

**МЕТОДИ АНТИКРИЗОВОЇ ПОЛІТИКИ
ГОСПОДАРЮЮЧИХ СУБ'ЄКТІВ
МЕТОДЫ АНТИКРИЗИСНОЙ ПОЛИТИКИ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ
СУБЪЕКТОВ
METHODS OF ANTI-CRISIS POLICY
OF ECONOMICAL SUBJECTS**

Розглянуто складові антикризової політики підприємств, обґрунтовано методичне забезпечення діагностики кризового стану, розроблені заходи реалізації політики антикризового управління господарюючим суб'єктом.

Рассмотрены составные антикризисной политики предприятий, обосновано методическое обеспечение диагностики кризисного состояния, разработаны мероприятия реализации политики антикризисного управления хозяйствующих субъектов

Structure of anti-crisis policy at the enterprises is studied, methodical maintenance of the research of crisis is grounded, measures of anti-crisis policy of the economical subjects are developed.

Ключові слова: антикризове управління, антикризова політика, діагностика кризи, банкрутство, цілі антикризового управління.

Ключевые слова: антикризисное управление, антикризисная политика, диагностика кризиса, банкрутство, цели анти кризисного управления.

Key words: anti-crisis management, anti-crisis policy, diagnostics of crisis, bankruptcy, aims of anti-crisis management.

Вступ. Кризовий стан господарюючого суб'єкта – це такий його стан, при якому дана система нездатна здійснювати фінансове забезпечення своєї господарської діяльності. Подолання такого кризового стану, визначеного як «загроза банкрутства», вимагає розробки й здійснення спеціальних методів фінансового управління господарюючим суб'єктом, розробки спеціальної антикризової політики як в межах держави, так і для конкретної галузі, підприємства.

Українське суспільство хвилюють проблеми запобігання банкрутства підприємств, їх виживання в умовах стійкої кризи. Як доводить практика, система заходів, яку називають антикризовим управлінням, у випадку їх успішного практичного застосування здатна допомогти компаніям зі скрутним становищем. Але ще більш ефективна така система при здійсненні заходів, які направлені на своєчасне запобігання кризових явищ і на зміцнення фінансового стану підприємств. Практично всі банкрутства

виникають через незадовільне керівництво бізнесом. Саме тому проблема оптимізації антикризових заходів, використання всього найкращого із всієї їх сукупності виходить на передній план. Джерелом інформації для розробки антикризових заходів виступають загальнодоступні фінансові дані – форми бухгалтерської звітності й додатки до них, а також відомості статистичного обліку, коли аналіз проводиться в рамках галузі або конкретного підприємства.

Основним результатом даної статті є дослідження методичної бази з питань діагностики кризового стану та загрози банкрутства, що формує політику антикризового управління господарюючих суб'єктів і розробка пропозицій з антикризових заходів, використання яких дозволить господарюючому суб'єкту відновити свою платоспроможність і вийти із кризового стану, а також домогтися фінансової стабільності й забезпечити довгострокову фінансову рівновагу. Про актуальність цього питання говорить сама назва теми, оскільки в наш час, коли економіка країни є такою нестабільною, дуже важливо вивчити заходи запобігання банкрутству господарюючих систем.

Значний внесок у розробку теоретичних і методологічних питань щодо антикризового управління підприємствами та іншими структурами зробили такі вчені як Лігоненко Л.О., Василенко В.О., Коротков Е.М., Курошева Г.М., Мартиненко В.П., Кашкін В.І., Грязнова А.Г., Коротков Е.М. та багато інших вітчизняних та зарубіжних вчених. В останні роки значна увага приділяється дослідженню антикризового *фінансового* управління, питаннями необхідності й доцільності розвитку якого займаються вітчизняні вчені Поддєрьогін А.М., Терещенко О.О., Салига С.Я та інші.

Постановка завдання. Основною метою даної статті є виклад методичних рекомендацій з діагностики кризового стану і розробка заходів щодо антикризового управління господарюючим суб'єктом. Сучасний стан розробки методичного забезпечення діагностики кризового стану та загрози банкрутства характеризується різноманітністю підходів та інструментів її проведення. Практично жодне дослідження зарубіжних та вітчизняних фахівців з антикризового управління не обходиться без викладення окремих методів, які можна використати для розробки заходів запобігання кризи [1, 3, 4, 7].

