

УДК [005.921+005.334.4]:658.115

JEL Classification: G110

Лохман Н.В.

кандидат економічних наук, доцент,
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Лохман Н.В.

кандидат экономических наук, доцент,
Донецкий национальный университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского

Lokhman N.V.

Candidate of Economic Sciences, associate professor
Donetsk National University of Economics and Trade Mykhaylo Tuhan-Baranovskyi

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ БАНКРУТСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ

DEVELOP STRATEGIES TO PREVENT THE BANKRUPTCY OF THE COMPANY

Розглянуто методика розробки стратегії запобігання банкрутства на підприємстві за допомогою матричного інструментарію, а саме, модифікованої матриці Томпсона-Стріклєнда. Стратегія запобігання банкрутства підприємства має бути визначена з урахуванням таких факторів, як вірогідність банкрутства та достатність інвестиційних ресурсів підприємства, значення цих факторів можливо визначити експертним шляхом на основі економічних розрахунків вірогідності банкрутства та достатності інвестиційних ресурсів. Стратегія запобігання банкрутства буде залежить від динаміки розвитку ринку, на якому функціонує підприємство, це може бути: ринок, що розвивається, ринок, що є статичним, ринок, що стагнує.

Ключові слова: стратегія запобігання банкрутства, методика, матриця, підприємство, ринок.

Рассмотрена методика разработки стратегии предотвращения банкротства на предприятии с помощью матричного инструментария, а именно, модифицированной матрицы Томпсона-Стрикленда. Стратегия предотвращения банкротства предприятия должна быть определена с учетом таких факторов, как вероятность банкротства и достаточность инвестиционных ресурсов предприятия, значение этих факторов можно определить экспертным путем на основе экономических расчетов вероятности банкротства и достаточности инвестиционных ресурсов. Стратегия предотвращения банкротства будет зависеть от динамики развития рынка, на котором функционирует предприятие, это может быть: развивающийся рынок, статичный рынок, стагнирующий рынок.

Ключевые слова: стратегия предотвращения банкротства, методика, матрица, предприятие, рынок.

The method of developing strategies to prevent the bankruptcy of the company by means of matrix tools, namely a modified Thompson-Strickland matrix. Strategies to prevent bankruptcy should be determined taking into account factors such as the probability of bankruptcy and adequacy of resources investment company, the importance of these factors may be determined by

an expert based on economic calculations of probability of bankruptcy and sufficient investment resources. Bankruptcy prevention strategy will depend on the dynamics of the market in which the company operates, it can be a market, developing market that is static, market, stagnating.

Key words: *prevention strategies bankruptcy, method, matrix, enterprise, market.*

Постановка проблеми. Економічний стан в Україні викликає необхідність перегляду способів регулювання взаємодії суб'єктів підприємницької діяльності усіх форм власності, як між собою, так і з державою, в тому числі і з питань банкрутства. Проблема банкрутства в сучасних умовах є достатньо важливою для кожного вітчизняного підприємства у наслідок глибокої системної кризи.

Поняття банкрутства має місце як у ефективно існуючій економічній системі так і у стагнуючих системах. Воно характеризує неспроможність підприємницької структури задовольнити вимоги кредиторів щодо оплати товарів, робіт, послуг, а також забезпечити обов'язкові платежі в державний та місцевий бюджети.

Проблема розробки стратегії запобігання банкрутства на підприємстві розглядається в літературі, головним чином, з точки зору оцінки фінансового стану суб'єкта господарювання, визначення конкурентоспроможності підприємства, державного механізму підтримки підприємницьких структур, тощо. Ці підходи носять об'єктивний характер, але не відображають ступінь розвитку ринку, на якому діє підприємство.

Однак, сьогодні є необхідність застосовувати такі підходи до розробки стратегії запобігання банкрутства, які б ураховували як фінансову складову функціонування підприємства так і динаміку розвитку ринку, на якому функціонує це підприємство.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Різні автори (Вудвуд В., Мігорян М., Бурлака В., Соколовська В., Оксентюк Л., Абдул Г., Почотов В., Домбровський В. та інші) приділяли увагу розробці стратегії запобігання банкрутства на підприємстві.

