

ФАКУЛЬТАТИВНО

Зарубіжний досвід антикризового управління підприємства

Вперше право закріплення інститут банкрутства одержує в Римському приватному праві. Спочатку громадянин Римської імперії відповідав за узятими на себе зобов'язаннями всім своїм майном, особистою свободою і свободою членів сім'ї. Розвиток римської цивілізації і розширення торгових зв'язків поступово привели до більш помірному погляду на банкрутство. В подальший період центр уваги став переноситися з кримінального покарання неспроможного боржника до перенесення стягнення на його майно. З моменту виявлення недостатності майна боржника його брали під варту, при цьому не враховувалася наявність наміру в його діях. Більш того, тюремне ув'язнення боржника, яке позбавляло його честі й достоїнства, було лише необхідним етапом для початку процесу вилучення майна і служило для припинення спроб боржника сховатися від кредиторів.

Римське право заклало традицію укладення мирових угод між кредитором і боржником. Укладення таких угод віталось і заохочувалося на всіх стадіях процесу.

У цілому Римське приватне право заклало основу сьогоденного погляду на природу неспроможності. Багато сучасних процедур, що застосовуються до неспроможного боржника, розроблено в період Римської імперії. Характерним для середньовіччя був становий характер застосування процедури банкрутства щодо боржника: у більшості країн Європи процедура банкрутства застосовувалася тільки до купців і торговців. Представники інших станів не могли бути визнані банкрутами.

У законі Англії від 1543р. з'являються посилення на необхідність доведення припинення платежів для підтвердження ситуації неспроможності, передбачається певний період часу для з'ясування дійсного економічного стану боржника. Проте становий характер і, як наслідок, обмеженість практики використання процедури неспроможності гальмували розвиток інституту банкрутства.

В XVII-XIX ст., з приходом капіталізму, в Європі відбувається розширення використання процедури банкрутства за межі купецького стану. У цей період відбувається швидкий розвиток інституту банкрутства. Одержують законодавче закріплення і правове оформлення відновні (санаційні) або реорганізаційні процедури.

Прогноз банкрутства як самостійна проблема виникла в передових капіталістичних країнах (в першу чергу в США) відразу після закінчення Другої світової війни. Цьому сприяло зростання кількості банкрутств у зв'язку з різким скороченням військових замовлень, нерівномірність розвитку фірм, процвітання одних і розорення інших. Природно, виникла проблема можливості апріорного визначення умов, що призводять до банкрутства.

Саме тоді народилася ідея створення моделей для прогнозування банкрутства підприємств на основі статистичного апарату.

Внаслідок створення статистичних моделей прогнозування банкрутства зацікавлені особи отримують простий та ефективний інструмент, застосування якого є можливістю з певною ймовірністю стверджувати, чи збанкрутує

підприємство протягом певного періоду часу, чині.

Серед різних початкових досліджень поведінки коефіцієнтів, що попереджають крах фірми, були праці А. Winaror і R.F. Smith, які вивчили 183 фірми, що відчували фінансові складнощі протягом 10 років до 1931р.). Дослідники дійшли висновку, що коефіцієнт співвідношення між чистим обіговим капіталом та сумою активів був одним з найбільш точних і надійних показників банкрутства.

Fitzpatrick P.J. аналізував 3- та 5-річні тренди 13 коефіцієнтів у 20 фірмах, що збанкрутіли в 1920-1929 рр. Порівнюючи їх з показника контрольної групи з 19 успішно діючих фірм, він дійшов висновку, що всі аналізовані коефіцієнти передбачають кризу деякою мірою. Однак виявилось, що найкращими показниками є співвідношення «прибуток/чистий власний капітал» і «чистий власний капітал/сума заборгованості».

S.L. Merwir вивчив досвід 939 фірм в 1926-1936 роках. Проаналізувавши декілька основних коефіцієнтів, він з'ясував, що 3 коефіцієнти були найбільш прийнятними для передбачення припинення діяльності фірми за 4-5 років заздалегідь. Це такі, як коефіцієнт покриття, відношення чистого обігового капіталу до суми активів і чистого власного капіталу до суми заборгованості.

