

6. Фінансовий менеджмент : [навч. посіб. ; за ред. Г.Г. Кірейцева]. – К. : ЦУЛ, 2002. – 496 с.
7. Плотников Д.В. Оценка рентабельности бизнеса [Електронний ресурс] / Плотников Д.В. – Режим доступу : [http://www.strategies.com.ua/statti\\_rentabel.html](http://www.strategies.com.ua/statti_rentabel.html).
8. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / Фляйшер К., Бенсуссан Б. ; [пер. з англ. Д.П. Конькової]. – М. : БИНОМ, 2005. – 541 с.

Надійшла 01.09.2011

УДК 658.14/.17

I. В. ТРОЦ  
Хмельницький національний університет

## СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ БАНКРУТСТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ

*У статті досліджені і систематизовані стратегічні напрями подолання та недопущення банкрутства підприємств в сучасних динамічних умовах господарювання.*

*The article explored and systematized strategic directions of overcoming and prevention of bankruptcy in modern dynamic business environment.*

*Ключові слова: реінжиніринг, економічна безпека, контролінг, система раннього попередження та реагування, антикризове управління, механізми фінансової стабілізації, санація, реструктуризація.*

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах невизначеності і нестабільності української економіки суб'єкти господарювання постійно перебувають під тиском обставин та економічних катаклізмів, спровокованих значною кількістю як зовнішніх так і внутрішніх факторів виникнення банкрутства. Найбільший вплив на діяльність українських підприємств справила світова економічна криза, наслідки якої відчуваються і досі. Нестабільність політичного та правового законодавства в сучасних умовах господарювання суттєво збільшує кількість підприємств, що знаходяться на межі банкрутства, або уже збанкрутували. Крім того, слід відзначити, значну роль у ефективності діяльності підприємства та його успішності відіграє кваліфікований менеджмент, що включає вмілу організацію, планування, управління діяльністю підприємства та своєчасний контроль результатів виконання.

Досить часто виживання підприємства у кризових умовах залежить від своєчасного і правильного рішення керівництва, і якщо негативний вплив зовнішніх загроз для діяльності підприємства не завжди можна нейтралізувати, то шляхи виходу підприємства із кризи цілком і повністю покладені на керівництво і залежать від своєчасного реагування, вміння та знання, як запобігти подібним ситуаціям і не допустити банкрутства підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема банкрутства підприємств була і залишається предметом дослідження багатьох вчених і науковців. Аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що питанню банкрутства підприємства приділяється значна увага як з боку вітчизняних так і зарубіжних науковців. Відомі зарубіжні науковці, такі як Е. Альтман, Р. Лис, А. Таффлер, Г. Спрингейт, О.П. Зайцева, Р.С. Сайфулін і Г.Г. Кадиков та інші досліджували питання прогнозування та визначення ймовірності банкрутства підприємства. Найбільш відомим серед вітчизняних представників є О.О. Терещенко [8, 9]. Однак, наявність значної кількості невіршених питань щодо проблеми банкрутства підприємств спонукає до пошуку шляхів їх вирішення. На сьогодні невіршеним залишається питання подолання та недопущення до банкрутства підприємств. Отже, стан вивчення існуючих проблем, ступінь їх вирішення та перспективи розв'язання обумовили вибір теми дослідження та окреслили її мету.

**Мета статті** полягає у дослідженні та систематизації стратегічних напрямів вирішення проблеми банкрутства на підприємстві в умовах невизначеності.

**Мета дослідження** досягається шляхом виконання таких завдань: дослідити і систематизувати альтернативні стратегічні напрямки запобігання і подолання банкрутства на підприємстві; розглянути сутність, завдання, функції та основні складові кожного з напрямів вирішення проблеми кризового стану та банкрутства підприємства; дослідити і проаналізувати механізми фінансової стабілізації і фінансового оздоровлення підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Всі суб'єкти господарювання за період своєї діяльності так чи інакше опиняються у кризовій ситуації. Великі підприємства, зазвичай, зберігають свої позиції, а малі та середні підприємства досить часто опиняються на грані банкрутства. Саме тому, метою керівництва підприємства має бути орієнтація на збереження стабільного становища підприємства у кризових умовах, застосування всіх можливих заходів щодо недопущення до банкрутства і подолання кризових ситуацій. Крім того, як відомо, «хворобу» легше попередити ніж «лікувати», саме тому виникає необхідність стратегічного планування організації діяльності підприємства та постійного моніторингу його фінансового стану для попереднього визначення ймовірності банкрутства і можливості здійснення всіх заходів для його запобігання.

