

## ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ

Вінницький національний технічний університет

### **Анотація**

*У статті систематизовано основні індикатори, що беруться до уваги міжнародними організаціями при визначенні рівня регулювання банкрутства підприємств в Україні. Виявлено особливості та запропоновано рекомендації щодо підвищення якості антикризового управління підприємствами.*

### **Ключові слова:**

*Банкрутство, неспроможність, платоспроможність, антикризове управління, стратегія.*

### **Abstract**

*In the paper the basic indicators that are taken into account by international organizations in determining the level of regulation of bankruptcy in Ukraine were systematized. The features of crisis management of enterprises were found and recommendations to improve the quality of crisis management were proposed.*

### **Keywords:**

*Bankruptcy, insolvency, solvency, crisis management, strategy.*

Незважаючи на тимчасову стабілізацію у господарському житті України, яка спостерігалась впродовж останніх років, кризові явища все ще є масштабними та мають місце у всіх галузях економіки.

Так, за даними міжнародного рейтингу “Ведення бізнесу 2016” (Doing Business 2016) за субіндексом банкрутства Україна протягом 2015-2016 рр. залишається на 141 місці, що в порівнянні з 157 місцем у 2014 році є позитивною динамікою [1]. При цьому це відбулось не внаслідок поліпшення власних показників, а погіршення складових субіндексу банкрутства в інших країнах. У таблиці 1 здійснено вибіркове представлення інформації з вказаного рейтингу.

Рейтинг вирішення справ щодо неспроможності і банкрутства міжнародного рейтингу «Ведення бізнесу» 2016 [1]

Індикатори	Україна	Європа і Центральна Азія	ОЕСР
Індекс повертання коштів (центів за долар)	8,3	38,3	72,3
Час (років)	2,9	2,3	1,7
Вартість (% від вартості об'єкта нерухомості)	42,0	13,2	9
Кінцевий результат процесу (0 балів якщо активи підприємства продаються частинами і 1 бал якщо підприємство продовжує функціонувати)	0	0	1
Індекс ефективності нормативно-правової бази (0-16)	8,5	9,7	12,1
Індекс порушення справи про неспроможність (0-3)	3,0	2,4	2,8
Індекс управління майном боржника (0-6)	4,0	3,9	5,3
Індекс процедури реорганізації (0-3)	0,5	1,7	1,7
Індекс участі кредиторів (0-4)	1,0	1,7	2,2

Як видно з таблиці 1, індекс повертання коштів за зобов'язаннями підприємств-банкрутів в Україні все ще залишається вкрай низьким (8,3 центи за долар проти 38,3 у Європі та 72,3 у країнах ОЕСР). Значно відстають підприємства України також за показниками ефективності реорганізації та участі кредиторів у процесі санації.

Слід відмітити, що стримуючим фактором для розвитку інституту банкрутства виступають високі витрати підприємств під час процедури банкрутства, що в Україні складають 42% від статутного капіталу (для порівняння у країнах Європи цей показник дорівнює 13,2%). Високі витрати

підприємства при його закритті (судові витрати, оплата послуг юристів, ліквідаційної комісії тощо) не дозволяють власникам та кредиторам в належній мірі розподілити майно компанії, що ліквідується.

Індекс ефективності нормативно-правової бази щодо банкрутства в Україні останнім часом наближається до рівня європейських країн, переважно після прийняття нової редакції Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [2].

Основною проблемою антикризового управління в Україні є те, що більшість підприємств не розробляють стратегічні плани розвитку, і тим більше не мають стратегії антикризового управління. Проте практикою підприємств доведено, що успіх у подоланні кризи багато в чому залежить від наявності ефективної антикризової стратегії, яка має розроблятися превентивно, до масштабного розгортання кризи [3]. При цьому важливим моментом є узгодження антикризової стратегії із загальними місією та цілями підприємства, уникнення суперечностей між оперативними планами за антикризовим і загальним напрямками розвитку.

Слід констатувати, що у більшості випадків першим відчутним симптомом кризи на підприємствах України є погіршення платоспроможності. Проте за умов застосування превентивної антикризової стратегії і відповідного їй інструментарію керівництво підприємства може помітити ознаки погіршення набагато раніше. Таким чином, порушення платоспроможності можна розглядати як наслідок вибору неправильної стратегії реагування до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. У випадку настання фінансової кризи фінансові менеджери підприємств часто орієнтуються на швидке виправлення ситуації за рахунок таких фінансових прийомів, які забезпечують короткострокову економічну ефективність. Це слід мати на увазі вищому керівництву підприємства та, зважаючи на ситуацію, використовувати одну із класичних стратегічних альтернатив: стратегію скорочення, обмеженого росту, зростання або їх комбінацію [4]. При цьому, при виборі антикризової стратегії підприємства, слід керуватися наступним:

- при значеннях показників рентабельності, платоспроможності, фінансової стійкості, що набагато нижчі за граничні або близькі до нуля, тобто у глибокій кризі або катастрофічному положенні, варто використовувати стратегію скорочення. При цьому відбувається скорочення обсягів виробництва нерентабельної продукції, ліквідація нерентабельних і неефективних підрозділів;

- коли підприємство знаходиться в зоні стійкої роботи, потрібно використовувати стратегію зростання. При такій стратегії відбувається приріст обсягів товарної продукції за рахунок: відновлення і модернізації устаткування, впровадження нових технологій на виробництві, поліпшення якості продукції, удосконалення організації виробництва і праці, скорочення простоїв і втрат робочого часу [4].

Здійснюючи антикризове управління підприємством необхідно системно аналізувати усі чинники внутрішнього і зовнішнього середовища, роблячи акцент та інноваційну складову. Останнє обумовлено стрімким інноваційним розвитком усіх сфер господарської діяльності та загостренням конкурентної боротьби на ринках товарів і послуг. Зважаючи на це, іноді інноваційний шлях розвитку є єдиним ефективним напрямком подолання кризи.

Підсумовуючи, можна сказати, що ефективність антикризового управління визначається передусім рівнем антикризової готовності підприємства, якістю його стратегічного планування, професійністю дій керівництва.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Ведення бізнесу 2013. Розумний підхід до регулювання діяльності середніх та малих підприємств / [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://russian.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2016>
2. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 22 грудня 2011 р. № 4212 // Голос України. – 18 січня 2012 р. – № 8-9.
3. Санація підприємств: організаційно-економічний механізм : Монографія / Т. М. Білоконь, Л. М. Несен. – Вінниця : ВНТУ, 2010. – 152 с.
4. Рубан В., Аллахвердієва Д. Обґрунтування вибору антикризової стратегії // Наукові праці НУХТ. – 2013. – №48. – С. 227-231.

*Ірина Володимирівна Шварц* – к.е.н., доцент кафедри підготовки менеджерів, Вінницький національний

технічний університет, м. Вінниця, s.irinach502@gmail.com

***Irina V. Shvarts*** – Sc. (Econ), Assistant Professor of the Chair of Managers Training, Vinnitsia National Technical University, Vinnitsia, s.irinach502@gmail.com