Застосовуючи більш сильну статистичну методику, ніж була у попередників, Beaver W.N. довів, що фінансові коефіцієнти виявились корисними для прогнозування банкрутства і невиконання зобов'язань по облігаціях не менш як за 5 років до краху. Він визначив, що коефіцієнти можна використовувати для точного розмежування фірм, які відчувають крах і уникають його в значно більшому ступені, ніж це можливо при випадковому прогнозі.

Одним з його висновків було те, що і в короткостроковій, і в довгостроковій перспективі відношення потоків грошових коштів до суми заборгованості було найкращим прогнозом, на другому місці були коефіцієнти структури капіталу, на третьому – коефіцієнти ліквідності, а найгіршими – коефіцієнти оборотності.

Як видно з наведеної інформації, дослідники не дійшли консенсусу відносно показника – індикатора загрози банкрутства. Кожен автор вважав за доцільне використання певного фінансового показника та будував оціночні коефіцієнти вірогідності банкрутства при відповідному його значенні.

На другому етапі – з початку 60-х років до теперішнього часу – центр уваги теоретиків та практиків антикризового управління діяльністю підприємств перемістився на розробку багатомірних статистичних моделей, що прогнозують вірогідність ліквідних ускладнень та загрозу банкрутства на основі певної системи показників господарсько-фінансової діяльності. Новий підхід до розв'язання проблеми прогнозування банкрутства пов'язаний з ім'ям відомого дослідника – Едварда Альтмана.

Першою спробою Е.Альтмана була розробка 2 факторної моделі прогнозування банкрутства залежно від значень показників коефіцієнтів покриття та коефіцієнта фінансової незалежності.

У 1977 р. Е.Альтман розробив менш поширену в літературі, але більш точну семифакторну модель. Ця модель дає змогу прогнозувати банкрутство на горизонті в 5 років з точністю до 70%. У моделі як змінні використовуються

такі показники: рентабельність активів; змінність (динаміка) прибутку; коефіцієнт покриття відсотків по кредитах; кумулятивна прибутковість; коефіцієнт покриття (ліквідності); коефіцієнт автономії; сукупні активи.

На думку Е.Альтмана, за допомогою п'ятифакторної моделі прогноз банкрутства на горизонті в один рік можна встановити з точністю до 95%. Спрогнозувати банкрутство на горизонті в два роки вдається з точністю 83%.

Запропонований метод було використано й іншими дослідниками. Зокрема, в 1977 р. британським вченим Таффлером було розроблено 4-факторну модель для прогнозування банкрутства підприємств Об'єднаного Королівства.

Спочатку це питання розв'язувалося на емпіричному, чисто якісному рівні, що, природно, не включало істотних помилок. Перші серйозні спроби розробити ефективну методику прогнозування банкрутства відносяться до 60-х рр. і пов'язані з розвитком комп'ютерної техніки.

На відміну від США, в Європі та Японії банкрутство розглядається як ганьба, а тому додаються всі зусилля для того, щоб не доводити підприємства до цієї межі. Саме тому європейці віддають перевагу санації банкрутству і, якщо є хоч щонайменша надія врятувати підприємство – в Європі це найприйнятніший спосіб виходу з скрутного становища.

Прикладом ефективного застосування методу та технології, що була запропонована Е.Альтманом, за сучасних умов є діяльність британської консалтингової фірми "Syspas Ltd" з оцінки кредитного ризику та можливості фінансових ускладнень своїх клієнтів. Побудова моделі здійснюється індивідуально для кожного випадку оцінки.

На першому етапі за даними збанкрутілих та платоспроможних компаній відповідного сектора економіки, віку, обсягу діяльності, тощо вираховуються 80 фінансових коефіцієнтів та показників Джерелом необхідної інформації є дані Міністерства фінансів Британії, що отримуються по каналах Internet.