Як зазначає П.Л. Гордієнко, управління підприємством в умовах ринкової економіки неможливе без планування господарської діяльності на всіх рівнях: стратегічному, тактичному й оперативному. Найважливішим є стратегічний рівень, на якому приймаються життєво важливі для подальшого розвитку підприємства управлінські рішення [2, с. 7].

Стратегія – це комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу і призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства і складається з двох частин: продуманих цілеспрямованих дій і реакції на непередбачуваний розвиток подій [2, с.9].

Сьогодні близько третини успішних компаній не використовують стратегії як різновид управління, орієнтуючись виключно на поточну ринкову ситуацію. Однак, на нашу думку, всім підприємствам необхідно мати свою стратегію розвитку та управління, що певним чином забезпечить підприємство від наслідків непередбачуваних кризових явищ та забезпечить гнучкість управління. Таким чином, керівництво підприємства матиме у своєму арсеналі як мінімум декілька варіантів виходу з кризи і можливість забезпечення подальшої діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень [1–10] дав змогу виділити наступні стратегічні напрями виходу підприємства із кризового стану та недопущення до банкрутства (рис.1): реінжиніринг; економічна безпека; контролінг; система раннього попередження та реагування; антикризове управління з використанням механізмів фінансової стабілізації; санація – фінансове оздоровлення підприємства; реструктуризація підприємства.

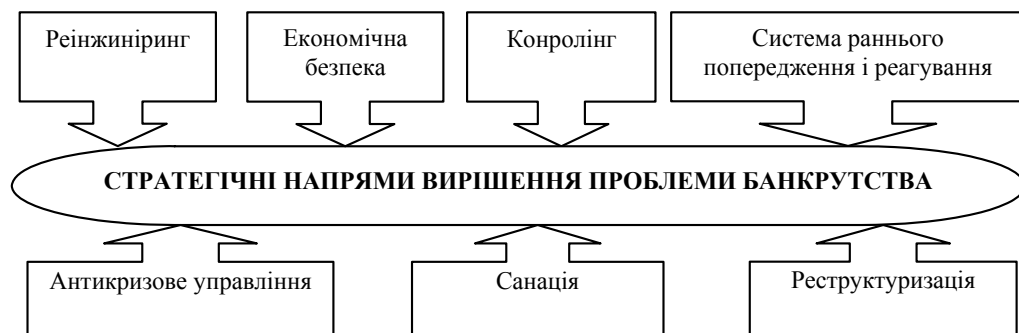


Рис. 1. Стратегічні напрями вирішення проблеми банкрутства

Як стверджує Карпунь І.Н., однією з найбільш ефективних інновацій в управлінській справі за останні роки став реінжиніринг. Реінжиніринг – це перебудова (перепроєктування) ділових процесів для досягнення радикального (стрибокподібного) поліпшення діяльності фірми [5, с. 40]. Реінжиніринг базується на використанні сучасних інформаційних технологій для досягнення нових ділових цілей [7].

Основними властивостями реінжинірингу є: відмова від застарілих правил і підходів та початок ділового процесу ніби з «чистого листа»; нехтування діючими системами, структурами і процедурами та радикальна зміна способів господарської діяльності; забезпечення значних змін показників діяльності [5, с. 41].

Реінжиніринг застосовується в трьох основних ситуаціях: фірма знаходиться в стані глибокої кризи; сучасне (поточне) положення фірми може бути визнано задовільним, однак, прогнози її діяльності є несприятливими; реалізацією можливостей реінжинірингу займаються благополучні, швидкозростаючі та агресивні організації.

Завдання реінжинірингу включають об'єднання інформаційних ресурсів структурних підрозділів підприємства і створення інтегрованої корпоративної інформаційної системи управління, яка функціонує в реальному масштабі часу, базується на об'єктивних даних про фінансові та матеріальні потоки в усіх сферах господарської діяльності підприємства, забезпечує можливість гнучкого реагування на зміну ринкової ситуації [5, с. 41].

Отже, 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 [7].

Розробляючи стратегію розвитку, завжди актуальним завданням є забезпечення економічної безпеки підприємства. Економічна безпека підприємства – це такий стан сукупних ресурсів і підприємницьких можливостей, за яких гарантуються найбільш ефективно їх використання з метою стабільного функціонування та прогресивного науково-технічного та соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним загрозам (впливам) [5, с. 44].

Головна мета економічної безпеки підприємства полягає в гарантії його стабільного і максимально ефективного функціонування та перспективи розвитку [5, с. 47].

