

УДК 658.16

БОЧАРОВА Н.А., канд. екон. наук,

ВЕРЬОВКА Р.С., студент,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ НА АТП

Анотація. Розглянуто причини появи кризових явищ, які необхідно контролювати при першій стадії кризи. Запропоновано інструменти діагностування кризового стану на автотранспортному підприємстві. Обґрунтовано основні напрями діяльності АТП щодо зниження витрат. Запропоновано напрями залучення коштів на АТП в умовах стійкої та хронічної фінансової нестійкості. Уточнено алгоритм розробки реструктуризації боргових зобов'язань на АТП. Сформовано модель антикризових заходів на АТП.

Ключові слова: криза, діагностика, витрати, кошти, фінансова нестійкість, реструктуризація, санація, ліквідація, антикризові заходи.

BOCHAROVA N., Cand. Econ. Sc.,

VEREVKA R., Student,

Kharkiv National Automobile and Highway University

MODEL FORMATING FOR MTC ANTI-CRISIS MEASURES

Abstract. In this article the origins of crisis have been considered; it is also considered that they are to be controlled at the first stage of a crisis. The instruments to diagnose the crisis on the motor transport company have been suggested. The basic directions of the MTC activities as to the costs reduction have been substantiated. There have been suggested the fund raising directions for the motor transport company in stable and chronic financial instability. An algorithm of the MTC restructuring debt development is specified. A model of anti-crisis measures on the motor transport company have been developed.

Key words: crisis, diagnostics, costs, fund raising, financial instability, restructuring, sanitation, liquidation, anti-crisis measures.

Постановка проблеми. В той момент, коли автотранспортне підприємство починає свою діяльність, на ринку, як правило, уже діє значна кількість конкуруючих підприємств. Зайняти відповідну нішу на ринку та позиціонувати свою виробничу діяльність – це основні цілі підприємства на першому етапі життєвого циклу. Багато підприємств розоряються, не витримавши конкуренції.

Будь-яке підприємство стикається з цілим переліком проблем, які здатні спровокувати гостру кризу, супроводжуючись різким погіршенням показників діяльності: ліквідності, платоспроможності, рентабельності, оборотності обігових коштів, фінансової стійкості. Тому виникає потреба в подальшому дослідженні заходів щодо недопущення та подолання кризового стану підприємства, визначенні основних напрямів діяльності АТП щодо зниження витрат та залучення коштів, реструктуризації боргових зобов'язань та систематизуванні антикризових заходів на автотранспортному підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато українських та зарубіжних вчених [3, 6–12] приділяють свою увагу питанням покращення фінансового стану підприємств. В умовах кризового стану економіки України ще більшої актуальності набувають розробки вчених щодо подолання кризи на вітчизняних підприємствах різних галузей.

Загальним питанням визначення кризи та заходам щодо її подолання присвячені праці таких вчених як Лігоненко Л.О., Круглова М.Ю., Портер М.Е. [7, 8, 10]. Серед основних напрямів антикризових заходів виділяють діагностику, реструктуризацію і санацію [1–12].

Аналіз останніх досліджень і публікацій з антикризового управління показав, що більшість авторів приділяє свою увагу окремим заходам антикризового управління [3, 5, 6, 11, 12] та механізмам подолання кризового стану підприємств [4, 7, 8, 10].

Дуже цікавими є розробки Осовської Г.В. щодо програми антикризових заходів та системи управління в подоланні кризових ситуацій [9, с. 663–676]. Жаровська Є.П. пропонує бізнес-план фінансового оздоровлення організації [6, с. 240–259], де окрему увагу приділяє переліку заходів щодо фінансового оздоровлення організації. Птащенко Л.О. наводить класичну модель санації та пропонує різні форми фінансування санаційних заходів [11, с. 252].

Різні вчені пропонують різні методики та заходи подолання кризи, загострюють свою увагу на окремих елементах та заходах антикризового управління. Такий підхід не дозволяє правильно й у комплексі сформулювати модель, що дасть змогу зробити вибір оптимального антикризового заходу з урахуванням особливостей функціонування автотранспортного підприємства на окремих стадіях кризового стану.

