

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський державний університет харчування та торгівлі

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
опорний конспект лекцій
для студентів спеціальності 703 «Менеджмент»
освітньо-кваліфікаційного рівня підготовки «магістр»

Харків
ХДУХТ
2015

Опорний конспект лекцій з дисципліни «Антикризовий менеджмент» [Електронний ресурс] / уклад. : Т. С. Пічугіна, Л. І. Безгінова, О. М. Шарапова. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2015. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.

Укладачі: д-р екон. наук, проф. Т.С. Пічугіна,
канд. екон. наук, доц. Л.І. Безгінова,
доц. О.М. Шарапова

Рецензент канд. екон. наук, професор Л.М. Яцун.

Кафедра менеджменту організацій

Схвалено методичною комісією ХДУХТ за напрямом підготовки менеджмент
Протокол від «24» вересня 2015 р. № 1

Схвалено вченою радою ХДУХТ
Протокол від «24» вересня 2015 р. № 2

Схвалено редакційно-видавничою радою ХДУХТ
Протокол від «07» вересня 2015 р. № 1

© Пічугіна Т.С.,
Безгінова Л.І.,
Шарапова О.М.,
укладачі, 2015
© Харківський державний
університет харчування
та торгівлі, 2015

ЗМІСТ

Вступ	4
Змістовний модуль 1. Теоретичні основи антикризового управління	5
Тема 1. Типологія кризових ситуацій	5
Тема 2. Кризові явища в економіці виробничих систем	19
Тема 3. Економічний механізм управління кризовим станом на підприємстві	34
Змістовний модуль 2. Методичні основи діагностики кризи розвитку підприємства та визначення імовірності банкрутства	49
Тема 4. Діагностика кризових ситуацій на підприємстві	49
Тема 5. Банкрутство як правовий механізм регулювання діяльності підприємства	81
Змістовний модуль 3. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством	89
Тема 6. Фінансова санація неплатоспроможних підприємств	89
Тема 7. Стратегія реструктуризації в процесі антикризового управління	99
Тема 8. Організаційно-економічні заходи антикризового управління підприємством	108
Список літератури	128

ВСТУП

Світовий досвід розвитку менеджменту свідчить про те, що в цілому проблема налагодження ефективного антикризового управління на підприємствах складна в практичному відношенні і вимагає серйозного опрацювання в методичному плані.

Антикризовий менеджмент включає комплекс методів, застосовуваних у різних функціональних підсистемах менеджменту. Соціальні технології, методи економічного аналізу, прогнозування, розробка складних інвестиційних проектів і антикризових програм, планів реструктуризації та реорганізації – застосовуються в комплексі для своєчасного попередження і подолання криз.

Конспект лекцій з дисципліни «Антикризовий менеджмент» містить теми, які можуть бути використані на лекційних заняттях і самостійній роботі студентів, що навчаються за спеціальністю 703 «Менеджмент» освітньо-кваліфікаційного рівня підготовки «магістр».

Представлені у конспекті теми згруповані в три змістовні модулі.

У змістовному модулі «Теоретичні основи антикризового управління» наведено типологію кризових ситуацій, розглянуто кризові явища в економіці виробничих систем, досліджено економічний механізм управління кризовим станом на підприємстві.

У змістовному модулі «Методичні основи діагностики кризи розвитку підприємства та визначення імовірності банкрутства» розглянуто теоретичні і методичні аспекти діагностики кризових ситуацій на підприємстві, розкрито зміст банкрутства як правового механізму регулювання діяльності підприємства.

У змістовному модулі «Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством» розкрито питання фінансової санації неплатоспроможних підприємств та стратегії реструктуризації в процесі антикризового управління, досліджено організаційно-економічні заходи антикризового управління підприємством.

Змістовний модуль 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Тема 1. ТИПОЛОГІЯ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

1.1. Основні ознаки, різновиди та причини виникнення кризи підприємства.

1.2. Кризове явище, як основний елемент кризи підприємства.

1.1. Основні ознаки, різновиди та причини виникнення кризи підприємства

Кожне підприємство в своїй діяльності так чи інакше постійно стикається з проблемами або критичними періодами, а кризи існують у життєвому циклі будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності. Часто кризи призводять до руйнування бізнесових процесів та структур, що спричиняє увагу до різноманітних кризових процесів із боку науковців і практиків.

Термін «криза» походить від грецького «crisis» – «вирок, рішення з якого-небудь питання, або у сумнівній ситуації». Також може означати «вихід, розв'язання конфлікту (наприклад, військового)». У широкому розумінні «криза» тлумачиться як «скрутне, важке положення» або «різкий, скрутний перелом у чому-небудь».

В економічній теорії та господарській практиці термін «криза» з'явився у XIX сторіччі. «Класичне» тлумачення кризи, що сформувалося у той час, означало «небажану і драматичну фазу в капіталістичній економічній системі, що характеризується коливаннями і негативними явищами, перешкодами». У цьому значенні поняття кризи довгий час займало важливе місце економічних теоріях. Так, у циклічній теорії А. Шпітгофа виділені стадії: спад, перший підйом, другий підйом піків, недостатність капіталу, криза. У теорії Харварда стосовно погіршення стану підприємницької структури розрізняються: депресія, відродження, процвітання, фінансова стагнація, промислова криза.

Пізніше «класичне» визначення кризи господарських систем трансформувалося в поняття «економічна криза». За Ф. Мечлапом, про економічну кризу йде мова у випадку, коли «виникає небажаний стан економічних відносин, нестерпне критичне положення великих груп населення і виробничих галузей економіки». Зомбарт В. визначав економічну кризу як «економічне негативне явище, за якого масово виникає небезпека для економічного життя, дійсності». Вебстер Дж. розумів під кризою «ситуацію, що досягла вирішальної фази». Однак ці характеристики більше стосуються макроекономічних аспектів кризи господарських систем. Ураховуючи, що макроекономічні показники господарської системи формуються з сукупності

результатів діяльності суб'єктів господарювання, на сучасному етапі розвитку виробничих відносин увага науковців і практиків часто звертається на питання кризи на мікроекономічному рівні.

Поняття «криза на підприємстві» описує багатогранні феномени у життєвому циклі підприємства, від звичайних проблем у його функціонуванні через різноманітні конфлікти до його ліквідації. Тому, під **кризою** розуміють незапланований і небажаний, обмежений у часі процес, що істотно перешкоджає або навіть робить неможливим функціонування підприємства. Вона також являє собою переломний момент у виробничих, комерційних, фінансових та інших процесах, що відбуваються на підприємстві.

Із статичної точки зору кризи на підприємстві слід розглядати як будь-яку нестандартну ситуацію, у якій виникає ймовірність втрати суб'єктом господарювання прибутку або його частини. Як сукупність послідовних взаємопов'язаних проблем, криза розвивається від незначних своїх проявів до катастрофічного погіршення стану суб'єкта господарювання та його краху. Із динамічної точки зору, криза на підприємстві – процес змін з характерними, притаманними тільки йому, особливостями перебігу у просторі і часі на різних стадіях підприємницької діяльності, що може призвести до негативних наслідків для даного суб'єкта діяльності.

Динамічність розвитку підприємницьких структур, наявність різних внутрішніх трансформацій у їх механізмі господарювання, змінюваність фінансового стану, а також негативний зовнішній вплив на фірму спричиняє періодичну появу кризових процесів на підприємстві. Саме виявлення періодичності у появі кризових процесів стало основою концепцій життєвих циклів трансформації підприємницьких структур.

Підприємство є відкритою соціально-економічною системою, яка складається з окремих підсистем. Протягом тривалого часу елементи системи взаємодіють доповнюючи один одного, забезпечуюючи тим самим досягнення мети системи в цілому, проте іноді виникають відхилення від нормальної діяльності даної системи, які можуть призвести до її руйнації. Тобто, система функціонує протягом певного життєвого циклу – сукупності етапів змін даної системи, які вона проходить протягом всього періоду функціонування. Життєвий цикл системи складається із сукупності життєвих циклів її елементів. Відповідно до цього розглядають такі життєві цикли: нововведення, попиту, продукції, ресурсу, технології, системи управління, підприємства, галузі.