Результати. Наявність різноманітних методик діагностики кризових явищ господарюючих суб'єктів обумовлює потребу та доцільність їх системної класифікації, яка надасть можливість об'єднати різноманітні методи в окремі групи, визначити спільні проблеми та недоліки, що притаманні окремим авторським розробкам.

Вивчення існуючого стану методичного забезпечення діагностики дало змогу визначити такі класифікаційні ознаки систематизації [7]:

- статус методичного підходу;
- напрям дослідження;
- інформаційне забезпечення;
- методика формування та дослідження оціночних показників;

- характер формування узагальнюючого висновку;
- технологія обробки інформації.

Залежно від статусу методичні підходи до проведення діагностики поділяються на державні (обов'язкові) та наукові (рекомендаційні). В Україні прикладом державної методики є «Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій»[8], яка розроблена для надання методичної допомоги спеціалістам міністерств, відомств, податкових органів в прийнятті рішень щодо визнання підприємств платоспроможними (неплатоспроможними). Наукові методики діагностики кризи підприємства розробляються та пропонуються для практичного використання фахівцями-фінансовими аналітиками, спеціалістами з антикризового управління. Вони не обов'язкові для застосування, використовуються на вибір та за потреби.

Залежно від напрямку дослідження методичні підходи до проведення діагностики орієнтуються на вивчення фінансово-майнового стану підприємства, на результати діяльності та організацію управління.

Залежно від інформаційного забезпечення діагностики сучасні методичні підходи до її проведення можуть передбачати використання тільки кількісної, тільки якісної або змішаної інформації.

Залежно від методики визначення оціночних показників виділяють такі методичні підходи, як [1, 4, 7]:

коефіцієнтний підхід, який передбачає розрахунок та використання різноманітних коефіцієнтів (наприклад, абсолютної ліквідності, фінансової автономії, прибутковості, відновлення платоспроможності тощо);

індексний підхід, який передбачає розрахунок динамічних показників зміни стану об'єкта дослідження в часі (темп зростання, темп приросту тощо);

агрегатний підхід, суть якого полягає в обчисленні оціночних агрегатів, що розраховуються за спеціальними методиками.

Залежно від методики дослідження оціночних показників поширені такі методичні підходи, як:

динамічний (ретроспективний) аналіз певних показників, що передбачає їх вивчення в динаміці;

порівняльний аналіз, основою якого є порівняння фактично досягнутого значення показника із середньо галузевим або середнім по групі аналогічних підприємств;

еталонний аналіз, проведення якого передбачає порівняння фактично досягнутого значення показника з певним еталоном (стандартом), який визначено як допустима межа його зміни.

Найбільш простим для широкого застосування є еталонний метод, але, як свідчить зарубіжна практика, розробити обґрунтовані еталони складно як з методичної так із практичної точки зору, особливо в нашій країні. Тому для проведення діагностики кризи необхідно поєднувати різні методики дослідження оціночних показників.

Залежно від методики формування узагальнюючого висновку відносно наявності кризи та загрози банкрутства сучасні методичні підходи об'єднують у дві великі групи [6]:

- 1) які передбачають формування узагальнюючого висновку суб'єктивним шляхом;
- 2) які передбачають отримання узагальнюючого висновку на підставі певної обробки результатів дослідження з окремих напрямків та на базі застосування різних методик.

Дана методика також передбачає свої методи формування узагальнюючого висновку, які автор використовує в своїх дослідженнях – це: *індексний метод*, при використанні якого окремі оціночні показники переводяться в індекси шляхом порівняння з попередньо досягнутими показниками або показниками інших підприємств, з подальшим розрахунком інтегрального індексу;

балльний метод, сутність якого полягає в присвоєнні кожному оціночному показникові певної кількості балів відповідно до його фактичного значення за спеціально розробленою шкалою оцінювання.

графічний метод, застосування якого передбачає побудову «поля оцінювання», його поділ на певні зони, що відповідають певному рівню ризику банкрутства та знаходження положення конкретного підприємства в межах цих зон;

статистичний метод, який для отримання узагальнюючого висновку передбачає використання спеціально розроблених економіко-математичних моделей на основі математичної обробки великого обсягу статистичної інформації стосовно діяльності підприємств, що реально стали банкрутами.

Всі чотири вище названі методи проведення діагностики кризи по-різному використовують і в нашій і зарубіжній практиці. Так найбільш поширеним у зарубіжній практиці є статистичний метод завдяки його простоті та високій точності, але в умовах України його використовувати важко завдяки економіко-математичних моделей, що не завжди відповідають умовам діяльності вітчизняних підприємств.