Невирішені складові загальної проблеми. Відсутність системного підходу до застосування заходів антикризового управління не дозволяє автотранспортному підприємству повною мірою використовувати наявні в них можливості для організації ефективного подолання кризового стану.

В цьому випадку досліджується модель антикризових заходів. В сфері антикризового управління застосовуються економіко-математичні моделі для оцінки ефективності впровадження антикризових заходів, а вибір конкретного заходу на відповідній стадії кризи є методично менш розробленим. Це не дозволяє АТП оптимально обрати потрібні заходи в особливих умовах застосування.

Мета статті – розробити модель, що допоможе підприємству у виборі оптимального антикризового заходу, враховуючи причини появи кризових явищ. При цьому потрібно обґрунтувати основні напрями зниження витрат та залучення коштів на впровадження обраних заходів. Запропонувати алгоритм розробки реструктуризації боргових зобов'язань на АТП.

Виклад основного матеріалу. Як показує досвід розвинутих країн, кризові явища часто виникають у зрілих підприємствах, які втратили свою позитивну динаміку та здатність досягати прибутку.

На перших етапах виникнення кризи на автотранспортному підприємстві проводиться діагностика. Криза на АТП може виявлятися в формі поглиблення конфліктів, які здатні призвести підприємство навіть до розпаду. Моральне старіння рухомого складу і втрата конкурентних переваг, а також значний відтік ресурсів при збільшенні кількості банкрутств – всі ці явища є причинами появи кризи на перших етапах її розвитку.

Будь-які гострі суперечки, які виникають на автотранспортному підприємстві, пов'язані з його фінансово-господарською діяльністю. Тому діагностика направлена на недопущення збою в системі розподілу ресурсів та оптимізацію господарської діяльності. Завдяки діагностиці підприємства менеджерам легше виявити появу кризи або запобігти їй. Щоб запобігти появі кризових явищ, необхідно контролювати їхні причини, які наведені на рис. 1.

Дуже важливим є те, що на АТП потрібно наймати висококваліфікованих менеджерів і постійно мати зв'язок з будь-якою імовірністю виникнення ризиків.