Найбільш цікавим аспектом антикризового менеджменту є встановлення життєвого циклу підприємства, оскільки залежно від цього визначаються етапи внутрішнього розвитку фірми й прогнозуються певні кризи при переході з одного етапу на інший.

Життєвий цикл підприємства – період його існування, починаючи з розробки концепції бізнес-системи та закінчуючи ліквідацією його після досягнення місії.

Стадії життєвого циклу підприємства найчастіше включають: ініціалізація; проектування; будівництво; освоєння обсягу; нарощування виробництва; стабільне функціонування; застарівання підприємства; ліквідація. Тривалість «життєвого циклу підприємства» залежить від галузі, у якій воно функціонує. Так, вугільні копальні можуть існувати понад сто років, приблизно п'ятдесят років розвивалося та ефективно існувало виробництво вакуумних ламп, сьогодні ж венчурні фірми існують декілька місяців. Життєвий цикл торговельного підприємства часто не перевищує й п'яти років.

Сучасне підприємство, як інтегральна складна система, складається з сукупності менших систем (субсистем або підсистем), будь-які збої у функціонуванні яких призводять, як правило, до катастрофічних наслідків для нього. Тому найбільшою за масштабністю та руйнівними наслідками вважається **системна криза на підприємстві**, яка характеризується погіршенням фінансового, технологічного, виробничого, організаційного, соціального стану фірми, коли виникає загроза подальшого її існування в умовах обмеження власних потенційних можливостей.

Формування системної кризи на підприємстві, наслідками якої можуть бути банкрутство та ліквідація суб'єкта господарювання, необхідно розглядати як послідовний процес нарощування кризових явищ – від технологічного збою, кризової ситуації, локальної кризи й до системної кризи. Появі системної кризи передують окремі кризові явища, що утворюють стратегічну, тактичну кризи і кризу забезпеченості. Саме погіршення виробничо-технологічних та фінансових параметрів підприємства на фоні ознак кризи забезпеченості вказує на утворення стійкої системної кризи.

Традиційно під **стратегічною кризою підприємства** розуміють незапланований процес погіршення його стану в умовах обмеження можливостей впливу з наслідками, які призводять до вичерпування стратегічного потенціалу та втрати доцільності подальшого існування суб'єкта господарювання з незмінною місією, цілями, напрямками діяльності та підприємницьким потенціалом. До стратегічної кризи призводить недостатність розвитку системи стратегічного управління, а точніше: відсутність чіткої структуризації стратегічних цілей; орієнтація вищого керівництва на розв'язання оперативних завдань замість стратегічних; виключення процесу розробки стратегії з етапу планування діяльності.

Зовнішніми ознаками **тактичної кризи** є: скорочення масштабів діяльності; зниження частки на ринку; скорочення прибутків; зниження чисельності персоналу тощо. Розвиток кризового процесу у фінансовій сфері підприємства проявляється у збільшенні заборгованості, погіршенні показників ліквідності та фінансової стійкості, що утворює **кризу забезпеченості**, головною ознакою якої є тимчасова або тривала хронічна неплатоспроможність підприємства

До стратегічної й тактичної кризи, кризи забезпеченості, яка трансформується у системну кризу, призводить активний розвиток схожих

(загальних) кризових процесів у всіх підсистемах підприємства, які викликають стійке блокування їх діяльності. Однак не завжди кризові процеси призводять до стійких негативних змін у діяльності елементів системи. Часто такі зміни мають нестійкий характер й усуваються самим підприємством. З огляду на масштабність таких проблемних проявів доцільно говорити про ознаки загальної кризи на підприємстві.

Загальна криза підприємства – це сукупність проявів (ситуацій) або стан у певний момент часу, що виникає при порушенні нормального функціонування суб'єкта підприємництва у середовищі його господарювання.

Під нормальним функціонуванням розуміють ефективну діяльність підприємства, спрямовану на досягнення його місії та визначених для нього локальних цілей за умови використання оптимального обсягу ресурсів. Загальна криза може проявитися під час гармонійного розвитку підприємства і носити характер непереборної катастрофи або виникнути відповідно до припущень і розрахунків. У рідких випадках криза з'являється без будь-якого попередження для підприємства. Найперші проблеми для фірми створює локальна криза.

Локальна криза підприємства – погіршення діяльності в одній з підсистем організації, зумовлене впливом об'єктивних та суб'єктивних, зовнішніх та внутрішніх чинників, на які заздалегідь не був здійснений відповідний вплив для підтримки нормальної ситуації або збіг вищезгаданих чинників мав несподіваний, невідворотний характер.

Першим кроком у визначенні будь-якої локальної кризи на підприємстві є визначення симптомів кризи, за сферою прояву яких виокремлюють економічну, технологічну й соціальну кризи.

Економічна криза утворюється на фоні ресурсної, комерційної та управлінської кризи. У свою чергу, *ресурсна криза* може мати специфічні ознаки кризи постачання, фінансової кризи та кризи персоналу. *Комерційна криза* утворюється за кризових процесів при виробництві продукції (наданні послуг) та її збуті. А *управлінська* у першу чергу утворюється після появи *організаційної кризи*.

Якщо ранжувати різновиди локальних криз на підприємстві відповідно до протікання бізнес-процесів, то згідно ланцюжка діяльності фірми можна сформулювати таку послідовність утворення проблемних ситуацій:

організаційна криза – криза постачання – виробничо-технологічна криза – криза збуту – фінансова криза – криза персоналу.

Створення та забезпечення ефективної діяльності підприємства передбачає у першу чергу його раціональну організацію. І за наявності проблем у організації утворюється низка проблем у різних сферах та напрямках діяльності внутрішнього господарського механізму фірми.

Організаційна криза – це процес виникнення протиріч всередині і поза межами організації, які мають хронічний характер.

Організаційна криза виникає, у першу чергу, як результат дестабілізації в організаційній діяльності підприємства (у тому числі через недоліки організації системи управління). Також вона може виникнути внаслідок дії інших різновидів локальних криз (збуту, постачання, персоналу, виробничо-технологічної, фінансової). Даний різновид локальної кризи виникає під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, що формують систему кризових ситуацій, за яких відбувається руйнування пріоритетів вищих рівнів цілепокладання та стратегіях підприємства, що зумовлювали його існування у попередньому періоді і вимагають від власників і керівництва специфічних заходів для забезпечення виживання фірми та збереження власності підприємств.

Основні симптоми організаційної кризи: порушення організаційних процесів; невиконання планів; збої у комунікаційних процесах; загальне погіршення показників діяльності; погіршення організаційної культури тощо. Основні причини виникнення організаційної кризи: невідповідність розвитку окремих підсистем встановленим параметрам їх діяльності; невідповідність чисельності і кваліфікації працівників обраній організаційній структурі; помилки у визначенні пріоритетів; невірне делегування повноважень; відсутність планів та програм розвитку фірми; відсутність регламентів робіт; затримка з переходом на нові управлінські технології або активна протидія впровадженню даних нововведень; недостатня мотивація персоналу й фірми в цілому; безсистемний характер розвитку.

Якщо діяльність фірми раціонально організована, то найпершою проблемою, з якою стикаються підприємці, є недоліки при постачанні необхідних матеріальних та технічних ресурсів для забезпечення діяльності фірми (кризою постачання).

Криза постачання – це результат проблем у зовнішньому середовищі – зонах стратегічних ресурсів, виробництві у основних постачальників або збоїв у транспортуванні ресурсів. Як взаємопов'язаний з внутрішньою діяльністю процес, вона може бути наслідком фінансової кризи або змін у виробничій системі. До кризових проявів різної глибини та наслідків впливу у сфері забезпечення фірми ресурсами призводить несвоєчасне, у недостатньому обсязі постачання неякісних матеріальних ресурсів, що дестабілізує функціонування даного підприємства.