Погоджуємося з думкою О.О. Терещенка, що однією з причин виникнення кризової ситуації на

більшості українських підприємств є низький рівень менеджменту. Саме некваліфіковані та помилкові дії керівництва довели багатьох суб'єктів господарювання до межі банкрутства. Істотним фактором, який зумовлює прийняття неправильних управлінських рішень, є відсутність на вітчизняних підприємствах системи контролінгу [9, с. 32].

Більшість авторів [1–10] схиляються до того, що нормальне функціонування підприємства, його фінансове оздоровлення неможливе без упровадження системи контролінгу.

Контролінг – це спеціальна, саморегулююча система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і включає в себе інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль та внутрішній консалтинг [6, с. 49].

Основна мета контролінгу – орієнтація управлінського процесу на досягнення цілей, що стоять перед підприємством. Для цього контролінг забезпечує виконання таких функцій: координація управлінської діяльності по досягненню цілей підприємства; інформаційна і консультативна підтримка прийняття управлінських рішень; створення і забезпечення функціонування загальної інформаційної системи керування підприємством; забезпечення раціональності управлінського процесу [4, с. 9].

Іншими словами, контролінг є системою спостереження та вивчення економічного механізму конкретного підприємства і розробки шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою. Отже, контролінг – це система, зорієнтована на майбутній розвиток підприємства [9, с. 33].

З метою своєчасної ідентифікації чинників, які сигналізують про той чи інший напрям розвитку окремих показників, внутрішніх і зовнішніх параметрів діяльності підприємства, вжиття превентивних заходів доцільно впроваджувати систему раннього попередження та реагування [8].

Система раннього попередження та реагування – це особлива інформаційна система, яка інформує керівництво про потенційні ризики, що можуть насуватись на підприємство як з зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Дана система виявляє та аналізує інформацію про приховані обставини, настання яких може призвести до виникнення загрози для підприємства чи до втрати потенційних шансів.

Одним із головних завдань системи раннього попередження та реагування є виявлення загрози банкрутства, тобто прогнозування банкрутства [6, с. 52].

Висока імовірність виникнення і розвитку кризи в процесі діяльності будь-якого підприємства зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління.

Антикризове управління – це управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходи зі зниження негативних наслідків кризи і використання факторів для подальшого розвитку підприємства [10, с. 245].

Суть антикризового управління полягає у використанні арсеналу ефективних управлінських рішень для гармонізації стану підприємства відповідно до змін зовнішнього середовища.

Головною метою використання антикризового управління є забезпечення стабільного функціонування та розвитку господарського суб'єкта в динамічних умовах сучасності.

До основних функцій антикризового управління відносять: 1) запобігання та пом'якшення криз на підприємстві; 2) оздоровлення стану та діяльності господарських суб'єктів; 3) практичне вирішення проблеми банкрутства [1, с. 17–18].

Як зазначає М.К. Колісник, основна роль у системі антикризового керування приділяється широкому використанню механізмів фінансової стабілізації. Успішне застосування цих механізмів дозволяє не тільки зняти фінансовий стрес загрози банкрутства, а й значною мірою позбавити підприємство від залежності використання позикового капіталу, прискорити темпи його економічного розвитку [6, с. 38].

Кожному етапу фінансової стабілізації підприємства відповідають певні її механізми, які в практиці фінансового менеджменту прийнято підрозділяти на оперативний, тактичний і стратегічний (табл.1) [6, с. 39].

Таблиця 1

**Основні механізми фінансової стабілізації підприємства,  
що відповідають основним етапам її здійснення**

Етапи фінансової стабілізації	Механізми фінансової стабілізації		
	Оперативний	Тактичний	Стратегічний
1. Усунення неплатоспроможності	Система заходів, базована на використанні принципу «відсікання зайвого»	–	–
2. Відновлення фінансової стабільності	–	Система заходів, базована на використанні моделей фінансової рівноваги	–
3. Зміна фінансової стратегії з метою прискорення економічного росту	–	–	Система заходів, базована на використанні моделей фінансової підтримки пришвидшеного росту

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 [6, с. 16].

Крім того, слід відзначити, що використання внутрішніх фінансових резервів дає змогу не тільки подолати внутрішні причини неспроможності підприємств, а й значно зменшує залежність ефективності проведення санації від залучення зовнішніх фінансових джерел. Мобілізацію внутрішніх резервів фінансової стабілізації спрямовано насамперед на поліпшення (або відновлення) платоспроможності та ліквідності підприємства. Цього можна досягти збільшенням обсягів вхідних грошових потоків (збільшення виручки від реалізації, реструктуризація активів) або в результаті скорочення вихідних грошових потоків (зниження собівартості продукції; витрати, що не відносяться до валових; заморожування і згорання інвестицій) [3].