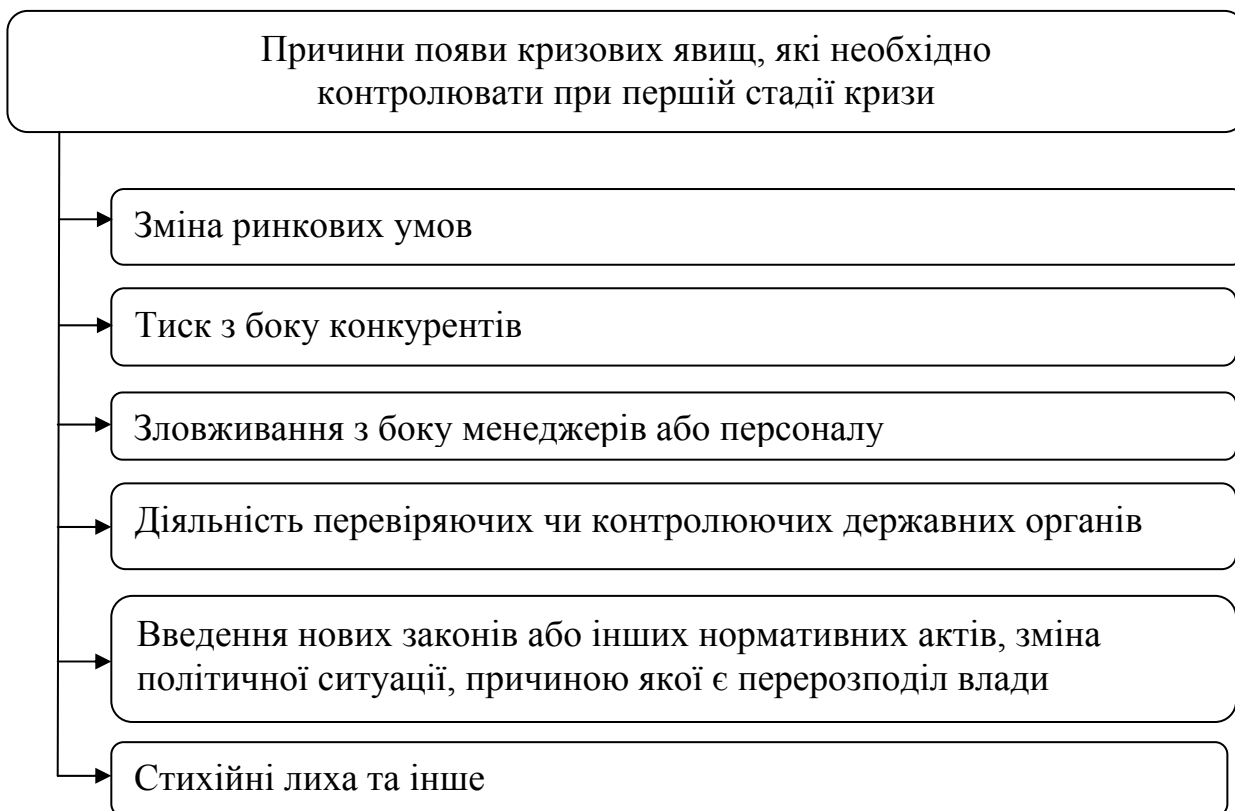


Рис. 1. Причини кризових явищ

Тому потрібно застосовувати ряд методів діагностування підприємства, щоб отримати повну оцінку діяльності підприємства з точки зору отримання загального управлінського ефекту, оцінку функціонування підприємства при зміні зовнішнього середовища з метою попередження кризових явищ. До методів діагностики появи кризових явищ можна віднести такі: моніторинг зовнішнього середовища; системний аналіз сигналів про можливі зміни стану і конкурентного статусу підприємства; аудит фінансового стану підприємства; аналіз кредитної політики заборгованості підприємства; визначення ризиків; оцінка поточного стану підприємства та прогнозування його можливого становища в майбутньому.

Менеджери всіх рівнів повинні використовувати такі інструменти діагностування кризового стану на АТП (рис. 2).

Ці інструменти потрібно використовувати залежно від типу кризи та форми її прояву на підприємстві. Менеджери обов'язково повинні проводити на першій стадії кризи системний аналіз сигналів можливих змін конкурентного стану підприємства. При здійсненні цього методу на підприємстві менеджери можуть розглянути цілий ряд параметрів, які працюють як індикатори кризових явищ,

виявити наростання перешкод виконання місії підприємства або навпаки говорити про розширення можливостей автотранспортного підприємства.

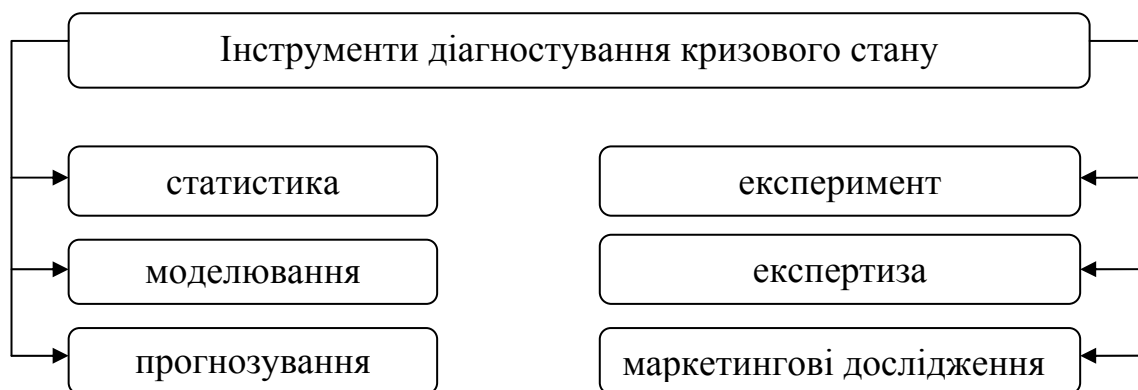


Рис. 2. Інструменти діагностування кризового стану на автотранспортному підприємстві

Діагностика кризових явищ, яка проводиться в рамках системного підходу, дає можливість отримати найповніше уявлення про стан підприємства в період настання кризи. На практиці АТП часто використовують методи аналізу, які дозволяють з мінімальними витратами зробити оцінку ризиків, фінансового стану, прогнозувати майбутні тенденції розвитку.