Механізм запобігання банкрутства суб'єктів господарювання являє собою набір таких цілеспрямованих дій, реалізація яких базується на постійному моніторингу їх фінансового стану з урахуванням зовнішнього середовища, яке змінюється, і призводить до підвищення стійкості на ринку, тим самим забезпечуючи дотримання інтересів суб'єктів господарювання, їх працівників, кредиторів, держави і суспільства [3].

Отже, цей механізм має бути визначений за допомогою стратегії запобігання банкрутства. На думку Мігорян М. та Вудвуд В.В., стратегії запобігання банкрутства можуть бути ефективно використані задля подолання стану, яке може погрожувати існуванню підприємства, і де вже основним питанням стає питання виживання [6].

Стратегія запобігання банкрутству – передбачає здійснення комплексу заходів, що підвищують рівень діяльності підприємства та його шанси на «виживання» в кризових 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 систематичне 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.

– здійснення реінжинірингу, який базується на використанні сучасних інформаційних технологій для досягнення нових ділових цілей та передбачає докорінну перебудову ділових процесів для досягнення радикального поліпшення діяльності підприємства [7].

Автори Г.А. Албул, В.В. Почотов вважають, що стратегія запобігання банкрутству тісно пов'язана з усіма стратегічними напрямками, тому що вона повинна визначати методи вибору стратегічних рішень, прийнятих в рамках складових стратегій фірми: товарної стратегії; стратегії ціноутворення; стратегії поведінки фірми на ринках грошей і цінних паперів; стратегії зовнішньоекономічної діяльності; стратегії зниження виробничих витрат; стратегії інвестиційної діяльності; стратегії стимулювання персоналу фірми [1].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Відзначимо, що різні автори визначили ключовим моментом у характеристиці стратегії запобігання банкрутства на підприємстві - механізм покращення фінансового стану підприємства в умовах кризи, але розробка стратегії запобігання банкрутству має орієнтуватися не лише на урахування фінансового стану та фінансових можливостей самого підприємства, а й на особливості розвитку ринку, на якому це підприємство існує, тому ми вважаємо, що це питання потребує особливої уваги, що і обумовлює актуальність нашого дослідження.

Метою статті є визначення методики розробки стратегії запобігання банкрутства на підприємстві за допомогою матричного інструментарію.

Виклад основного матеріалу досліджень. Статистика американських і європейських ринків свідчить, що зі 100 % новостворених компаній лише 20 % продовжують своє існування після 3 років роботи. При чому з цих 20 % після 6 – 8 років існування залишається знову лише 20 %. Якщо підрахувати загальний результат, то тільки 4 – 5 % компаній існують більше 9 – 10 років. Ця закономірність існує в усіх країнах, на всіх типах ринків [5, с.113].

За даними прес-служби Міністерства юстиції, в 2013 році в Україні налічувалося 8811 підприємств, які перебували в процедурі банкрутства. З них 438 підприємств - це державні або підприємства, в статутному фонді яких

державі належить більше 25%. Решта - це підприємства приватного сектора економіки, в тому числі - фізичні особи-підприємці.

У державному секторі основна кількість банкрутів відносилася до таких галузей: сільське господарство, видобувна, переробна промисловості, сфера торгівлі, транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність, операції з нерухомим майном, професійна, наукова, технічна діяльність, освіта, охорона здоров'я. У приватному секторі основна кількість банкрутів відносилася до таких галузей економіки: сільське господарство, видобувна, переробна промисловості, постачання електроенергії, пара і кондиціонованого повітря, водопостачання, будівництво, сфера торгівлі, транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність, тимчасове розміщення і організація харчування, фінансова і страхова діяльність, операції з нерухомим майном тощо [4]. Отже, суб'єктам господарювання необхідно мати стратегічні орієнтири в питаннях запобігання банкрутства.

Сучасне підприємство працює в межах визначених ринків, ці ринки не є однаковими в залежності від динаміки їх розвитку, а це відповідно потребує прийняття рішення щодо розробки конкретної стратегії запобігання банкрутства підприємства.

На наш погляд, стратегія запобігання банкрутства підприємства має бути визначена з урахуванням таких факторів, як вірогідність банкрутства та достатність інвестиційних ресурсів.