На другому етапі за допомогою комп'ютера кількість, перелік та значення коефіцієнтів, які у найкращий спосіб визначають границю між збанкрутілими підприємствами та тими, що продовжують функціонувати.

Розглянутий досвід ще раз підтверджує значущість статистичного методу діагностики банкрутства, можливість та доцільність його застосування в сучасних умовах.

З метою створення теоретико-методологічної бази санації господарюючих суб'єктів України велике значення має вивчення та узагальнення позитивного досвіду інших країн у даній справі. З цією метою розглянемо дві різні за своїм характером, принципами та результатами санаційні концепції.

1. Класичним прикладом недосконалої санаційної програми є концепція виведення з фінансової кризи автогіганта British Leyland (Великобританія).

У результаті інтернаціоналізації автомобільного ринку, вступу Великобританії до ЄС та інших міжнародних організацій імпортерні бар'єри були ліквідовані, внаслідок чого виникла тенденція американизації автоіндустрії країни. Неконкурентоспроможність британської автопродукції зумовила різке падіння обсягів реалізації та глибоку фінансову кризу, вихід з якої британський уряд вбачав у проведенні санації методом злиття капіталів ряду автомобільних фірм з метою штучного підвищення концентрації виробництва та наступного зниження собівартості одиниці готової продукції. Практичним втіленням даної

концепції стало придбання в 1965 році фірмою BMC компанії Pressed Steel. У цьому ж році, внаслідок злиття BMC із Jaguar був утворений British Motor Holdings (BMH), а Rover Company Ltd була приєднана до Leyland. У 1968 році під патронажем уряду було проведено злиття BMH з Leyland з утворенням британської автомобільної корпорації— British Leyland Motor (BLM).

BLM, з річним оборотом 800 млн фунтів стерлінгів стала найбільшою британською автомобільною корпорацією та другою за величиною в Європі. Від функціонування BLM залежали робочі місця більш як 170 тис. працівників, зайнятих безпосередньо на підприємствах корпорації та понад 300 тис. на близько 7000 підприємствах-суміжниках.

У той же час раціоналізаторський і технологічний потенціал фірми не був повністю використаний: BLM пропонувала вдвічі більше моделей, ніж General Motors, однак обсяги реалізації були в 5 разів меншими, ніж у американців; з однаковою кількістю зайнятих Chrysler досяг втричі більшого обороту, ніж BLM.

Криза поглиблювалася існуванням численних конкуруючих між собою угруповань у керівництві корпорацією; наявністю великої кількості (більше 20) профспілкових організацій на підприємствах корпорації, що унеможливило підписання колективних трудових угод; відсутністю модернізації та раціоналізаторства, які гальмувалися з метою збереження непродуктивних робочих місць; численними страйками.

Проте BLM була індикатором ділової активності в британській промисловості, і її банкрутство означало б ліквідацію національного автомобілебудування. Саме тому в 1975 році 95% акцій фірми було викуплено державним промислово-інвестиційним холдингом. Уряд доручив групі експертів розробити програму санації підприємства. Ключовими позиціями санаційної концепції корпорації стали такі положення:

- період санації має становити 5 — 6 років;
- необхідний розмір державної санаційної підтримки — 1,3 млрд фунтів стерлінгів;
- капіталовкладення мають супроводжуватися радикальним скороченням персоналу;
- у разі незадовільних попередніх результатів санації необхідна термінова реприватизація.

Незважаючи на державну фінансову допомогу в обсязі 350 млн фунтів стерлінгів, перший етап санації BLM повністю провалився, оскільки не були ліквідовані причини кризи в організаційно-виробничій сфері.

У 1977 році першопочатковий план санації було відхилено, однак державне фінансування BLM продовжувалося. Загалом з 1975 по 1985 рік санаційні ін'єкції держави склали близько 2,5 млрд фунтів стерлінгів. Державна фінансова підтримка BLM мала вже не економічні, а політичні корені, оскільки майбутні вибори, суспільна думка та політичний тиск не дозволили британському уряду своєчасно прийняти рішення про банкрутство фірми. Результатом державного «супер втручання» в ринкові процеси став повний занепад місцевої автомобільної промисловості. Після 1985 року BLM було розукрупнено на чотири центри прибутковості, які пізніше були приватизовані іноземними автокорпораціями, колишніми конкурентами BLM.