При появі нестабільності потрібно сформувати антикризову команду, до якої можуть увійти незалежні аудитори, консультанти з бізнесу та інші експерти. Менеджери підприємства мають повністю взаємодіяти з роботою залучених експертів. Створена аналітична група повинна встановити причини, які призвели підприємство до існуючого кризового становища, та визначити шляхи виходу з кризи. Для оцінки поточного становища АТП використовуються сучасні інструменти фінансового аналізу: горизонтальний та вертикальний види аналізу, розрахунок фінансових показників, аналіз ліквідності балансу, експрес-аналіз загальної направленості фінансово-господарської діяльності, оцінка економічного потенціалу суб'єктів господарювання. Антикризова група разом з менеджерами повинна проводити такі заходи для того, щоб уникнути чи передбачити появу фінансової нестабільності:

– проаналізувати суму фінансових результатів від різних видів діяльності підрозділів;

- проаналізувати абсолютну стійкість фінансового становища;
- якщо нестійке фінансове становище підприємства, то воно характеризується порушенням платоспроможності – підприємство має залучити додаткові джерела покриття запасів та витрат, при цьому спостерігається зниження доходів підприємства;
- потрібно розраховувати фінансові коефіцієнти, що використовуються для визначення фінансової стійкості підприємства;
- визначити платоспроможність підприємства здатністю своєчасно та повністю виконувати платіжні зобов'язання, виходячи із торговельних, кредиторських та інших операцій грошового характеру;
- визначити ліквідність автотранспортного підприємства за рахунок ліквідних засобів, які знаходяться на балансі підприємства;
- визначити відносні показники ділової активності, які характеризуються рівнем ефективності використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів;
- провести аналіз кредиторської та дебіторської заборгованості, інвентаризацію заборгованості.

Діагностика кризових явищ включає в себе комплекс методів, необхідних для оцінки поточного становища підприємства, виявлення причин погіршення кількісних та якісних показників діяльності підприємства. Як правило, діагностика сама по собі не здатна вирішити таку проблему. Необхідно виявити та знищити причину кризових явищ, вирівняти його негативні прояви та знищити наслідки. Разом з такими заходами, як скорочення витрат, розширення асортименту, реструктуризація боргів, в умовах кризи виникає потреба в радикальних заходах щодо оздоровлення підприємства, реорганізації діяльності автотранспортного підприємства, стратегічних інноваційних змінах.

На другій стадії кризи – стійкої та хронічної фінансової нестійкості – проводиться реструктуризація автотранспортного підприємства, оскільки особливістю антикризового управління при цьому є підвищення складності управлінських процесів. Фінансова криза виявляється в нестачі коштів, зростанні простроченої кредиторської заборгованості, падінні попиту на послуги, розгубленістю персоналу та іншими негативними факторами.

Рівень вимог до керівництва, яке ухвалює найважливіші, стратегічні рішення, зростає в геометричній прогресії. Підприємство,

відчуваючи фінансову кризу, може припинити своє існування, а може переродитися знову, після проведення кардинальних змін, наприклад, реорганізації, реструктуризації. Успіх подолання криз залежить від вміння провідних менеджерів своєчасно ужити адекватних дій. Потрібно в АТП провести антикризові заходи, які часто зводяться до мір фінансового оздоровлення, проведення реструктуризації кредиторської заборгованості. Хоча деякі підприємства, які мають значну кредиторську заборгованість, не завжди можуть вийти із «боргової ями».