Існують три підходи до визначення кризи постачання на підприємстві:

1) тривалий у часі процес, протягом якого оборотні кошти, призначені на придбання продукції виробничо-технічного призначення, не перетворюються у виробничі запаси через їхню відсутність або інші схожі причини;

2) тимчасове порушення процесу своєчасного і безперебійного забезпечення виробництва товарів або послуг на підприємстві усіма видами продукції виробничо-технічного призначення (матеріально-сировинними ресурсами);

3) ситуація, що характеризується наявністю збою на одному, чи одночасно декількох етапах проходження процесу матеріально-технічного постачання підприємства (визначення планової потреби в основних фондах; організація і планування завезення сировини, матеріалів, палива, устаткування тощо; приймання і збереження продукції; управління запасами; планування потреби в товарно-матеріальних цінностях; підготовка продукції до виробничого споживання).

Особливим аспектом антикризового управління є встановлення можливих наслідків прояву та розвитку кризових процесів у сфері забезпечення матеріально-технічними ресурсами. Загальна сукупність можливих наслідків традиційно поділяється на дві групи:

– кількісні наслідки кризи постачання: невиконання зобов'язань перед споживачами; неотримання платежів; зменшення прибутків; збільшення заборгованості; втрата кваліфікованих робітників; зменшення частки підприємства на ринку; зниження технічного рівня виробництва; збільшення браку; збільшення простоїв; збільшення витрат;

– якісні наслідки: втрата репутації у партнерів; втрата репутації на ринку; погіршення морально-психологічного клімату; ускладнення відносин з регулюючими органами; втрата іміджу.

Раціональна організація та повна забезпеченість підприємницької діяльності фірми необхідними матеріально-технічними ресурсами не може вберегти її від проблем у виробництві.

Криза у процесі виробництва або виробничо-технологічна криза пов'язана зі зниженням ефективності виробничої діяльності або її зупинкою, через такі фактори як фізичний знос та техніко-економічне старіння основних фондів, псування або втрати оборотних фондів, неефективного використання техніки тощо. Виробничо-технологічна криза є результатом не вірного вибору виробничо-технічної стратегії підприємства, що проявляється в нездатності випускати конкурентоспроможну продукцію й може призвести до повної зупинки виробництва. Це різновид локальної кризи, за якої підприємство з режиму стабільного функціонування виробничої системи переходить у зону кризи, що сформувалась у результаті помилкової чи несвоєчасної реакції операційної системи на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Виробничо-технологічна криза – вид локальної кризи, виникнення якої зумовлене об'єктивними і суб'єктивними причинами, що ведуть до зниження рівня використання потужностей, невиконання зобов'язань перед клієнтами, нездатності випускати конкурентоздатну продукцію, зупинки виробництва тощо.

Основні симптоми виробничо-технологічної кризи: зростання виробничого браку і збільшення рекламаций на продукцію фірми; зростання витрат на виробничу діяльність, в тому числі на ремонт обладнання й приміщень; скарги робітників на проблеми у функціонуванні обладнання; зниження обсягів оборотних фондів; невідповідність запасів на складі потребам виробництва; невиконання планів виробництва; збільшення простоїв

устаткування; збільшення виробничого циклу; збільшення трудомісткості виготовлення продукції. Основна причина виробничо-технологічної кризи – вичерпання наявного виробничого потенціалу підприємства. Даний різновид кризи може призвести до утворення загальної кризи підприємства через неможливість виготовляти продукцію, що сприймається ринком.

Виготовлення підприємством продукції не завершує цикл підприємницької діяльності даного суб'єкта господарювання, оскільки для отримання прибутку виготовлену продукцію слід продати на ринку. Неконкурентоспроможна продукція та неефективна стратегія її продажу може призвести до утворення кризи збуту

Криза збуту – вид локальної кризи, яка формується на основі певного переліку кризоутворюючих чинників і впливає на підсистему збуту, що характеризується наявністю неліквідних запасів, втратою клієнтів, зменшення загальних обсягів виробництва і прибутків, що може призвести до загальнокризового стану підприємства.

Криза збуту охоплює систему реалізації продукції і призводить до розбалансування механізму збуту готової продукції. Проблема своєчасного виявлення та ліквідації кризи збуту на підприємстві є досить важливою внаслідок того, що кризові явища в системі реалізації продукції можуть спричинити «ланцюжок» кризових проявів в інших підсистемах і призвести до системної кризи на підприємстві.

Основні симптоми кризи збуту на підприємстві: зменшення обсягів реалізації продукції (послуг); збільшення залишків готової продукції на складах; зменшення обігових коштів; зменшення обсягів замовлень; скорочення асортименту продукції; зниження прибутковості навіть при збільшенні обсягів реалізації тощо. Локалізація кризи збуту здійснюється за рахунок трансформації стратегії збуту продукції та формування ефективної гнучкої політики ціноутворення.

Втрата прибутків або зв'язування коштів надмірними запасами призводить до зниження обсягів фінансових ресурсів, результатом чого стає утворення фінансової кризи на підприємстві. Традиційно фінансова криза на підприємстві є похідною від виробничої, оскільки у виробництві акумулюється значна частка фінансових ресурсів. Дана проблема у діяльності фірми характеризується роботою підприємства у безприбутковій зоні, яка призводить до втрати потенціалу успіху, загрожує його платоспроможності та по дальшому існуванню як суб'єкта підприємницької діяльності.

Фінансова криза – це вид локальної кризи, за якої спостерігається погіршення показників поточної ліквідності, фінансової стійкості з одночасним зростанням коротко- та середньострокової заборгованості, що призводить до неплатоспроможності підприємства.

Фінансова криза проявляється у фазі розбалансованості діяльності підприємства за обмежених можливостей впливу топ-менеджерів на фінансові відносини, що виникають. З позиції фінансового менеджменту криза

підприємства полягає в його нездатності здійснювати фінансове забезпечення поточної діяльності. У результаті настання фінансової кризи на підприємстві, через нестачу грошових ресурсів, відбуваються збої в різних сферах діяльності (постачанні, виробництві, збуті тощо). Основні симптоми фінансової кризи: збитки від різних видів діяльності; збільшення дебіторської та кредиторської заборгованості (за тенденції до значного перевищення останньої на попередню); зменшення рівня обігових коштів; зменшення оборотності і частки грошових ресурсів; будь-які зміни в структурі балансу.

Трудовий потенціал фірми характеризується певною подвійністю, що проявляється у наявності матеріальної і нематеріальної складової у використанні трудових ресурсів. Підвладність персоналу різнобічному зовнішньому та внутрішньому впливу спричиняє інколи непередбачувані своєрідні процеси (конфлікти), що утворюють кризу персоналу. Криза персоналу є результатом неспроможності реалізовувати ефективну кадрову політику на підприємстві, що проявляється у невідповідності потребам самої організації та вимогам зовнішнього середовища процесів кількісного та якісного збереження й відновлення кадрів фірми.

Криза персоналу – це різновид локальної кризи, що проявляється в зміні кількості та якості прийняття і реалізації управлінських рішень, моделі побудови організаційної структури управління, принципів організаційної поведінки, які дестабілізують діяльність підприємства в цілому.

Криза персоналу вказує на невідповідність поточної діяльності персоналу новим умовам функціонування фірми. На розвиток проблем персоналу (конфліктів) і, як наслідок, кризи персоналу впливають стресові ситуації в навколишньому для людини середовищі.

Основні симптоми кризи персоналу: збільшення кількості конфліктів; висока плинність кадрів; збільшення кількості неявок на роботу; зниження продуктивності праці; ігнорування вказівок керівництва; погіршення трудової дисципліни; страйки. Причини кризи персоналу: недоліки в управлінні персоналом; недостатня мотивація працюючих; неефективний рівень навчання; погані умови праці; конфлікти між цілями діяльності фірми; неадекватність організаційної структур особливостям функціонування фірми; незабезпеченість ресурсами; невідповідність соціальних умов діяльності потребам персоналу; незадовільне інформування працюючих; недоліки в контролі; порушення етики; відсутність або неправильна оцінка результатів діяльності.

Велика кількість характеристик прояву криз на підприємстві, а також різні напрями у підходах до їх визначення дозволили науковцям сформувати своєрідні класифікаційні групи. Класичними є різновиди, агреговані й описані С. Фінком, Ж. Крістеком, М. Мюллером тощо (табл. 1.1).

