

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Гуменна Ю.Г.,

*к.е.н., старший викладач кафедри фінансових технологій і підприємництва
Сумський державний університет, м. Суми
вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007, Україна
y.humenna@biem.sumdu.edu.ua*

Басанець І.В.,

*студентка
Сумський державний університет, м. Суми
вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007, Україна
i.basanec1999@gmail.com*

Антикризове управління підприємством має вагомое значення для його стабільного розвитку, уникнення впливу економічної кризи та забезпечення фінансової безпеки на рівні держави та окремих суб'єктів господарювання. При нестабільному політичному, економічному та правовому становищі було проаналізовано вплив різних чинників на фінансовий стан промислових підприємств та доведено, що більшість вітчизняних підприємств мають нестабільний економічний стан. Проаналізовані теоретичні підходи до визначення антикризового управління для забезпечення фінансової безпеки підприємства. Проведений аналіз господарської діяльності промислових підприємств в Україні за останні роки. Досліджені основні фактори виникнення ризиків та загроз для підприємств. Проведений аналіз фінансової діяльності підприємства ПАТ «Сумхімпром» в умовах економічної кризи та запропонований комплекс заходів для прогнозування виникнення фінансових ризиків та подолання негативних наслідків кризи. Доведено, що створення комплексу заходів для ефективного антикризового управління є актуальним не лише в науковому контексті, а й у практичному використанні для подолання негативних наслідків, які можуть супроводжуватися настанням банкрутства. В контексті управління ризиками настання банкрутства обґрунтовано впровадження комплексу заходів для попередження та уповільнення кризових процесів, стабілізації фінансового стану за допомогою додаткових резервів та ресурсів, здійснення підготовки до появи нових ризиків. В залежності від кризового стану визначені антикризові заходи для стабілізації безпечного розвитку підприємства. Запропонований механізм антикризових заходів та стратегій в компанії. Підтверджено, що антикризове управління спрямоване не тільки для уникнення кризового стану, а й для адаптації суб'єктів господарювання та збереження стабільних фінансових показників в умовах глобальної економічної кризи. Дослідивши методики, щодо виведення компаній з кризи та забезпечення її стабільних показників фінансової діяльності, виділені основні підходи для дослідження ефективного фінансового стану та уникнення банкрутства на підприємстві. У даній роботі розроблені комплекс антикризових заходів для прогнозування та виявлення негативних факторів з боку зовнішнього та внутрішнього середовища на різних етапах господарської та фінансової діяльності підприємства.

***Ключові слова:** криза, антикризове управління, ризик, загроза, банкрутство, рентабельність, фінансовий стан.*

DOI: 10.21272/1817-9215.2021.4-18

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах більшість підприємств знаходиться в критичному стані. Така тенденція виникає як за кордоном так, і в Україні. Дане економічне явище виникло внаслідок інфляції, недосконалого фінансового законодавства, високого рівня конкуренції закордонних товарів та впровадження новітніх технологій. Промисловість є провідною та високоприбутковою галуззю в країні, але на жаль більшість промислових підприємств є збитковими або знаходяться на межі банкрутства, що потребує детального аналізу фінансового стану та запровадження антикризових заходів для економічної безпеки компанії. Визначивши основні чинники, що формують передумови до виникнення кризи в даній галузі, постає необхідність в проведенні додаткового аналізу фінансової діяльності промислових підприємств України з метою забезпечення їх фінансової стабільності та зростання основних показників ліквідності та платоспроможності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Багато наукових досліджень присвячено питанню виникнення кризи та дослідженню методичної бази щодо прогнозування ризиків та розробки комплексу антикризових заходів. Особливості впровадження антикризових заходів на підприємствах досліджували в своїх роботах зарубіжні та вітчизняні вчені, а саме: Винокурова О. [1], Кавтиш О. [2], Кривов'язюк І. [3], Kowo Ak.S. [4], Лігоненко Л. [5], Плікус І. [8], Терещенко О. [10] Швець Ю. [11] та інші. Проведений аналіз літератури формує передумови до практичної апробації на вітчизняних підприємствах новітніх методів та заходів щодо запобігання виникненню загроз та кризових явищ для суб'єктів економічної діяльності, що працюють в галузі промисловості.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою даного дослідження є удосконалення антикризового управління на промислових підприємствах за допомогою аналізу фінансових показників та методів виявлення кризових явищ, що супроводжується виникненням неплатоспроможності компанії та банкрутством.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Функціонування підприємств промислової галузі характеризується на сьогодні погіршенням показників економічної та фінансової діяльності. Так, за період з 2019 по 2021 рік значно знизилися показники загального розміру виробництва - у 2021 році зменшилися на 11 % порівняно з 2019 роком [6]. Відповідно знизилися показники ліквідності та фінансової стійкості у 2021 році на 8% порівняно з 2020 роком [6]. Погіршення фінансового стану підприємств супроводжується впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, а саме: нестабільною політичною ситуацією, недосконалим законодавством в регулюванні фінансової сфери, високим рівнем тіньової економіки в країні, недостатнім інвестиційним кліматом для іноземних інвесторів, застарілими технологічними схемами та низьким рівнем інноваційних технологій в промисловій галузі. Таким чином, формування ефективного інструментарію антикризового управління є актуальним на всіх етапах діяльності підприємства.