Управління автотранспортним підприємством в умовах фінансової кризи – це сукупність методів, направлених, з одного боку, на зменшення всіх статей витрат, збільшення надходження коштів на підприємство, необхідних для погашення боргів, а з іншого боку – на зростання обсягу перевезень і отримання відповідного прибутку. Значним є використання нових прийомів управління, які здатні кардинально змінити існуючу систему після реорганізації. До таких прийомів відносять використання ноу-хау, позиціонування послуг на ринку, оптимізацію кадрової роботи, досягнення високої якості, цінової політики тощо.

В умовах кризового становища найважливішим є скорочення одних витрат за рахунок збільшення інших, які можуть зробити підприємство прибутковим. Отже, необхідне швидке надходження коштів на підприємстві.

Роботи у вибраних стратегічних напрямках не можуть фінансуватися тільки за рахунок внутрішньої економії. Виникає необхідність використання позикових коштів зі сторони, що пов'язане із труднощами, оскільки фінансова криза підприємства означає його фактичне банкрутство. Тому важливо визначити оптимальне співвідношення всіх засобів взаємодії, необхідних для того, щоб підприємство спочатку могло «залишитися на плаву», а потім почати новий більш ефективний етап у своїй діяльності.

Основні методи подолання фінансової кризи на автотранспортному підприємстві включають: скорочення витрат; збільшення надходження коштів на підприємство; проведення реструктуризації кредиторської заборгованості; визначення стратегії розвитку підприємства; проведення реорганізації або реструктуризації підприємства.

Скорочення витрат є необхідним у цій ситуації, коли підприємство відчуває фінансову кризу. Необхідно централізувати прийняття всіх рішень, які впливають на рух матеріальних активів підприємства, скорочувати чи заморожувати витрати, які пов'язані із розвитком існуючих довгострокових проектів: заміною марок рухомого складу, науково-дослідними і дослідно-конструкторськими роботами, капітальним будівництвом та іншими вкладеннями, окупність яких перевищує один рік.

До методів скорочення витрат відносять таке: контроль витрат; аналіз джерел виникнення витрат; класифікацію витрат, за ступенем залежності від обсягу виробництва; проведення заходів щодо зниження витрат; оцінку отриманого ефекту. Наведемо основні напрями діяльності автотранспортного підприємства щодо зниження витрат на рис. 3.



Рис. 3. Напрями зниження витрат

Дуже важливим є визначення найвитратніших статей балансу, які потрібно скоротити (капітальне будівництво, висока ціна стажування для робітників, проведення масштабних маркетингових досліджень, дослідно-конструкторські роботи) та направити ці ресурси на проведення реструктуризації та проекти, які передбачають отримання швидкого прибутку.

Залучення коштів на АТП в умовах стійкої та хронічної фінансової нестійкості потрібно здійснювати на основі трьох головних напрямів, які наведено на рис. 4.