Рис. 1. Модіфікована матриця Томпсона-Стрікланда «Вибір стратегії запобігання банкрутства» для підприємств, які функціонують на ринку, який розвивається

Для визначення вірогідності банкрутства можливо скористатися статистичними методами, такими як: модель Альтмана; модель Таффлера і Тішоу; модель Лиса; модель Чессера; модель Спрінгейта; універсальна функція дискримінанта; рейтингове число Сайфуліна і Кадикова; модель Фулмера; модель Ковальова; метод credit-men; моделі прогнозування банкрутства

Колишкіна; модель Бівера. В результаті розрахунків запропонованих моделей ми отримаємо щодо вірогідності банкрутства та фінансового стану підприємства. Достатність та доступність інвестиційних ресурсів визначаються на підприємстві за допомогою експертних оцінок на основі економічних розрахунків та стратегічних пріоритетів. На основі отриманих даних ми пропонуємо методику визначення стратегії запобігання банкрутства, яка є модифікованою матрицею Томпсона-Стрікланда.

Як видно з рис. 1, ми пропонуємо підприємствам, які функціонують на ринку, що розвивається обрати одну із запропонованих стратегій запобігання банкрутства, а саме: стратегію саморозвитку, стратегію злиття, стратегію поглинання, стратегію «інвестиційний ривок».



Рис. 2 Модифікована матриця Томпсона-Стрікланда «Вибір стратегії запобігання банкрутства» для підприємств, які функціонують на ринку, який є статичним

Підприємствам, які функціонують на ринках, які є статичними, ми пропонуємо такі стратегії запобігання банкрутства: стратегія диференціації, стратегія інтеграції, стратегія скорочення, стратегія санації (рис. 2).

Для підприємств, які функціонують на ринку, який є стогнуючим, для вирішення проблеми запобігання банкрутства ми пропонуємо стратегії: фокусування, ліквідації, диверсифікації, аутсорсингу (рис. 3).

В табл. 1 надані характеристики стратегій, які запропоновані у вищенаданих матрицях.

Висновки. Отже, на основі проведених досліджень слід зробити наступні висновки:

- стратегія запобігання банкрутства підприємства має бути визначена з урахуванням таких факторів, як вірогідність банкрутства та достатність інвестиційних ресурсів підприємства.

стратегія запобігання банкрутства буде залежить від динаміки розвитку ринку, на якому функціонує підприємство.



Рис. 3. Модифікована матриця Томпсона-Стрікланда «Вибір стратегії запобігання банкрутства» для підприємств, які функціонують на ринку, який є стагнуючим

Таблиця 1

Характеристика стратегій запобігання банкрутства
(складено автором за [2])

Тип ринку	Стратегія запобігання банкрутства	Характеристика стратегії
Ринок, що розвивається	Саморозвиток	передбачає формування цілей і завдань на довгостроковій основі, а також грамотний розподіл обмежених ресурсів, які будуть необхідні для досягнення поставленої мети
	Злиття	об'єднання активів двох окремих підприємств з метою утворення єдиної нової компанії, купівля однією компанією матеріальних активів або контрольного пакету акцій другої компанії
	Поглинання	Купівля однієї компанії другою компанією або групою інвесторів; придбання відбувається за ініціативою покупця і без повної згоди компанії, яку хочуть придбати
	Інвестиційний ривок	значний разовий приплив інвестицій, які дають змогу фірмі отримати високі результати за відносно короткий проміжок часу
Ринок, що є статичним	Диференціація	надання товару відмінних від аналогічних конкуруючих товарів властивостей, які створюють «купівельну цінність», пов'язану з перевагою виробу, часу, місця, сервісу тощо.
	Інтеграція	це поступове зближення та об'єднання економічних суб'єктів у процесі їх взаємодії (взаємовпливу, взаємопроникнення тощо)
	Санація	система заходів, що здійснюються під час провадження справи про банкрутство з метою запобігання визнання боржника банкрутом та його ліквідації, яка спрямована на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації боргів і капіталу.

Тип ринку	Стратегія запобігання банкрутства	Характеристика стратегії
	Скорочення	передбачає відмову від нерентабельних видів продукції, продаж неприбуткових підрозділів або вихід з ринків
Ринок, що стагнує	Фокусування	концентрація на вузькому ринковому сегменті або конкретної групи покупців, а також спеціалізація на певній частині продукції і / або географічному регіоні
	Диверсифікація	зниження ступеня ризику шляхом розподілу інвестицій чи інших ресурсів між декількома напрямками діяльності
	Аутсорсінг	передача компанією частини її завдань або процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду
	Ліквідація	граничний випадок стратегії скорочення і здійснюється тоді, коли фірма не може вести бізнес, це стратегія банкрутства, при якій відбувається розпродаж активів фірми.