Дослідження сутності поняття «антикризового управління» в різних наукових працях показало наявність різних підходів до тлумачення даного визначення. Поширеним на практиці є визначення антикризового управління, сформульоване вченим Винокуровою О.І., яка під антикризовим управлінням розуміє «безперервний процес впливу на об'єкт управління за допомогою сукупності методів, способів і прийомів, що дозволяють спрогнозувати, запобігти, розпізнати і подолати кризові явища, які виникають на всіх етапах життєвого циклу підприємства, розробити ефективні управлінські рішення для забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та зростання ринкової вартості суб'єкта господарювання» [1]. Інша школа науковців розглядає антикризове управління більш комплексно, а не як функціональну складову. Так, Лігоненко Л.О., під антикризовим фінансовим управлінням розуміє «постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізацію генерального плану недопущення поширення кризових явищ та стагнації розвитку підприємства, що здійснюється протягом усього періоду його функціонування». Здійснення антикризового фінансового управління може передбачати розробку і реалізацію окремої політики (або тактики) для вирішення окремих завдань протидії кризі на окремих етапах роботи» [5].

Для дослідження кризових явищ на підприємстві використовують різні методи та принципи діагностики настання банкрутства під час дослідження фінансового стану компанії. Своєчасне виявлення відхилень від норми дає можливість на ранніх стадіях уникнути негативних наслідків за допомогою антикризового управління. Ризик банкрутства може виникнути не тільки через негативні економічні фактори, але через неможливість конкурувати на ринку, де велика кількість різноманітних товарів, застосовуються новітні технології та здійснюють виготовлення більш якісної продукції.

Аналізуючи економіку України більшість надходжень до бюджету здійснюється за рахунок промислової галузі [6], оскільки вона вважається однією з провідних галузей країни. Також відповідно до Державної служби статистики більшість іноземних інвестицій зосереджується у промисловому секторі та значна частка грошових коштів надходить від європейських країн [6]. Виникає ситуація коли в кризовий період більша кількість великих компаній зберігає стабільний фінансовий стан, а середні та малі підприємства зазнають негативних наслідків, що в більшості випадків призводить до ліквідації. Зниження кількості підприємств промислової галузі негативно впливає на обсяги податкових надходжень, спричиняє зростання безробіття в країні та неспроможність розрахуватися за свої боргові зобов'язання.

Діяльність промислових підприємств в Україні має низький рівень відповідно до інноваційних технологій, матеріально-технічного забезпечення. Проведемо дослідження функціонування промислових підприємств, де проаналізовано за 9 років обсяги виробленої та реалізованої продукції в Україні (рис.1).