За засобом обробки інформації методичні розробки з питань діагностики кризового стану та загрози банкрутства поділяються на ручні та автоматизовані. Застосування автоматизованих діагностичних систем передбачає виконання усіх необхідних розрахунків та отримання діагностичного висновку на базі застосування ЕОМ шляхом використання спеціально розроблених програмних продуктів.

Визначений методичний апарат діагностики кризового стану необхідно вміло використати. Оцінка кризових факторів і прогнозування можливого банкрутства господарюючого суб'єкта здійснюються задовго до прояву його явних ознак [2]. Така оцінка й прогнозування є предметом діагностики банкрутства, проводяться на основі різноманітних методик діагностики кризових явищ, що розглядалися вище і є напрямом формування політики антикризового управління господарюючого суб'єкта.

Крім розглянутих методів діагностики банкрутства важливим моментом особливості діагностики кризового стану є формування системи цілей виходу господарюючого суб'єкта із кризового стану. Цілі антикризового управління конкретизуються відповідно до масштабів кризи, але навіть враховуючи розвиток всіх факторів, що визначають загрозу банкрутства, можна визначити три основні цілі – це:

забезпечення фінансової рівноваги господарюючого суб'єкта в короткостроковій перспективі;

ліквідація неплатоспроможності;

зміна фінансової стратегії з метою забезпечення стійкого економічного зростання (досягнення фінансової рівноваги в довгостроковій перспективі).

Залежно від визначених цілей і методів здійснення діагностику банкрутства необхідно проводити за певними етапами:

перший етап – проведення експрес-діагностики кризового стану, основною метою якої є раннє виявлення ознак кризового розвитку господарюючого суб'єкта й попередня оцінка масштабів його кризового стану;

другий етап – фундаментальна діагностика банкрутства, яка здійснюється на основі методів факторного аналізу й прогнозування і характеризує систему оцінки параметрів кризового розвитку.

Експрес-діагностика кризового стану здійснюється на основі фінансового обліку за стандартними алгоритмами аналізу і передбачає:

- визначення об'єктів спостереження «кризового поля», що реалізує загрозу банкрутства господарюючого суб'єкта. Такими об'єктами можуть бути структура капіталу, склад активів, склад фінансових зобов'язань, тощо;

- формування системи індикаторів оцінки загрози банкрутства господарюючого суб'єкта. Для кожного об'єкту спостереження «кривого поля» формується своя система індикаторів, наприклад, склад активів розглядається з позицій їхньої ліквідності, фінансові зобов'язання – за терміновістю погашення;

- проведення аналізу окремих сторін кризового фінансового розвитку господарюючого суб'єкта за стандартними методами. Основою такого аналізу є порівняння фактичних показників із плановими і виявлення розмірів відхилення у динаміці;

- попередня оцінка масштабів кризового фінансового стану господарюючого суб'єкта. Така оцінка проводиться на основі трьох характеристик оцінки масштабів кризового стану, що використовуються практикою фінансового менеджменту: легка фінансова криза, глибока фінансова криза, фінансова катастрофа.

Фундаментальна діагностика банкрутства здійснюється шляхом оцінки фінансового стану на основі комплексного аналізу з метою поглиблення результатів оцінки кризових параметрів фінансового розвитку господарюючого суб'єкта, отриманих у процесі експрес-діагностики банкрутства та прогнозування розвитку окремих факторів, що генерують загрозу банкрутства. В процесі проведення фундаментальної діагностики

визначаються основні фактори, що обумовлюють кризовий розвиток, яких підрозділяють на дві групи [9]: не залежні від діяльності господарюючого суб'єкта – зовнішні фактори; залежні від діяльності – внутрішні фактори. І зовнішні, і внутрішні фактори в процесі дослідження підрозділяють на підгрупи. Так із *зовнішніх* факторів розглядаються чисто ринкові (рівень попиту, стабільність валютного ринку тощо), фактори, що формують загрозу банкрутства суб'єкта (інфляція, рівень безробіття, стабільність законодавчої та податкової бази) і фактори, які структура визначає самостійно з урахуванням специфіки своєї діяльності.

Внутрішні фактори пов'язані з операційною, інвестиційною й фінансовою діяльністю – це рівень використання основних коштів, структура поточних витрат, тривалість будівельно-монтажних робіт, структура та ліквідність активів, дебіторська заборгованість, рівень фінансових ризиків тощо.