Ураховуючи спрямованість діяльності підприємницьких структур у процесі ефективного управління постає завданням виявлення криз у процесах функціонування і розвитку підприємства. Уточнену класифікацію криз підприємства наведено на рис. 1.1.

Таблиця 1.1 – Класичні різновиди криз підприємства

Різнovid кризи	Класифікаційна ознака	Автори класифікації
Попередня криза	Зміна кризи у часі	С. Фінк
Гостра криза		
Хронічна криза		
Розв'язана криза		
Потенційна криза	Агрегований стан кризи	Ж. Крістек
Латентна (прихована) криза		
Гостра переборна криза		
Гостра непереборна криза	Потенціал підприємства	М. Мюллер
Стратегічна криза		
Криза результатів		
Криза ліквідності		
Банкрутство	Ефективність фінансової діяльності	З. Айвазян, В. Кириченко
Зниження рентабельності й обсягів прибутку		
Збитковість виробництва		
Виснаження або відсутності резервних фондів		
Неплатоспроможність	Аспекти діяльності	Я. Корнаї
Економічна криза		
Юридична криза		
Стратегічна криза	Життєвий цикл фірми	Л. Грейнер
Криза лідерства		
Криза автономії		
Криза контролю		
Криза меж		
Криза від бюрократизму		

Для більшості визначень та характеристик властива фіксація статичних параметрів кризи. У той же час статика кризи лише відображає певний стан підприємства в обмежений момент часу, унаслідок же постійного функціонування підприємства кризу слід розглядати як динамічний процес. Оскільки «процес» (лат. Processus – проходження, просування) – закономірна, послідовна зміна явища, його перехід в інше явище (розвиток), то **кризовий процес підприємства** – це сукупність дій, що дестабілізують функціонування його внутрішнього механізму і створюють передумови для зміни загального фінансово-економічного становища.

На підприємстві одночасно можуть відбуватись декілька кризових процесів у різних сферах діяльності з різною інтенсивністю, час початку і час закінчення яких, як правило, не співпадають. А сила, тривалість та напрям впливу у значній мірі залежать від стану елементів механізму підприємницької структури, де ці процеси розвиваються. Залежно від стану елементів господарського механізму, їх здатності гнучко реагувати на зміни у системі управління кризові процеси у певних випадках деструктивно впливають на результативність діяльності підприємства, а у більшості ситуацій – стимулюють його еволюційний розвиток.



Рис. 1.1. Класифікація видів криз у функціонуванні та розвитку підприємства

1.2. Кризове явище, як основний елемент кризи підприємства

Найбільш простою складовою кризи є кризове явище. Прояв кризового явища – один із перших і важливих симптомів розвитку кризи підприємства. Кризове явище слід розглядати як одиничний нестабільний прояв певного елемента кризи в надто малих розмірах протягом нетривалого часу. У даному випадку має місце стрімке значне погіршення одного з показників, що характеризує ефективність діяльності підприємства у певній сфері. З точки зору теорії управління:

кризове явище – негативне відхилення об'єкта управління від визначеної мети або строків її досягнення.

Кризове явище за своєю дією не викликає постійної і глибокої дестабілізації функціонування підприємства, тому що не перетинає межі, за якою починається стійке погіршення стану підприємства. При цьому, більшість підприємства не звертає на кризові прояви жодної уваги і не приймають жодних превентивних захисних заходів. Унаслідок цього реагування системи управління підприємства на кризу розпочинається вже на стадії активного негативного впливу кризових процесів на параметри його діяльності – кризової ситуації.

Сфери, способи та сила прояву незначних кризових процесів різноманітна, тому для систематизації різновидів кризових явищ з метою вибору ефективних методик та засобів протидії кризовим процесам наведена класифікація даних проявів за такими ознаками (табл. 1.2).

1. За перебігом у часі кризові явища бувають періодичними і хаотичними (неперіодичними), синхронно виникаючими та асинхронними. **Періодичні явища** постійно виникають на підприємстві через умовно рівні проміжки часу і певним повторенням. **Хаотичні (неперіодичні) кризові явища** протилежні за рівномірністю свого об'єктивного прояву, з'являються не через певні проміжки часу і не мають системного характеру. **Синхронно виникаючі кризові явища** – невелика кількість нестійких кризових проявів, що виникають синхронно один до одного у різних напрямках діяльності підприємства або певне явище, що виникає при реалізації конкретного процесу функціонування суб'єкту діяльності. **Асинхронні явища** виникають незалежно одне від одного або від певних процесів та дій у господарській діяльності підприємства та у навколишньому для нього середовищі.

2. За масштабами розповсюдження кризові явища є поодинокими, локальними та глобальними. **Поодинокі кризові явища** з'являються в окремих ланках господарської системи підприємства; не мають важливого дестабілізуючого впливу на діяльність підприємства та його ефективність і, як правило, нетривалі. **Локальні прояви кризи** охоплюють певні процеси, що протікають на підприємстві за горизонталлю або за вертикаллю. **Глобальні кризові явища** більш розповсюдженні ніж локальні, вони охоплюють всю господарську систему за горизонталлю та вертикаллю її внутрішніх ланцюгів.

Таблиця 1.2 – Різновиди кризових проявів на підприємстві

Ознака класифікації	Прояви кризи
Перебіг у часі	періодичні хаотичні
Характер прояву	синхронні асинхронні
Масштаби розповсюдження	поодинокі локальні глобальні
Джерела виникнення	зовнішні внутрішні
Характер впливу	стимулюючі пригнічуючі
Можливість впливу на еволюцію кризового процесу	керовані некеровані прогнозовані непрогнозовані латентні відкриті
Сфера виникнення	екологічні економічні технічні техногенні соціальні політичні організаційні демографічні виробничі інституційні
Можливість прояву у сферах діяльності	реальні потенційні
Тривалість дії	тимчасові постійні короткотермінові довготермінові
Швидкість протікання	повільні швидкі миттєві

3. За характером впливу кризові явища бувають стимулюючі та пригнічуючі. *Стимулюючі кризові прояви* через свій негативний вплив, але короткочасний прояв, стимулюють виникнення позитивних явищ, що компенсують отриманий негативний ефект, і в подальшому сприяють

отриманню значного позитивного ефекту у діяльності підприємства. Прикладом є постійні зміни виробничої активності у промисловості та сфері обслуговування, які мають назву циклів кон'юнктури або циклів ділової активності. *Ділові цикли* – адекватна реакція окремих підприємств або галузей на прояв кризових явищ у сфері споживання товарів, коли ринок перенасичений продукцією з певними споживчими якостями або коли методи організації виробництва себе вичерпали і виробник не здатний забезпечувати споживача необхідною на ринку продукцією й послугами за прийнятною для обох сторін ціною. У такій ситуації виникає необхідність певного зменшення обсягів виробництва і продажу товарів (надання послуг), активізації інвестування, пошукових, фундаментальних та дослідно-конструкторських робіт, які виробляють новий для споживача й виробника продукт (новацію). Після проведення ефективних новацій починається подальше зростання обсягів виробництва і продажу товарів з новими споживчими якостями. В абсолютних показниках це має вигляд періодичного зниження та підвищення обсягів продажу.

Пригнічуючі прояви кризи є проявами погіршення окремих показників діяльності, коли після дестабілізуючого впливу кризового явища подальший розвиток підприємства припиняється або погіршується. Ці прояви стимулюють активізацію процесів, які порушують внутрішній баланс на підприємстві, що призводить до подальшого погіршення його стану та розповсюдження кризових проявів у інші сфери діяльності.

4. За джерелом виникнення кризові явища бувають зовнішніми та внутрішніми. **Внутрішні кризові явища** – дестабілізуючі прояви у діяльності підприємства, які виникають через неузгодженість дій взаємопов'язаних ланок механізму господарювання самого підприємства, передумовами для виникнення яких є некомпетентні дії працівників підприємства різних рівнів, що порушують своєчасність та якість цілеспрямованого впливу суб'єкта управлінського процесу на об'єкт управління. Джерелами створення дестабілізуючого впливу **зовнішніх кризових явищ** є зовнішнє оточення підприємства. Їх проявом може бути впровадження у господарську практику певних нормативних або законодавчих актів, які порушують ефективну діяльність підприємства.