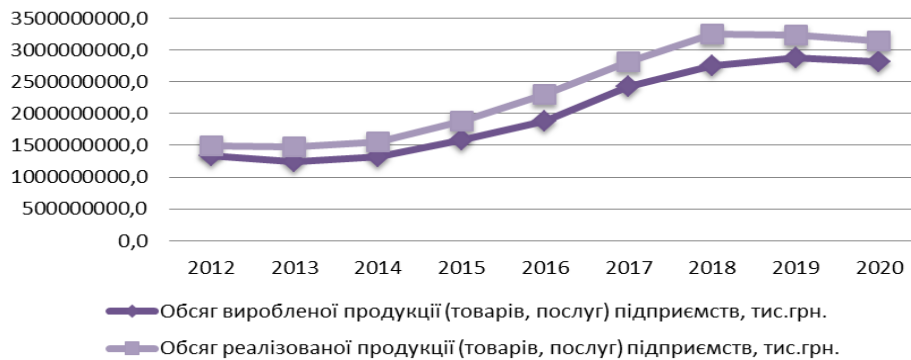


Рисунок 1 – Характеристика показників промисловості в Україні

Аналіз показників виробленої та реалізованої продукції промисловими підприємствами засвідчує, що обсяги виробництва та реалізації за 9 років збільшилися.

Аналіз рентабельності промислових підприємств України характеризує низьку рентабельність даних підприємств в період 2013 – 2016 років (рис.2). Це може бути спричинено виникненням економічної кризи в країні, а також через бойові дії на сході країни. У 2020 році спостерігається зниження рівня рентабельності порівняно з 2019 роком, що спричинене виникненням пандемії COVID-19.

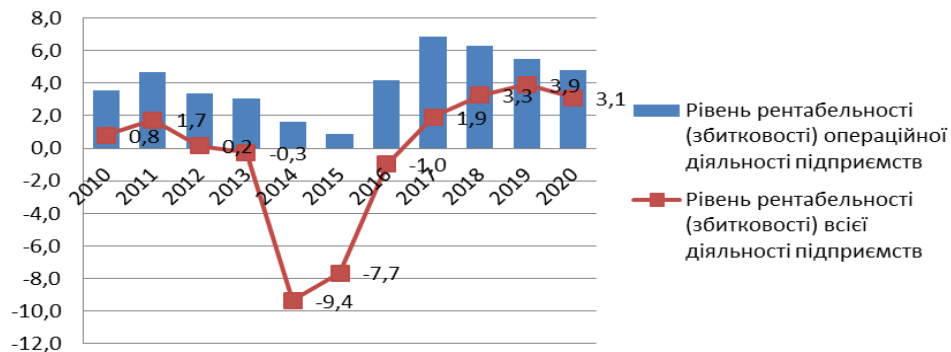


Рисунок 2 – Рівень рентабельності промислових підприємств в Україні

Аналіз показників фінансового стану промислових підприємств передбачає проведення подальшої діагностики передкризових явищ та створення заходів щодо подолання банкрутства та формування методів оздоровлення підприємства. В даній роботі буде проаналізовано фінансовий стан підприємства у Сумській області для подальшого удосконалення методів антикризового управління. У таблиці 1 наведені розрахунки фінансового стану за 5 років відповідно до коефіцієнтного методу.

Таблиця 1 – Характеристика фінансового стану підприємства за 5 років (складено авторами на основі [7])

Публічне акціонерне товариство "Сумхімпром"					
Коефіцієнт	2016	2017	2018	2019	2020
Показники платоспроможності підприємств					
Коефіцієнт загальної платоспроможності	0,64	0,58	0,56	0,58	0,55
Частка кредиторської і дебіторської заборгованості в власному капіталі	-1,02	-0,34	-0,23	-3,05	-3,55
Коефіцієнт співвідношення чистих оборотних активів із чистими активами	1	1	0,86	0,89	0,9
Коефіцієнт фінансового левериджу	0	0	0,14	0,11	0,1
Коефіцієнт відновлення(втрати) платоспроможності	0,09	2,5	3,12	0,69	0,54
Показники ліквідності підприємств					
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,008	0,02	0,002	0,006
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,41	1,74	2,9	0,23	0,4
Коефіцієнт ліквідності запасів	0,65	1,05	1,42	0,1	0,1
Коефіцієнт мобільності активів	0,49	0,35	0,39	0,4	0,45
Коефіцієнт співвідношення активів	0,97	0,97	0,65	0,66	0,6
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,67	0,59	1,51	0,16	0,1
Коефіцієнт співвідношення кредиторської до дебіторської заборгованості	1,54	1,48	0,67	8,13	7,22