Бібліографічні посилання:

1. Албул Г.А. Стратегія запобігання банкрутству / Г.А. Албул, В.В. Почотов // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://storage.library.opu.ua/online/periodic/opu_2008_2\(6\)/5_22.htm](http://storage.library.opu.ua/online/periodic/opu_2008_2(6)/5_22.htm)
2. Балабанова Л.В. Стратегія і тактика управління підприємством / Л.В. Балабанова, І.С. Фоломкіна. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. – 421с.
3. Бурлака В. М. Механізм запобігання банкрутства на підприємстві / В. М. Бурлака, В.В. Соколовська // матеріали XIII Міжна. наук. інтернет-конфер. «Соціум. Наука. Культура», 25-27 січня 2017 р. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/burlaka-v-m-k-e-n-sokolovska-v-v-mehanizm-zapobigannya-bankrutstva-na-pidpriemstvi/>
4. В Україні сократилось количество дел о банкротстве предприятий [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economics.unian.net/finance/806483-v-ukraine-sokratilos-kolichestvo-del-o-bankrotstve-predpriyatij.html>
5. Домбровський В.С. Врахування фази життєвого циклу підприємства як чинника попередження його банкрутства / В.С. Домбровський, О.Л. Пластун // Актуальні проблеми економіки – 2009 — №9 – С.113-120.
6. Мігорян М. Феномен банкрутства підприємств в Україні / М. Мігорян В.В. Вудвуд. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://conf-cv.at.ua/forum/85-826-1>
7. Оксентюк Л. Банкрутство підприємства та шляхи його подолання / Л. Оксентюк // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://naub.oa.edu.ua/2015/банкрутство-підприємства-та-шляхи>

List of references:

1. Albul, G.A. (2008), «Strategija zapobigannja bankrutstvu / G.A. Albul, V.V. Pochotov» - [Electron resource]. - Access mode:: [http://storage.library.opu.ua/online/periodic/opu_2008_2\(6\)/5_22.htm](http://storage.library.opu.ua/online/periodic/opu_2008_2(6)/5_22.htm)
2. Balabanova, L.V. (2009), «Strategija i taktyka upravlinnja pidpryjemstvom» / L.V. Balabanova, I.S. Folomkina. – Donec'k: DonNUET, 2009. – 421p.
3. Burlaka, V. M. (2017), «Mehanizm zapobigannja bankrutstva na pidpryjemstvi» / V. M. Burlaka, V.V. Sokolovs'ka // materialy XIII Mizhnar. nauk. internet-konfer. «Socium. Nauka. Kul'tura». - [Electron resource]. - Access mode: <http://intkonf.org/burlaka-v-m-k-e-n-sokolovska-v-v-mehanizm-zapobigannya-bankrutstva-na-pidpriemstvi/>
4. V Ukraine sokratylos' kolychestvo del o bankrotstve predpryjatyj - [Electron resource]. - Access mode : <https://economics.unian.net/finance/806483-v-ukraine-sokratilos-kolichestvo-del-o-bankrotstve-predpriyatij.html>

5. Dombrovs'kyj, V.S. (2009), «Vrahuvannja fazy zhyttjevogo cyklu pidpryjemstva jak chynnyka poperedzhennja jogo bankrutstva» / V.S. Dombrovs'kyj, O.L. Plastun // Aktual'ni problemy ekonomiky – 2009 — №9 – pp.113-120.
6. Migorjan, M. Fenomen bankrutstva pidpryjemstv v Ukraini / M. Migorjan V.V. Vudvud. - [Electron resource]. - Access mode:: <http://conf-cv.at.ua/forum/85-826->
7. Oksentjuk, L. (2015) «Bankrotstvo pidpryjemstva ta shljahy jogo podolannja» / L. Oksentjuk - [Electron resource]. - Access mode: <http://naub.oa.edu.ua/2015/банкрутство-підприємства-та-шляхи>