Під час проведення комплексного фундаментального аналізу фінансового стану господарюючого суб'єкта використовують спеціальні методи оцінки впливу окремих факторів на кризовий розвиток з метою виявлення ступеня негативного впливу окремих факторів на різні аспекти фінансового розвитку. Це такі методи аналізу як [2]:

1) повний комплексний аналіз фінансових коефіцієнтів – цей метод є основним у системі методів фундаментального аналізу, при проведенні якого може бути використана уже згадана «Методика поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств й організацій»[8];

2) кореляційний аналіз – метод, який використовують для визначення ступеня впливу окремих факторів на характер кризового розвитку господарюючого суб'єкта;

3) SWOT-аналіз [SWOT-analysis] – метод, основним змістом якого є дослідження характеру сильних і слабких сторін господарюючої системи в розрізі зовнішніх і внутрішніх факторів, що обумовлюють кризовий розвиток.

Діагностика кризового стану крім проведення фундаментальної та експрес-діагностики передбачає й інші моделі, які діагностують кризовий стан – це:

прогнозування імовірності банкрутства, для проведення якої найчастіше використовують аналітичну «модель Альтмана», розроблену в 60-ті роки відомим західним економістом Едвардом Альтманом. Ця модель є алгоритмом інтегральної оцінки загрози банкрутства господарюючого суб'єкта, заснованому на комплексному обліку найважливіших показників, що діагностують кризовий стан;

аналіз поточної й прогнозування майбутньої платоспроможності

проводиться на основі двох показників: коефіцієнта поточної ліквідності і коефіцієнта забезпеченості власними коштами, які розраховуються за даними квартальних і річних балансів.

Висновки. Політика антикризового управління – це частина загальної стратегії господарюючого суб'єкта, що полягає в розробці системи методів попередньої діагностики загрози банкрутства, які формують механізм фінансового оздоровлення господарюючого суб'єкта і забезпечують його вихід із кризового стану. Одним із складових політики антикризового управління є методичне забезпечення діагностики кризового стану та загрози банкрутства, яке включає різні підходи та інструменти проведення діагностики.

Реалізація політики антикризового управління господарюючим суб'єктом при загрозі банкрутства передбачає виконання таких заходів:

- 1) визначення масштабів кризового стану. Виявляються масштаби кризового стану у відхиленнях від нормального розвитку фінансової діяльності;
- 2) дослідження основних факторів, що обумовлюють кризовий розвиток. Розробка політики антикризового управління визначає необхідність попереднього угруповання таких факторів, дослідження їх впливу;
- 3) здійснення постійного контролю за фінансовою діяльністю господарюючого суб'єкта з метою виявлення ранніх ознак кризових явищ, формування системи цілей виходу господарюючого суб'єкта із кризового стану, що відповідають його масштабам: усунення неплатоспроможності, відновлення фінансової стабільності, зміна фінансової стратегії;
- 4) вибір і використання діючих моделей, здатних поновити платоспроможність та відновити фінансову рівновагу – цьому напряму антикризової політики приділяється першочергова увага;
- 5) вибір ефективних форм санації та обґрунтування їх;
- 6) контроль за результатами розроблених заходів, направлених на виведення господарюючого суб'єкта з кризи.

ЛІТЕРАТУРА

1. Антикризисное управление: [учебник] / под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА – М, 2001. – 432 с.
2. Антикризове фінансове управління підприємством: [навч. посібник] / під ред. С.Я. Салиги. – К.: ЦУЛ, 2005. – 208 с.
3. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: [навч. посібник] / В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 504 с.
4. Крутик А.Б. Антикризисный менеджмент. Превентивные методы управления. / Крутик А.Б., Муравьев А.И. – СПб.: Питер, 2001. – 432 с.
5. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: [навч. посіб.] / Лігоненко Л.О., Тарасюк М.В., Хіленко О.О. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 377 с.
6. Лігоненко Л.О. Аналіз процесів, пов'язаних з банкрутством підприємств в Україні: методичні аспекти та практичні висновки / Л.О. Лігоненко // Економіка, фінанси та право. – №5, 2000.– С. 18-21.

7. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К.: КНТЕУ, 2001 – 580с.

8. Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій. – Затв. Наказом Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 5.08.97 № 81.

9. Поддєрьогін А.М. Фінансовий менеджмент: [навч. посіб.] / Поддєрьогін А.М., Білик М.Д., Буряк Л.Д. та ін. – К.: КНЕУ, 2005. – 536 с.