Показники фінансово-економічної діяльності ПАТ «Сумхімпром» мають значні відхилення від норми, а саме: низькі показники має коефіцієнт абсолютної ліквідності за останні 4 роки.; показники загальної ліквідності порівняно з 2018 роком знизилась і складають 2,9. Про нестачу оборотних активів свідчить коефіцієнт мобільності активів. На даному підприємстві спостерігається значна частка перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською, найбільше значення у 2020 році. Порівнюючи показники за 5 років, спостерігається погіршена ситуація щодо фінансової стійкості підприємства. Якщо надалі не провести антикризові заходи, то найближчим часом може виникнути загроза настання банкрутства. Завдяки комплексному аналізу можна визначити, які заходи потрібні щоб уникнути настання кризового стану та здійснення оздоровлення компаній. Підприємства аналізуються за трьома найбільш популярними моделями прогнозування банкрутства (табл. 2).

Таблиця 2 – Аналіз показників ймовірності банкрутства на підприємстві (складено авторами на основі [7])

Публічне акціонерне товариство "Сумхімпром"					
Моделі аналізу банкрутства	Роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
Альтмана	6,69	9,46	8,99	1,6	1,5
Ліса	0,15	0,11	0,13	0,13	0,12
Таффлера	0,38	0,35	0,4	0,38	0,35

Результати дослідження показали, що розрахунки за двома останніми моделями знаходяться в нормі. Модель Альтмана показує високу ймовірність банкрутства в 2018-2019 рр., що склало 1,6-1,5. Потребують впровадження заходи щодо удосконалення антикризового управління підприємством. На перспективу постає необхідність у створенні оптимальних умов для залучення додаткових коштів та проведення постійного моніторингу діяльності даного підприємства.

Проаналізувавши фінансовий стан підприємства за допомогою різних методів, можемо визначити основні чинники, які впливають на індикатори фінансової діяльності підприємства, серед них: застаріле технічне обладнання та основні фонди, слабо розвиненні інноваційні технології, виникнення загрози ліквідності та платоспроможності, недосконала система контролю витрат, неефективна політика компанії щодо управління фінансовим станом. Залучення додаткових коштів за допомогою кредитних ресурсів свідчить про неспроможність забезпечити господарську діяльність власними коштами, що призводить до нестабільного функціонування та діяльності підприємства.

Кризові явища на підприємстві можуть виникати на різних етапах діяльності та за різною складністю вирішення даних проблем і отриманих негативних наслідків, тому в даній роботі пропонуємо розглянути комплексно антикризові заходи на різних стадіях впливу кризи. Для правильного розуміння та використання заходів для подолання кризи, спочатку розглянемо взаємозв'язок між стадіями кризових явищ та рівнями фінансової безпеки на підприємстві (рис.3). На кожному рівні антикризового управління створюються, удосконалюються заходи для подолання загрози чи вже наслідків, які вплинули на господарську діяльність підприємства.

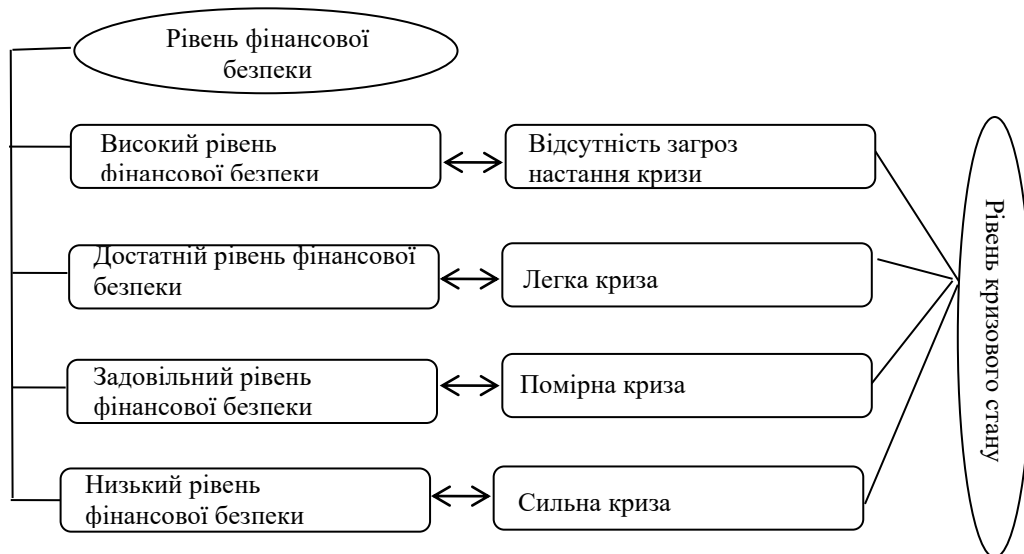


Рисунок 3 – Взаємозв'язок між рівнями фінансової безпеки та рівнями кризового стану на підприємстві