2. Концепція санації автонідприємства BMW.

Інші принципи проведення санації продемонстрував автомобільний концерн BMW.

У результаті стратегічних прорахунків у виробничій та збутовій політиці протягом 1952—1957 рр. замість запланованого обсягу реалізації 25 тис. шт. автомобілів щорічно, за п'ять років BMW фактично було продано всього 19,2 тис. шт. легкових автомобілів. Загальна сума збитків від основної діяльності за цей період досягла 70 млн німецьких марок.

На генеральних зборах акціонерів у 1958 році була обгрунтована необхідність проведення широкомасштабної санації підприємства. До основних слабких місць на підприємстві належали:

- а) недосконала виробнича та збутова програма;
- б) дефіцит оборотних засобів.

До 1958 року збитки від основної діяльності частково перекривалися за рахунок доходів від іншої реалізації та шляхом ліквідації резервних фондів. Однак указані джерела були повністю вичерпані і в річному звіті за 1958 рік були засвідчені збитки в розмірі 15 млн марок. До цього часу ліквідність підприємства підтримувалася значною мірою за допомогою платіжних поступок кредиторів (банків та постачальників комплектуючих), однак після 1958 року можливість свого фінансового сприяння кредитори поставили в безпосередню залежність від ефективності проведення внутрішніх санаційних заходів.

Групою фахівців був розроблений план санації. Основні його положення зводилися ось до чого:

1. Санація балансу. Покриття збитків здійснювалося за рахунок санаційного прибутку та прибутку від іншої реалізації (продаж мопедів). Санаційний прибуток був одержаний у результаті зменшення статутного капіталу з 30 млн до 22,5 млн марок (об'єднання акцій у відношенні 4 ; 3).

2. Поточна ліквідність та платоспроможність була забезпечена за допомогою платіжних поступок кредиторів, зацікавлених у збереженні підприємства.

3. Оновлення виробничої та збутової програми здійснювалося на основі проведення масштабної реструктуризації підприємства.

4. Основним фінансовим джерелом проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру став капітал, мобілізований додатковою емісією акцій, з відповідним збільшенням статутного фонду до 37,5 млн німецьких марок. Оскільки багато акціонерів не скористались своїми переважними правами на покупку акцій нової емісії, значний пакет акцій придбали нові власники, які внесли ряд раціональних пропозицій щодо змін у керівному складі підприємства.

5. Зміна вищої ланки менеджменту.

У відповідності з даною програмою санація фінансової сфери повинна здійснюватися одночасно з подоланням причин кризи та слабких місць в організаційній, виробничій та збутовій сферах (ліквідація непродуктивних робочих місць, підвищення конкурентоспроможності продукції, реорганізація маркетингових служб). У результаті цих заходів суттєво зросла продуктивність праці: оборот на одного працюючого зріс із 34,3 тис. марок у 1960 році до 53,4

тис. марок в 1965-му.

Завдяки успішному втіленню даної програми, радикальним змінам у виробничій та збутовій сферах уже в 1963 році, тобто через чотири роки після прийняття рішення про санацію, компанія отримала прибуток, а акціонерам були виплачені дивіденди (6% річних). У 1964 році вони склали 10%, а в 1965-му — 12% річних. На генеральних зборах акціонерів в 1964 році був зроблений висновок про успішне завершення санації підприємства.

В економічній літературі, присвяченій фінансовому оздоровленню підприємств, санація BMW вважається класичним прикладом економічного виживання та виходу із фінансової кризи в умовах конкуренції. Невтручання держави, дотримання антимонопольного законодавства та інших законів ринку сприяли підвищенню мотиваційних стимулів працюючих, відповідальності управлінського персоналу, що, зрештою, й призвело до загального успіху санації.

