризики;

- використання основних вітчизняних та зарубіжних методик прогнозування ймовірності банкрутства сільськогосподарського підприємства (дискримінантний аналіз, експертна оцінка, SWOT-аналіз);

- запровадження на сільськогосподарському підприємстві прогнозування, як основного елемента визначення можливих кількісних і якісних змін стану підприємства (рівня розвитку в цілому, окремих напрямів діяльності) в майбутньому, а також альтернативних способів досягнення очікуваного стану;

- використання на сільськогосподарському підприємстві стратегічного планування, яке забезпечує конкретизацію його стратегії (базової стратегії як генерального напрямку розвитку) і досягнення сформульованих цілей на основі використання наявних переваг і створення нових.

Запобігання банкрутству — передбачає здійснення комплексу заходів, що підвищують рівень діяльності підприємства та його шанси на «виживання» в передкризових умовах розвитку, а також сприяють недопущенню до критичного стану діяльності підприємства, і як наслідку до банкрутства, шляхом:

- забезпечення економічної безпеки підприємства з метою гарантування його стабільного і максимально ефективного функціонування та перспективу розвитку;

- запровадження та систематичного проведення контролінгу на підприємстві, як спеціальної та саморегулюючої системи методів та інструментів функціональної підтримки менеджменту через інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль та внутрішній консалтинг;

- здійснення антикризового управління, що передбачає використання арсеналу управлінських рішень для фінансової стабілізації діяльності підприємства у динамічних умовах сучасності;

- створення на підприємстві своєрідного механізму управління ризиками - ризик-менеджменту, що включає ідентифікацію ризиків, планування заходів щодо зменшення ризиків, моніторинг ризиків і контроль виконання заходів з їх зменшення, аналіз ефективності реалізованих заходів та накопичення досвіду.

Подолання банкрутства — передбачає активізацію всіх можливих способів та заходів недопущення ліквідації підприємства, яке знаходиться в кризовому стані, шляхом мобілізації всі наявних сил та ресурсів, шляхом:

- проведення фінансової санації або фінансового оздоровлення підприємства шляхом послідовних взаємопов'язаних заходів фінансово-економічного, виробничо-

технічного, організаційного, соціального характеру, спрямованих на виведення суб'єкта господарювання з кризи і відновлення або досягнення ним прибутковості та конкурентоспроможності;

– проведення реорганізації, тобто повної або часткової заміни власників корпоративних прав підприємства, зміни організаційно-правової форми організації бізнесу, ліквідації окремих структурних підрозділів або створення на базі одного підприємства кількох, наслідком чого є передача або прийняття його майна, коштів, прав та обов'язків правонаступником;

– здійснення реструктуризації, тобто зміни структури підприємства, а також його елементів, що передбачає вдосконалення системи управління, фінансово-економічної політики компанії, її операційної діяльності, системи маркетингу та збуту, управління персоналом;

– ліквідація — припинення діяльності суб'єкта підприємницької діяльності, визнаного арбітражним судом банкрутом, з метою здійснення заходів щодо задоволення визнаних судом вимог кредиторів шляхом продажу його майна.

Конкретні шляхи виходу підприємств із кризової фінансової ситуації залежать від причин його неспроможності.

Враховуюче це, одним з найважливіших напрямків забезпечення фінансової безпеки сільськогосподарських підприємств є своєчасне проведення антикризових заходів, тобто «ТОВ «Золотий колос», ТОВ «Родіна-Агро» і ТОВ «Оksamит» повинні розробити власну антикризову програму.

Антикризова програма — це спеціальним чином підготовлений внутрішній документ, у якому систематизовано викладається перелік основних заходів, що планується здійснити в межах підприємства, його структурних підрозділів та функціональних служб для досягнення поставленої мети — виведення підприємства з кризового стану. Метою антикризової програми є нормалізація виробничої діяльності і забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності у довгостроковому періоді, яка досягається за допомогою зовнішніх та внутрішніх фінансових джерел, проведення організаційних та виробничо-технічних удосконалень. Антикризові заходи повинні охоплювати не тільки всі стадії розвитку кризового процесу на підприємстві, але й його профілактику та попередження.

Антикризові заходи мають реалізовуватись систематично, тобто підприємства повинні керуватись у своїй діяльності стратегічним планом, розроблять бізнес-плани по кожному напрямку бізнесу, а на їх підставі плани модернізації обладнання, план-графік маркетингових заходів тощо. Фінансування цих заходів має проводитись на підставі діючої на підприємстві системи бюджетування. Своєчасна діагностика та впровадження антикризових заходів надають можливість уникнення негативних наслідків сільськогосподарськими підприємствами за умови забезпечення належної фінансової безпеки підприємства і держави загалом.

Висновки. Отже, для запобігання банкрутства та відновлення платоспроможності сільськогосподарські підприємства СГВК «Авангард, ТОВ «Золотий колос» та ТОВ «Оksamит» можуть вжити наступні заходи: продаж частини нерухомого майна; позбавлення від надлишкових товарно-матеріальних запасів; збільшення статутного капіталу; отримання довгострокових позик або позики на поповнення оборотних коштів; розробка і здійснення програми скорочення витрат; поліпшення управління активами; отримання державної фінансової підтримки на безоплатній або поворотній основі з бюджетів різних рівнів, галузевих і міжгалузевих позабюджетних фондів. Ці рекомендації являють собою лише загальні напрямки робіт із запобігання банкрутству. Для виходу з кризового стану і забезпечення стійкості

темрів зростання основних показників фінансово-господарської діяльності, необхідно розробити програму щодо оздоровлення фінансового становища підприємства.

Інформаційні джерела

1. Антикризисное управление: учебник / Коротков Э. М., Беляев А. А., Валовой Д. В. и др. / [Э. М. Коротков (ред.)]. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 432 с.

Гук О. В. Антикризисное управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства / О. В. Гук // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 6 (22). – С. 193–198.

2. Довгань Д. А. Антикризисное управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації / Д. А. Довгань // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2013. – Вип. 3. – С. 152–156.

3. Костіна О. М. Методи та моделі діагностики кризового стану підприємства / О. М. Костіна, О. Є. Майборода // Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка. – 2012. – № 4. – С. 91–97.

4. Яцюк О. С. Інноваційні підходи до проведення та фінансування санації підприємства з використанням теорії обмежень / О. С. Яцюк // Економічний форум. – 2016. – № 2. – С. 228–233.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Кушнірук В. С.