На стадії відсутності кризи проводиться діагностика можливих загроз та здійснюються заходи для підтримки стабільного розвитку діяльності підприємства. На стадії легкої кризи ризики часто приховані або нерозпізнані. Тому наслідки, які можуть виникнути на підприємстві - зменшення обсягів прибутку, зниження показників фінансової стійкості, неефективне використання вкладеного капіталу, - показують про нестабільний фінансовий стан. Заходи антикризового управління на даній стадії наступні: зменшення витрат, перегляд стратегії підприємства для коригування відповідно до нових загроз. Останні дві стадії мають найбільший вплив на фінансовий стан підприємства.

Відповідно на стадії помірної кризи відбувається зменшення або відсутність власних коштів та резервних фондів, велика зміна у кадровій політиці та найголовніше з'являється збиткова діяльність компанії. Заходи, які потрібно застосувати на даній стадії: розробка програми стабілізації фінансово-економічного стану, вдосконалення стратегічного управління, проведення реструктуризації підприємства. На стадії сильної кризи відбувається негативні зміни у фінансовому стані, а саме виникає неплатоспроможність та зниження показників ліквідності підприємства. Виникає висока ймовірність настання банкрутства та вплив кризових явищ на усі етапи господарської діяльності. На даному етапі слід розробити санаційні заходи, що дозволять підвищити фінансові показники та відновити платоспроможність компанії. Аналізоване підприємство знаходиться у сильній кризовій зоні, що потребує додаткових заходів для зменшення ймовірності настання банкрутства.

Для забезпечення фінансової безпеки та фінансової стабільності передбачено створення механізму антикризового управління, який поєднує економічні та організаційні заходи, що дозволяють здійснювати прогнозування, попередження та мінімізацію факторів, що впливають на діяльність підприємства. В роботі запропоновано даний механізм на прикладі підприємства ПАТ "Суміхімпром" (рис.4). Також в даній схемі зазначені фактори, які можуть впливати на діяльність підприємства та послідовні дії для мінімізації негативних чинників на ранніх етапах.

Отже, правильна та продумана антикризова стратегія дозволить використати правильні інструменти запобігання кризи та реалізувати заходи в усіх бізнес-процесах компанії. Важливою складовою при реалізації антикризового управління є готовність компанії застосувати всі методи виходу з кризи та забезпечити на майбутнє високий рівень профілактичних заходів для уникнення загроз.

ВИСНОВКИ

Проаналізувавши господарську діяльність ПАТ "Суміхімпром" можемо зробити висновки, що антикризове управління створюється для запобігання кризових явищ, збереження конкурентоспроможності підприємства на ринку та зростання можливостей підтримувати фінансові показники на високому рівні, застосовувати управлінські інструменти для подолання фінансових проблем, які можуть виникнути при швидких змінах чинників та пристосовуватися до умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

Розробивши механізм антикризового управління для даного підприємства, можемо відмітити, що фінансовий механізм адаптований до запобігання виникнення кризи на різних етапах. Також використання різних методів, у сучасному середовищі дозволяє підприємству постійно удосконалювати складові бізнес-процесів для підтримки фінансової безпеки підприємства на високому рівні.

Подолання кризи на підприємстві можливе за рахунок правильної побудови організаційної функції, розробки ефективної стратегії та вирішення проблеми кризового характеру за допомогою колективної роботи.