Сучасним ринковим інструментом підвищення ефективності підприємств є реструктуризація, яку в загальному вигляді можна визначити як їх адаптацію до роботи в умовах, які постійно змінюються. Реструктуризація підприємств розглядається як комплекс заходів, спрямованих на «виживання» підприємств в умовах кризи або викликаних потребою реалізації їх нової стратегії незалежно від того, породжена вона загальною макроекономічною ситуацією, зміною загальної кон'юнктури чи дією внутрішніх для підприємств чинників. Реструктуризація означає пристосування структури ресурсів, що використовує підприємство, до нових цін і умов, а також зміну параметрів виробництва відповідно до існуючих на ринку вимог [7].

Реструктуризація, як правило, включає організаційні зміни на підприємствах, що часто виражаються в їх поділі на більш дрібні суб'єкти підприємницької діяльності. У процесі реструктуризації також змінюються цілі підприємства, здійснюється організаційна перебудова, відбувається поділ активів, переглядаються ринки та оптимізуються ресурси. Зв'язок між основними мотивами реструктуризації підприємств та її кінцевими завданнями наведено в табл. 2 [7].

Таблиця 2

#### Основні види мотивів і завдань реструктуризації підприємства

№	Мотиви реструктуризації	Основне завдання реструктуризації
1.	Підвищення ефективності господарювання шляхом удосконалення виробничих процесів і структур, посилення контролю з використанням ресурсів, відмови від бюрократичних форм поведінки	Ліквідація низькопродуктивних структурних ланок
2.	Адаптація конкурентної стратегії відповідно до нової ситуації на ринку, що в свою чергу, спричинює необхідність у зміні структури підприємства	Створення стратегічно ефективної організаційної структури
3.	Поява новаторських організаційних концепцій	Нове розуміння організації

Таким чином, для нормального існування підприємства у сучасних ринкових умовах необхідне створення такої системи управління, яка чітко реагувала б на часті зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, розвиток та конкурентоздатність партнерів, створення оптимальних трудових, матеріальних та фінансових ресурсів підприємства, своєчасне прийняття управлінських рішень як оперативного, так і стратегічного значення [7].

**Висновки.** На сьогоднішній день типовою для багатьох підприємств є проблема неефективного управління ризиками (запізніле їх ідентифікування та нейтралізація) та оперативного виявлення і використання додаткових шансів поліпшення діяльності, наслідком чого може бути зменшення потенціалу розвитку та фінансова криза [8]. Саме тому використання будь-якого з розглянутих альтернативних стратегічних напрямків вирішення проблеми банкрутства та ефективний і кваліфікований менеджмент (вчасне реагування та гнучкість прийняття рішень) дасть змогу заздалегідь визначити потенційні загрози та допоможе стабілізувати діяльність підприємства в кризових умовах та запобігти його банкрутству.

#### Література

1. Благодетелева-Вовк С.Л. Управління фінансовою санацією підприємств : [навч. посібник] / Благодетелева-Вовк С.Л. – К. : Ніка-Центр, 2006. – 248 с.
2. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз : [навч. посібник] / Гордієнко П.Л., Дідковська Л.Г., Яшкіна Н.В.. – [2-е вид., перероб. і доп.]. – К. : Алерта, 2008. – 478 с.
3. Ларіонова К.Л. Управління фінансовою санацією підприємств. Методичні вказівки для студентів спеціальності “Фінанси” / К.Л. Ларіонова. – Хмельницький : ХНУ, 2005. – 159 с.
4. Кайлюк Є.М. Контролінг : [навч. посібник] / Кайлюк Є.М. – Харків : ХНАМГ, 2004. – 223 с.

5. Карпунь І.Н. Управління фінансовою санацією підприємства : [навч. посібник] / Карпунь І.Н. – Львів : «Магнолія-2006», 2007. – 418 с.
6. Колісник М.К., Ільчук П.Г., Віблій П.І. Фінансова санація і антикризове управління підприємством : [навч. посібник] / Колісник М.К., Ільчук П.Г., Віблій П.І. – К. : Кондор, 2007. – 272 с.
7. Організаційний розвиток підприємства : конспект лекцій // Бібліотека економіста [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://library.if.ua/book/28/1898.html>
8. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : [навч. посібник] [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrkniga.org.ua/ukrkniga-text/78/>
9. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : [навч. посібник] / Терещенко О.О. – К. : КНЕУ, 2004. – 412 с.
10. Череп А.В. Фінансова санація та банкрутство суб'єктів господарювання : [навч. посібник] / Череп А.В. – К. : Кондор, 2006. – 378 с.

Надійшла 09.09.2011