5. За сферою виникнення виділяють кризові явища: екологічні, економічні (фінансові, комерційні, управлінські), технічні, техногенні, соціальні, політичні, організаційні, демографічні, виробничі, інституційні.

6. За можливістю впливу на еволюцію кризового процесу: керовані та некеровані кризові явища; прогнозовані і непрогнозовані; латентні та відкриті.

7. За можливістю прояву у сферах діяльності підприємства виділяють: реальні і потенційні кризові явища.

8. За швидкістю протікання виділяють повільні, швидкі, миттєві кризові процеси.

9. За тривалістю дії: тимчасові та постійні.

10. За тривалістю проміжку часу між початком і завершенням кризового прояву: тривалі, миттєві, короткотермінові.

11. За інтенсивністю дестабілізуючого впливу кризові процеси бувають: латентні, зненацька виникаючі, із високою інтенсивністю розвитку.

У процесі функціонування підприємства збільшення часу негативного впливу кризового явища або збільшення їх кількості призводить до переходу підприємства у стадію кризової ситуації.

Кризова ситуація – стійкий (періодичний) прояв у певному проміжку часу одного або кількох кризових явищ, незалежно від сфер їх прояву; перехід своєрідної межі коливань показників нестабільності з наступним нарощуванням у абсолютному виразі кількості кризових явищ.

Основні причини виникнення та розвитку кризових ситуацій на підприємствах поділяються на макро- та мікроекономічні. Макроекономічними причинами є: необґрунтована економічна політика уряду; некеровані інфляційні процеси; спад ділової активності в економіці; криза в окремих галузях національного господарства; різке погіршення кон'юнктури внутрішнього і зовнішнього ринків. Мікроекономічними: прорахунки в розробці і реалізації стратегії підприємства (фірми); погана якість системи управління діяльністю; нестача обігових коштів та інвестиційних ресурсів; зниження рівня використання виробничого потенціалу підприємства; випуск неконкурентоспроможної продукції; руйнування економічних і технологічних зв'язків з іншими підприємствами.

Використана література

1. Боронос В. Г. Управління фінансовою санацією підприємств : навч. посібник [Електронний ресурс] / В. Г. Боронос, І. Й. Плікус, І. М. Кобушко. – Суми : Вид-во СумДУ, 2010. – 437 с. – Режим доступу: <http://fin.fem.sumdu.edu.ua/uk/finsanation/>.

2. Кривонос Ю. Е. Экономическая теория : конспект лекций [Электронный ресурс] / Ю. Е. Кривонос. – Таганрог : ТТИ ЮФУ, 2009. – Режим доступа : <http://www.aup.ru/books/m240/>.

3. Фролова А. А. Экономическая теория : конспект лекций [Электронный ресурс] / Т. А. Фролова. – Таганрог : ТТИ ЮФУ, 2009. – Режим доступа : <http://www.aup.ru/books/m202/>.

4. Цветков В. А. Циклы и кризисы: теоретико-методологический аспект : монография / В. А. Цветков. – М., СПб. : Нестор-История, 2012. – 504 с.

5. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / А. М. Штангрет, О. І. Копилук. – К. : Знання, 2007. – 335 с.

Тема 2. КРИЗОВІ ЯВИЩА В ЕКОНОМІЦІ ВИРОБНИЧИХ СИСТЕМ

2.1. Циклічність економічного розвитку.

2.2. Основні ознаки кризових явищ в економіці та в системі управління підприємств.

2.3. Екзогенні та ендегенні фактори впливу на стан підприємства.

2.1. Циклічність економічного розвитку

Умовою стійкості і стабільності економічного розвитку країни є економічна рівновага, тобто збалансованість між виробництвом і споживанням, сукупним попитом і сукупною пропозицією. Однак у ринковій економіці стан рівноваги періодично порушується. Спостерігається певна циклічність, тобто повторюваність, у функціонуванні національного господарства, коли періоди підйому економіки змінюються періодами спаду і депресії, а потім знову спостерігається підйом і бум.

Циклічність також можна визначити як рух національної економіки від однієї макроекономічної рівноваги до іншого, від однієї економічного циклу (ділового циклу) до іншого.

Коливання економіки часто називають *циклами ділової активності* або *циклами економічної кон'юнктури*. Циклічні коливання можуть випробовувати різні макроекономічні показники, але найбільш поширеним є аналіз ділових циклів на прикладі коливань величини ВВП (або ВНП).

Економічний (діловий) цикл – підйоми і спади рівнів економічної (ділової) активності протягом декількох років. Це проміжок часу між двома однаковими станами економічної кон'юнктури.

У сучасній теорії економічних циклів виділяють двох– і чотирьох фазові моделі економічного циклу.

У двофазовій моделі виділяють підвищувальну фазу (підйом, експансія) і знижувальну фазу (спад, рецесія), а також вищу і нижчу поворотні точки циклу (точки А і В на рис. 2.1).

Одним із перших економістів, який почав приділяти проблемі циклів пильну увагу, був К. Маркс, який створив чотирифазну модель циклу (рис. 2.2).

Однак марксистська економічна школа досліджувала тільки промисловий цикл протяжністю 7–12 років.

У класичному циклі також можна виділити чотири фази: спад, депресія, підйом і бум.

Кінцевою і вихідною фазою у розвитку циклу виступає надвиробництво продукції порівняно з попитом. У свою чергу, перевиробництво відбувається через надмірні інвестиції (це призводить до перенакопичення капіталу) порівняно з місткістю ринку.

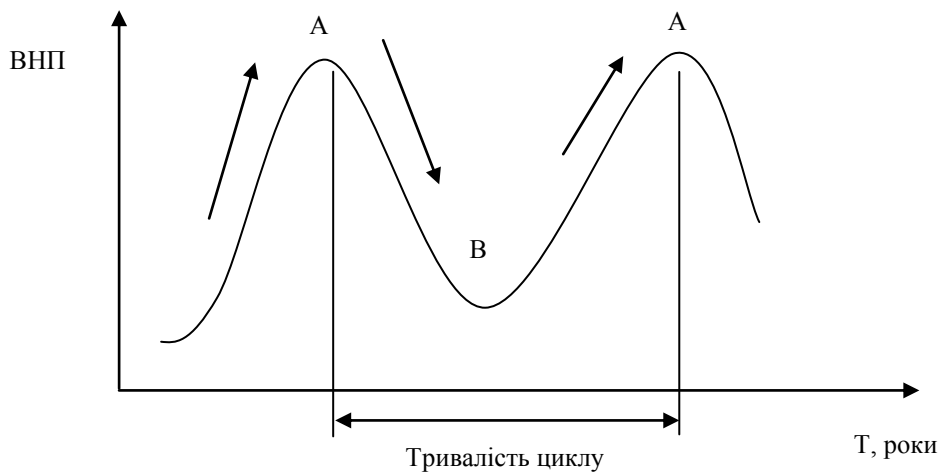


Рис. 2.1. Двофазна модель циклу

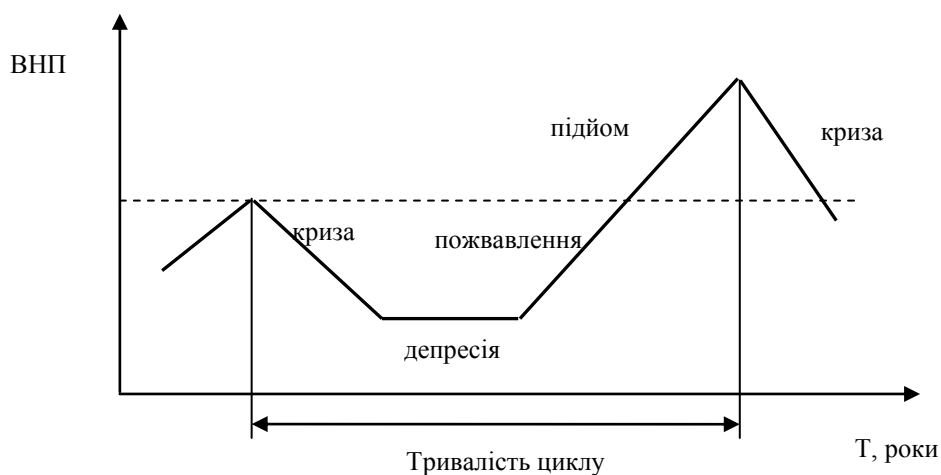


Рис. 2.2. Чотирифазна модель циклу (за К. Марксом)

Перенакопичення капіталу призводить до надлишкових потужностей, зростання товарних запасів, уповільнення обороту капіталу і в результаті – падіння доходів підприємців і їх працівників. У свою чергу, це веде до зниження сукупного попиту на інвестиції та споживчі товари і послуги, і в кінцевому рахунку – до падіння темпів зростання ВВП / НД і навіть його скорочення з усіма наслідками (падінням курсів акцій, зростанням безробіття тощо). Настає **фаза спаду (рецесії)**.