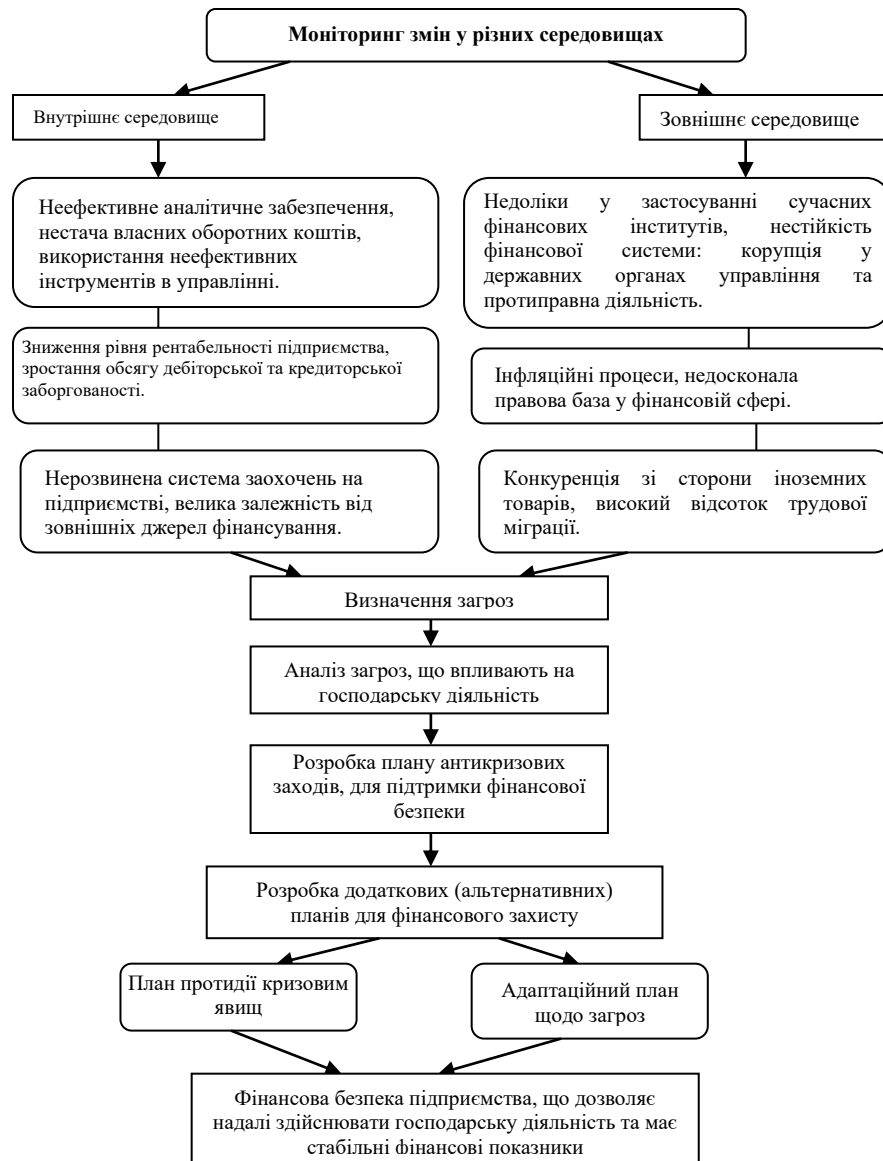


Рисунок 4 – Механізм антикризового управління на підприємстві ПАТ «Суміхімпром»

SUMMARY

Humenna, Y. H., Basanets, I.V. IMPROVEMENT OF THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM AT THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

Anti-crisis management of the enterprise is important for its stable development, avoidance of the economic crisis and providing financial security both at the level of the state and individual businesses. In conditions of unstable political, economic and legal situation, the impact of various factors on the financial condition of industrial enterprises was analysed. It proved that most domestic enterprises have unstable indicators of economic and financial position. Theoretical approaches to the definition of crisis management to ensure the financial security of the enterprise was analysed. The analysis of economic activity of industrial enterprises in Ukraine for the last years was carried out. The main factors of risks and threats to enterprises were studied. The analysis of financial activity of PJSC "Sumykhimprom" in the conditions of economic crisis was carried out and the complex of measures for forecasting of occurrence of financial risks and overcoming of negative consequences of crisis is offered. It is proved that the creation of a set of measures for effective crisis management is relevant not only in the scientific context, but also in practical use to overcome the negative consequences that may be accompanied by the onset of bankruptcy. In the context of bankruptcy risk management, the implementation of the set of measures to prevent and slow down crisis processes, stabilize the financial situation with additional reserves and resources, prepare for the emergence of new risks is

grounded. Depending on the crisis situation, anti-crisis measures are defined to stabilize the safe development of the enterprise. The mechanism of anti-crisis measures and strategies in the company is offered. It was confirmed that anti-crisis management is aimed not only at avoiding the crisis, but also at adapting businesses and maintaining stable financial performance in the global economic crisis. Studying the methods of bringing companies out of the crisis and ensuring its stable financial performance, the main approaches to the study of effective financial condition and avoidance of bankruptcy in the enterprise are defined. This paper develops a set of anti-crisis measures to predict and identify negative factors from the external and internal environment at different stages of economic and financial activities of the enterprise.