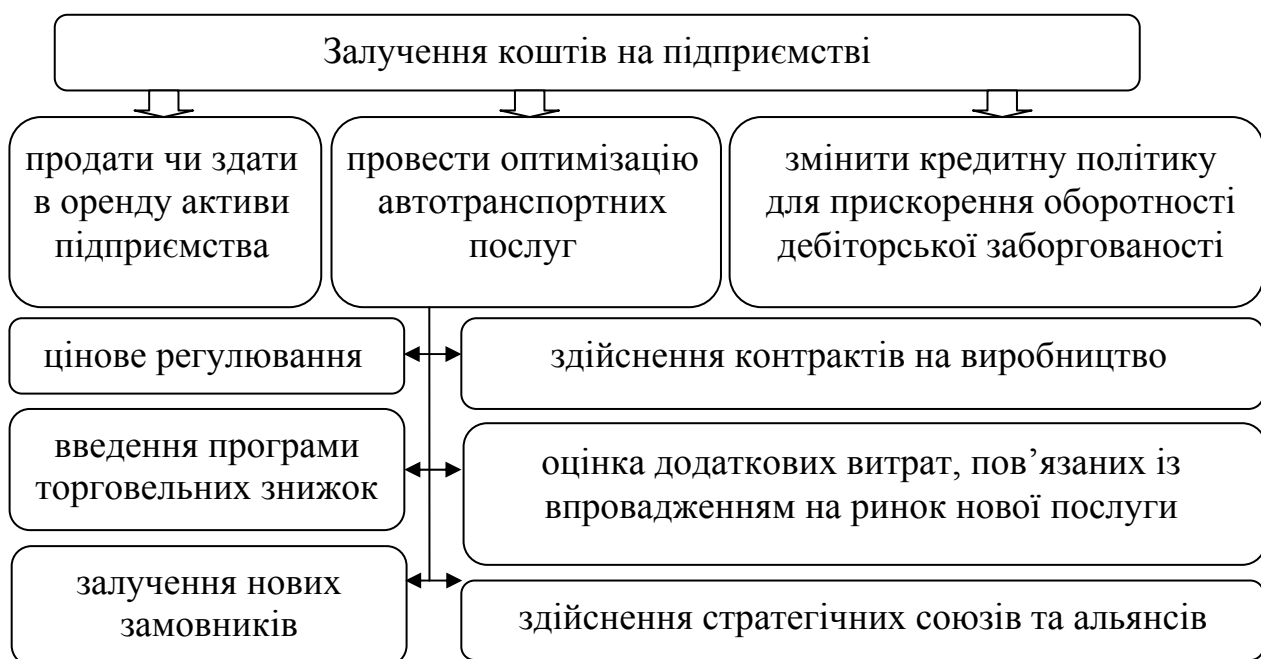


Рис. 4. Залучення коштів на АТП в умовах стійкої та хронічної фінансової нестійкості

Будь-які активи, які знаходяться у власності підприємства, це наприклад, будинки, споруди, векселі банків – можуть бути продані або використані для сплату боргу в ході проведення реструктуризації. Це можливе, якщо такі активи не є забезпеченням заборгованості з інших зобов'язань. Якщо витрати підприємства на зберігання та обслуговування активів великі, то доцільніше їх продати. Цінні папери можна запропонувати придбати кредиторам, які зацікавлені в розширенні сфери своєї діяльності за рахунок придбання пакетів акцій. Нижче наведено алгоритм розробки реструктуризації боргових зобов'язань (рис. 5).



Рис. 5. Алгоритм розробки реструктуризації боргових зобов'язань на автотранспортному підприємстві



Рис. 5. Алгоритм розробки реструктуризації боргових зобов'язань на автотранспортному підприємстві (закінчення)

При проведенні аналізу кредиторської заборгованості потрібно розділити всіх кредиторів на першочергових та другорядних. Черговість може бути визначена й з точки зору наслідків затримки платежу. Першочергові кредитори – це ті, сума зобов'язань яких становить в загальній вартості 80 % від всієї заборгованості.

Прогноз грошових потоків допоможе підприємству визначити суму заборгованості, яку необхідно реструктурувати, а також оцінити можливу суму виплат кредиторам у майбутньому.

Проведення реструктуризації боргів та інші засоби подолання фінансової кризи допоможуть підприємству вийти на новий рівень її діяльності. В той же час нема ніякої гарантії, що підприємство в надалі стане прибутковим. Складність антикризового управління полягає в тому, що потрібно проводити кардинальні зміни, які направлені на отримання прибутку в найкоротші терміни. Тому має бути визначена стратегія майбутнього розвитку та проведена реорганізація (або реструктуризація) підприємства.

Реструктуризація підприємства – це складний процес розробки та реалізації проекту кардинальної зміни стану існуючого підприємства, його структури, який може бути реалізований у формі злиття, поглинання, розділення, горизонтальної та вертикальної інтеграції. Реструктуризація полягає в розробці чітких стратегічних дій та

формуванні нового бізнес-портфеля підприємства, що може супроводжуватися змінами організаційно-правової форми.

Особливості проведення реструктуризації полягає в глобальних змінах, пов'язаних з позиціонуванням на ринку стратегічної послуги, зміною профілю підприємства.

При створенні програми реструктуризації розробляється декілька варіантів проектів, із яких керівництво обирає найкращий з урахуванням прибутковості та ризику.