У **фазі депресії** спад виробництва припиняється, але рівень безробіття залишається ще високим, зниження норми позичкового відсотка стимулює попит на капітал, що створює передумови для його накопичення. Настає нова фаза в русі циклу – **підйом (відновлення)**, у процесі якого збільшуються інвестиції, скорочується безробіття, зростає попит, спостерігається підвищення норми прибутку і ставки відсотка. Підйом економіки часто переростає в **бум (процвітання)**, коли обсяг виробництва перевершує передкризовий рівень. Усі

виробничі потужності задіяні, безробіття сягає мінімального рівня. Повна зайнятість супроводжується загальним зростанням заробітної плати і цін. У результаті фактичний ВВП перевершує потенційний ВВП. Настає інфляційний розрив. Зростання ділової активності припиняється. За межами буму настає проблема збуту, виробництво скорочується, різко знижуються темпи зростання ВВП.

Описана картина змін економічної системи на різних етапах циклу зображена на схемі (рис. 2.3).

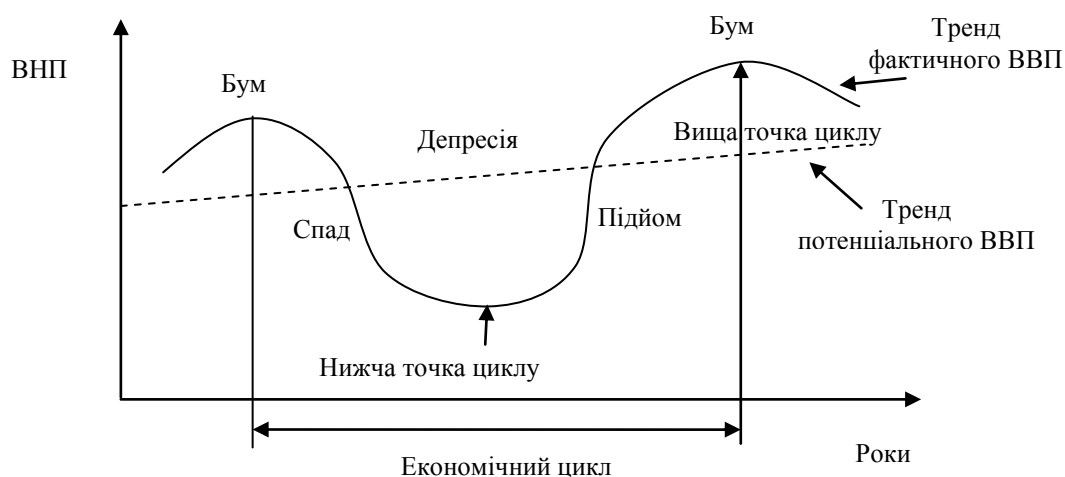


Рис. 2.3. Фази економічного циклу

Основним індикатором циклу є ВВП. Циклічно змінюються також рівні зайнятості, інфляції, ставки відсотка, валютного курсу і обсяг грошової маси. Однак основними індикаторами фази циклу зазвичай служать рівні зайнятості, безробіття та обсягу випуску, оскільки динаміка рівнів інфляції, процентної ставки та валютного курсу може бути різною в залежності від факторів що викликали спад. Спад зайнятості і випуску, викликаний скороченням сукупних витрат, нерідко супроводжується зниженням середнього рівня цін та рівня інфляції. Навпаки, спад викликаний скороченням сукупної пропозиції, нерідко супроводжується підвищенням рівня цін і рівня інфляції. В обох випадках динаміка процентних ставок буде визначатися політикою Нацбанку з регулювання грошової маси, що в свою чергу, спричинить відповідні зміни в рівні валютного курсу.

Специфічні риси економічного циклу, загальні для всіх досліджень у цій галузі:

- 1) коливання (зміни станів економічної системи);
- 2) повернення у вихідну точку (замкнений процес);
- 3) повторюваність (періодична і аперіодична).

За тривалістю цикли поділяються на декілька видів.

Короткі цикли, пов'язані з відновленням економічної рівноваги на споживчому ринку, з коливанням оптових цін і зміною запасів у фірм. Їх

тривалість становить 2–4 роки. Вони мають назву **циклів Кітчина**. Джозеф Кітчін, що присвятив цій проблемі свою роботу в 1923 р., пов'язував тривалість циклу (3 роки 4 міс.) із коливаннями світових запасів золота.

Середні цикли, пов'язані зі зміною інвестиційного попиту підприємств, із довгостроковим накопиченням факторів виробництва та удосконаленням технологій. Їх тривалість становить 10–15 років. Іноді їх називають **циклами Жугляра**, за іменем французького економіста, який досліджував економічні коливання у другій половині XIX ст. Клемент Жугляр розглядав економічний цикл як закономірне явище, причини якого криються у сфері грошового обігу, точніше кредиту. Тривалість циклів Жугляра збігається з тривалістю циклів, основну причину яких деякі економісти вбачають у термінах фізичного зносу активної частини основного капіталу.

Будівельні цикли або **цикли Саймона Кузнеця** тривалістю 15–20 років пов'язані з періодичним оновленням помешкань і певних типів виробничих споруд (пасивною частиною основного капіталу).

Довгі цикли (хвилі Н. Кондратьєва), пов'язані з відкриттями чи важливими технічними нововведеннями і їх розповсюдженням. Їх тривалість становить 40–60 років.

Головну роль у зміні циклів, на думку Н. Кондратьєва, грають науково-технічні новації. Так, для першої хвилі (кінець XVIII ст.) вирішальну роль відіграли винаходи і зрушення в текстильній промисловості і виробництві чавуну. Зростання впродовж другої хвилі (середина XIX ст.) Був обумовлений насамперед будівництвом залізниць, бурхливим розвитком морського транспорту, що дозволило освоїти нові господарські території і перетворити сільське господарство. Третя хвиля (початок XX ст.) була підготовлена винаходами у сфері електротехніки і ґрунтувалася на масовому впровадженні електрики, радіо, телефону та інших нововведень. Продовжуючи аналіз Н. Кондратьєва, припускається, що четверта хвиля (40-і рр. XX ст.) пов'язана з винаходом і впровадженням синтетичних матеріалів, пластмас, електронно-обчислювальних машин перших поколінь, а п'ята (80-і рр. XX ст.) – із масовим впровадженням мікропроцесорів, досягнень генної інженерії, біотехнологій тощо. На думку багатьох економістів вітчизняна економіка відстає від ПРС на одну Кондратьєвську хвилю.

У реальному житті відбувається накладення одних циклів на інші, і в рамках більш тривалих коливань відбуваються кілька коротких циклів. У *довгу хвилю* укладається приблизно 5–7 нормальних циклів.

Теорія економічного циклу поряд з теорією економічного зростання (і інфляції) відноситься до розділу економічної динаміки. Якщо теорія зростання досліджує чинники і умови зростання як довготривалої тенденції, то теорія циклу – причини коливань економічної активності в часі. Природа циклу є однією з найбільш суперечливих.