Key words: crisis, anti-crisis management, risk, threat, bankruptcy, profitability, financial condition.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Винокурова О.І. Роль бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємств. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2017. № 3(42). С. 54–61.
2. Кавтиш О.П. Аналіз динаміки кризових явищ на підприємствах машинобудування. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. С. 180–187. DOI: 10.20535/2307-5651.13.2016.80118
3. Кривов'язюк І. В., Стрільчук Р. М. Діагностика кризового стану інноваційно активних машинобудівних підприємств на базі дискримінантної моделі. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 7. С. 454-465.
4. Kowo, Ak.S., Owotutu, S. Ol., Adewale Ad. G. Enhancing the Operational Effectiveness of Savings and Credit Cooperative Societies for Sustainable Growth. *Financial Markets, Institutions and Risks*. 2019. Vol. 3(2). № 59-68. DOI: [10.21272/fmir.3\(2\).59-68.2019](https://doi.org/10.21272/fmir.3(2).59-68.2019).
5. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2016. 824 с.
6. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.11.2021).
7. Офіційний сайт ПАТ «СУМИХІМПРОМ». URL: <http://sumykhimprom.com.ua/ua/> (дата звернення: 30.10.2021).
8. Плікус, І.Й. Антикризове управління підприємством на засадах ефективного використання інтелектуального капіталу та інтелектуальної власності. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики: зб. наук.праць*. 2018. Т.1. № 24. С. 163- 169.
9. Стешенко О. Д., Каленський О. В. Антикризове фінансове управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. Вип. 54. С. 362-367.
10. Терещенко О. О. Удосконалення фінансового механізму антикризового управління підприємством. *Фінанси України*. 2016. № 6. С. 108–123.
11. Швець Ю. О. Ризики в діяльності промислових підприємств: види, методи оцінки та заходи подолання ризику. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 17(2). С. 131-135.

REFERENCES

1. Vinokurova, O. (2017). The role of business planning in crisis management of enterprises. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu*, 3 (42), 54–61.
2. Kavtish, O. (2016). Analysis of the dynamics of crisis phenomena in mechanical engineering enterprises. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*, 13, 180–187. doi: 10.20535 / 2307-5651.13.2016.80118.
3. Kryvovyazyuk, I., Strilchuk, R. (2016). Diagnosis of the crisis of innovatively active machine-building enterprises on the basis of a discriminant model. *Aktualni problemy ekonomiky*, 7, 454–465.
4. Kowo, Ak., Owotutu, S., Adewale Ad. (2019). Enhancing the Operational Effectiveness of Savings and Credit Cooperative Societies for Sustainable Growth. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 3 (2), 59-68. doi: 10.21272 / fmir.3 (2) .59-68.2019.
5. Ligonenko, L. (2016). Anti-crisis management of the enterprise. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t
6. State Statistics Service of Ukraine website. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (access date: 11.11.2021).
7. Website of PJSC "SUMYKHIMPROM". URL: <http://sumykhimprom.com.ua/ua/> (access date: 30.10.2021).
8. Plikus, I. (2018). Anti-crisis management of the enterprise on the basis of effective use of intellectual capital and intellectual property. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*, 1 (24), 163- 169.
9. Steshenko, O., Kalensky, O. (2016). Anti-crisis financial management of the enterprise. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 54, 362-367.
10. Tereshchenko, O. (2016). Improving the financial mechanism of crisis management of the enterprise. *Finansy Ukrainy*, 6, 108–123.
11. Shvets, Y. (2018). Risks in the activities of industrial enterprises: types, methods of assessment and measures to overcome risk. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyni ta svitove hospodarstvo*, 17 (2), 131-135.