Якщо керівництво АТП не змогло виявити кризу на перших її стадіях і опинилося в дуже скрутному становищі, тобто підприємство спіткає банкрутство, то найкращим виходом з такої ситуації для АТП є впровадження санаційних заходів або проведення ліквідації. Ці заходи пов'язані зі зміною розмірів та структури фінансових джерел формування активів. Збиткові підприємства можуть застосувати санацію балансу (чиста санація). Чиста санація передбачає покриття відображених у балансі збитків за рахунок власних та прирівняних до них коштів. Згідно із законодавством України збитки підприємств можуть списуватися за рахунок: резервних (страхових) фондів; засобів цільового призначення (спеціальні фонди і цільове фінансування); санаційного прибутку, який може утворюватися за рахунок зменшення статутного фонду підприємства.

Ліквідність та платоспроможність підприємства в результаті чистої санації не поліпшуються, оскільки до підприємства (у цьому випадку) не залучаються додаткові фінансові ресурси. Санація балансу за рахунок санаційного прибутку доцільна лише тоді, коли вичерпано інші можливості покриття балансових збитків. Цей (балансовий) прибуток утворюється в результаті зменшення статутного фонду підприємства.

Санаційний прибуток – це прибуток, який виникає внаслідок викупу підприємством власних корпоративних прав (акцій, паїв) за курсом, нижчим від номінальної вартості цих прав, або в результаті їх безкоштовної передачі для анулювання. Він дорівнює різниці між номінальною вартістю корпоративного права та ціною його викупу емітентом і витратами, пов'язаними з процедурою викупу прав та зменшення статутного фонду.

Досвід великих компаній показує, що є окремі засоби подолання банкрутства. Як правило, на таких підприємствах відбуваються кардинальні зміни, які пов'язані зі зміною власника, перео-

рієнтацією на нову послугу, зміною організаційно-правових форм. Підприємство може встановити свою платоспроможність в період зовнішнього управління або провести реструктуризацію після завершення конкурсного виробництва. Переважно, відбувається придбання підприємства іншим власником (рис. 6).



Рис. 6. Модель формування антикризових заходів на АТП

Зовнішнє управління може відбуватися з використанням таких засобів, як створення на базі підприємства холдинга із декількох підприємств, використання толлінгових контрактів, продажу на аукціоні акцій компаній, успішної роботи з кредиторами і проведення реструктуризації боргу, підписання мирової угоди. Зібрання кредиторів, як правило, має затвердити річний план зовнішнього управління та встановити черговість виплат боргів.

Згідно з Законом «Про неспроможність (банкрутство)» конкурсне виробництво передбачає припинення діяльності АТП, вимкнення енергії (щоб не накопичувати борги), звільнення робітників та реалізацію активів [1]. Однак конкурсне виробництво може розглядатися в ряді обставин як процедура реанімації для підприємства, після якої воно отримує нове життя. Подібні зміни потребують значних інвестицій зацікавлених юридичних осіб.

Всі перераховані заходи потрібно застосовувати комплексно, тому існує необхідність в створенні моделі формування антикризових заходів на автотранспортних підприємствах.

Висновки. Отже, своєчасне застосування відповідних антикризових заходів на відповідній стадії розвитку підприємства завдяки застосуванню моделі формування антикризових заходів дозволить не тільки врятувати підприємство від банкрутства, але й запобігати кризовим ситуаціям у подальшій діяльності автотранспортного підприємства. Отримані результати направлені на поєднання окремих антикризових заходів для підвищення ефективності їхнього застосування та недопущення знищення проблемного підприємства.

Література

1. Модельний закон про неспроможність (банкрутство) СНД. Закон, Модель. [Електронний ресурс], Міжнародний документ від 06.12.1997. – Постанова № 10–15. – Режим доступу : http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/997_995.
2. Про затвердження положення про реструктуризацію підприємств [Електронний ресурс] / Міністерство промислової політики України. – База законодавчої та судової інформації. – № 60, 2008. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=z0718-08>.
3. Бондар Т. В. Інтерпретація поняття «реструктуризація» промислових підприємств з позицій загальносистемного підходу / Т. В. Бондар // Вісник СумДУ. Серія Економіка. – 2011. – № 2. – С. 80–86.