Відмінності між існуючими теоріями циклу полягають у визначенні наступних моментів:

- 1) характер і ступінь повторюваності виникнення коливань;
- 2) швидкість зміни станів;
- 3) характер процесів;
- 4) тривалість циклів.

Умовно всі теорії, що пояснюють причини циклів і криз, можна об'єднати в три групи.

1. Екстернальні теорії, згідно з якими цикли викликаються зовнішніми (екзогенними) факторами, що лежать за межами економіки. Прихильники екстернальних теорій знаходили в зовнішньому середовищі явища, що повторювалися кожні два-три з половиною роки і були, на їх думку, об'єктивними причинами відповідних економічних циклів. Економічний цикл пояснюється неекономічними факторами.

Теорія англійського економіста У.С. Джевонса (1835–1882 рр.) про зв'язок ділових циклів зі змінами в конфігурації сонячних плям, які відбуваються кожні 10 років. У.С. Джевонс намагався використовувати ці спостереження для пояснення врожайних і неврожайних років, і для переходу суспільства від стану депресії до ділової активності.

Теорія А. Чижевського (1897–1964 рр.), який виступав з ідеєю сонячно-земних і космоземних зв'язків і доводив, що хід людської історії підкоряється змінам сонячної активності. Допоміжною ланкою виступають зміни у змісті електронних частинок у повітрі, що впливають на фізичний стан людей і викликають ті чи інші соціально-економічні реакції.

Психологічна теорія, що трактує цикл як наслідок хвиль песимістичного і оптимістичного настрою, що охоплюють населення. Відповідно до неї кожній фазі властива своя психологічна картина, що формує відношення до інвестицій. Паніка і розбрід кризового стану веде до застою капіталовкладень, а підвищений настрій під час підйому стимулює зростання інвестицій. Мінливі ситуації формують нерівномірність інвестиційного циклу.

Зміни в чисельності населення. Збільшення і зменшення чисельності населення впливають на попит і пропозицію. Зростання населення сприяє збільшенню виробництва і рівня зайнятості, які призводять до підйому й економічного буму. Зменшення чисельності населення дає прямо протилежний ефект.

Винаходи та інновації. Корінні зміни технології (винахід автомобіля, літака або комп'ютера) призводять до вибуху ділової активності і широкого інвестування, що супроводжується створенням нових робочих місць і настанням періоду підйому.

Війни, революції та інші політичні події. Дуже часто подібні події впливають на напрямок економічного циклу. Підйом в нацистській Німеччині і початок Другої світової війни підштовхнули США до переозброєння. Перебудова національних збройних сил призвела до того, що Велика депресія змінилася періодом підйому. Арабський нафтовий бойкот у 70-х рр. ХХ ст. викликав деякий занепад в економіці.

2. Ітернальні теорії пояснюють економічний цикл внутрішніми (ендогенними) факторами, властивими самій економічній системі. У. Мітчелл, один із засновників економетрики, вважав, що причину циклів слід шукати всередині економічної системи, особливо у сфері грошового обігу. Національне бюро економічних досліджень США, яке застосовувало методіку У. Мітчелла, дійшло висновку, що для США характерний 40-місячний економічний цикл.

Відповідно до ітернальних теорій, традиційними є наступні внутрішні (ендогенні) чинники:

1. Недоспоживання населення (обмеженість платоспроможного попиту), що викликає надвиробництво. Скорочення або зростання особистого споживання позначається на обсягах виробництва і зайнятості. Так, К. Маркс вважав, що причиною криз є основне протиріччя капіталізму між суспільним характером виробництва і приватнокапіталістичним способом привласнення результатів цього виробництва, яке проявляється в протиріччі між виробництвом і споживанням, тобто між попитом і пропозицією. Вбачав причину циклу в занадто великій частці доходу, що йде багатим. К. Маркс вважав, що криз можна уникнути, замінивши приватну власність на засоби виробництва на суспільну.

Дж. Кейнс вбачав причину криз (циклів) у недостатньо ефективному попиті, причиною якого є надмірна схильність до заощадження. Він вважав, що існує основний психологічний закон, відповідно до якого люди схильні збільшувати своє споживання в набагато менших розмірах, ніж зростає їх дохід. Дж. Кейнс вважав, що кризи можна значно послабити шляхом масованого державного споживання. Завдання держави полягає у перетворенні бездіяльного заощадження в елементи державного попиту. Це можливо шляхом постійного зростання видаткової частини держбюджету, дефіцит якого покривається шляхом масованого продажу державних цінних паперів.

У наш час зростання попиту може забезпечуватися двома шляхами: зростанням військового споживання держави (гонкою озброєнь) та/або зростанням державних витрат на фундаментальні наукові дослідження, космічні програми і технології. За Дж. Кейнсом держава не повинна виступати конкурентом приватному сектору, тому його попит повинен бути специфічним.

2. Фізичний термін служби основного капіталу розглядається багатьма економістами як один із найважливіших внутрішніх чинників, що породжують економічний цикл. Якщо в одній або кількох галузях почався бум, що викликав різке збільшення попиту на устаткування, то природно припустити, що явище повториться через 7–10 років, протягом яких це обладнання буде зношене.

3. Інвестування. Вкладення в основні фонди (заводи, верстати, обладнання), створюють нові робочі місця, збільшуючи, таким чином, купівельну спроможність споживача. Зростання витрат, породжене початковим збільшенням інвестицій, веде до ще більших вкладень, споживання і зростання масштабів виробництва. Коли рівень інвестування падає, відбувається протилежне явище, і економіка входить у період спаду.

Існує також теорія надмірного інвестування, прихильники якої вважають, що причиною рецесії є скоріше надмірне, ніж недостатнє інвестування.

4. Діяльність уряду. Вплив цього чинника здійснюється двома методами. Один із них пов'язаний з використанням державою податків і витрачанням коштів бюджету (фіскальна політика). Інший полягає в регулюванні грошового обігу і кількості грошей в економіці (монетарна політика). Ініціатором спаду в даній теорії виступає держава. На думку Ф. Хайєка, кризи виникають через надмірне фінансування економіки з боку держави (дешеві кредити, накачування попиту).

3. Теорії, які пояснюють цикл сукупним впливом екзогенних і ендогенних чинників. У сучасній теорії циклів вважається, що зовнішні чинники дають поштовх початковим імпульсам циклів, а внутрішні – трансформують первинні імпульси у фазні коливання. Розрізняють три основні типи шоків, що породжують цикли:

- шоки пропозиції, такі, як технічні відкриття, кліматичні зміни або природні катаклізми;
- політичні шоки, які є наслідком макроекономічних рішень;
- шоки попиту, що виникають у приватному секторі, такі, як зміна витрат на інвестиції або на споживання.

У цілому дослідження теорії циклів націлені, по-перше, на визначення параметрів змін, а значить, кількісні виміри динаміки економічних процесів і визначення тривалості та періоду відтворення циклів; по-друге, на ідентифікацію причин, що породжують коливання в системі.

2.2. Основні ознаки кризових явищ в економіці та в системі управління підприємств

Виділення у кризі різних фаз необхідно, оскільки криза є не статичним станом, а процесом, який міняє свої основні характеристики в різні моменти часу, що має різні швидкості протікання деструктивних явищ і, відповідно вимагає застосування різних заходів для пом'якшення та подолання кризи.

Знання основних стадій кризового процесу допомагає розпізнавати кризу на більш ранніх стадіях, що в свою чергу знижує швидкість і інтенсивність перебігу кризових процесів, час їх протікання і тяжкість кризових явищ та їх наслідків.

Механізм розвитку кризи являє собою один із різновидів економічного механізму. Це ланцюг взаємопов'язаних економічних явищ, що «запускаються» суб'єктами, які ініціювали вихідні економічні явища. Далі починається процес проходження в певній послідовності ланцюжка взаємозалежних економічних явищ, у кінці якого підприємство переходить в кризовий стан.

Кожне наступне економічне явище більш деструктивно впливає на діяльність підприємства і вимагає великих витрат на подолання його наслідків.

У більшості існуючих моделей поділу кризового процесу на окремі стадії (табл. 2.1) простежуються такі кризові ланцюжки, від якісних змін (конфліктів) до кількісних втрат (збитків); усі вони відображають криву розвитку кризи від її зародження, наростання деструктивних впливів до розв'язання кризи, і покликані допомогти керівництву підприємства максимально точно визначити точку і прийняти управлінські рішення з надання впливу на кризу, пом'якшення кризи, її подолання.

Таблиця 2.1 – Порівняльний аналіз стадій розвитку кризи в різних моделях

Модель	Критерій поділу на стадії	Стадії кризи
Модель В. Мюллера	Потенціал досягнення успіху	Стратегічна криза Криза результатів Криза ліквідності Банкрутство
Модель Г. Крістека	Потенціал подолання кризи	Потенціальна криза Прихована криза Гостра здолана криза Гостра нездоланна криза
Модель А. Градова і Б. Кузіна	Довіра акціонерів	Втрата акціонерів Втрата кредиторів Втрата ліквідності Банкрутство акціонерів
Модель З. Айвазяна і В. Кириченко	Внутрішня ефективність організації	Криза рентабельності Криза розвитку Криза виробництва Криза платоспроможності

Класифікації В. Мюллера, Фінка, Г. Крістека найбільш повно і докладно розглядають весь процес протікання кризи, але носять теоретичний, якісний характер і не можуть виступати практичним інструментом, за допомогою якого можлива ідентифікація кризи в конкретному підприємстві і визначення її фази.

Більш практичними є підходи А. Градова і Б. Кузіна, а також З. Айвазяна і В. Кириченко. Вони являють собою більш конкретний і практичний інструмент для ідентифікації стадій кризи в організації (кількісні змінні) і вироблення ефективних заходів з її подолання, але мають істотний недолік: не розглядають початкових стадій (коли відсутні видимі симптоми), а тільки їх якісно характеризують.

Більш вдалою, що нівелює недоліки існуючих моделей, є класифікація стадій кризового процесу за А. Асаулом, І. Князем, Ю. Коротаєвою (рис. 2.4):

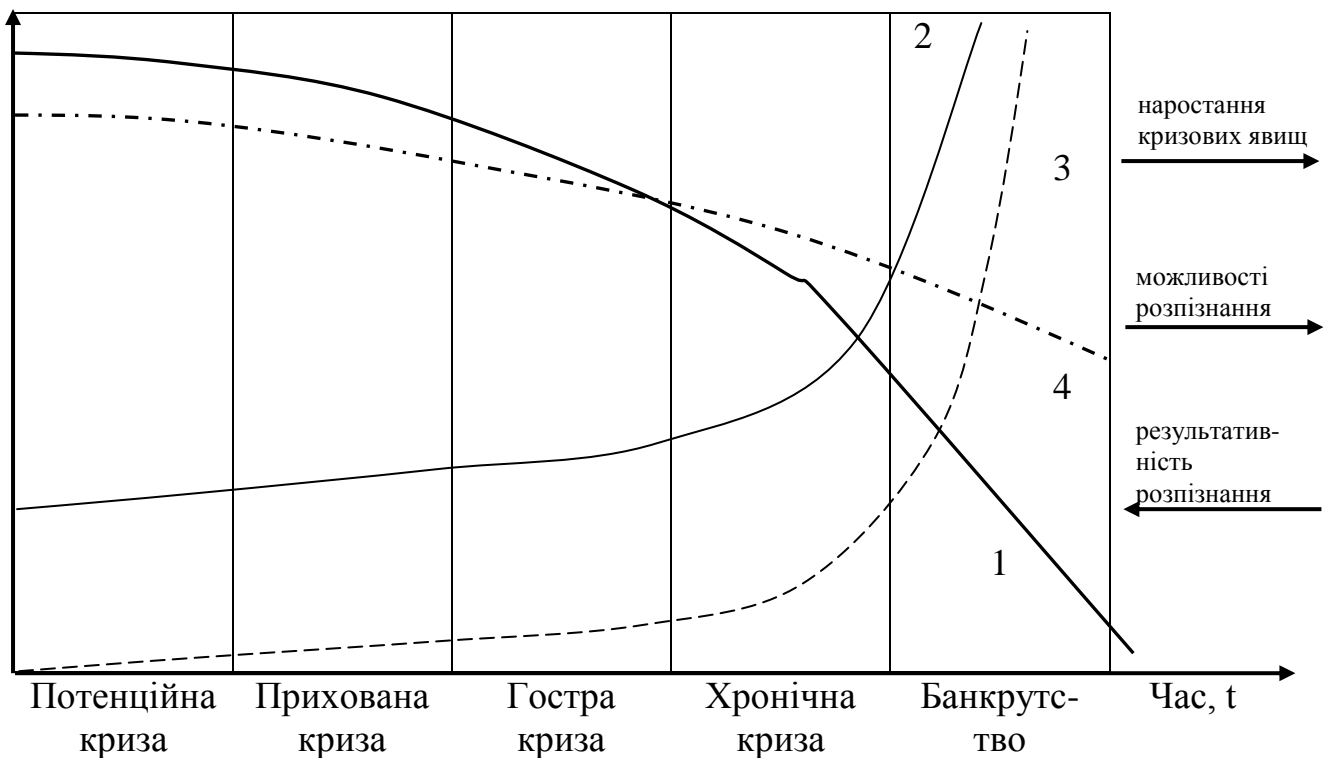


Рис. 2.4. Стадії кризового процесу:

1 – платоспроможність; 2 – вимоги щодо подолання кризи; 3 – швидкість наростання кризових явищ; 4 – потенціал підприємства щодо подолання кризи

1. **Потенційна криза.** На цій стадії криза ще не почалася, але вже склалися внутрішні і зовнішні передумови до її виникнення.

2. **Прихована (латентна) криза.** Це вже розпочата, але ще не видима «неозброєним оком» криза, що виявляється в якісних змінах у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства. Видимих симптомів кризи на такій стадії ще немає, що ускладнює її розпізнавання.

Прихована фаза кризи являє собою «передкризову» стадію. Однак розуміння цього приходить тільки після того, як підприємство перейшло вже в стадію гострої кризи.

Причина, чому прихована стадія кризи так важлива, проста: незважаючи на те, що більшість проблем можна вирішити і в гострій фазі, тим не менш, набагато надійніше і безпечніше не допустити небажаного розвитку подій і можливих ускладнень до того, як проблема стане гострою. Навіть у тому випадку, коли з будь-яких причин неможливо зупинити кризу, розпізнавши її перші ознаки, вже одне розуміння того, що повинно скоро статися, дозволить краще підготуватися до гострої фази кризи. Якщо керівництву вдається передбачити і виміряти потенційну швидкість і інтенсивність кризи на стадії прихованої кризи, воно буде набагато краще підготовлене до управління кризою в гострій фазі.

Фаза прихованої (латентної) кризи є попередженням реальної кризи.

Вона має такі особливості:

- стан підприємства на цій стадії характеризується як квазінормальний;
- відсутні видимі симптоми кризових явищ;
- період протікання прихованої кризи варіюється в часі;
- прихована криза не визначається стандартними методами діагностики;
- своєчасна ідентифікація прихованої кризи дозволяє підготуватися до гострої кризи та полегшити її перебіг.

Нерідко перші дві стадії об'єднують в одну. Для їх ідентифікації велику роль відіграє прогнозування криз.

3. Гостра криза. Зазвичай, говорячи про кризу, мають на увазі її гостру стадію. Коли всі симптоми кризи наявні, підприємством вже знаходиться на стадії гострої кризи. Завдання керівництва підприємства на даному етапі – збереження контролю над процесами, що протікають в підприємстві.

Основні труднощі в управлінні кризою в гострій фазі полягають в тому, що навіть при високому ступені готовності керівництва до кризи, гостра фаза протікає з дуже високою швидкістю і інтенсивністю. Швидкість подій залежить від типу кризи, у той час як її інтенсивність вимірюється обсягом можливого збитку.

Незалежно від того, як довго може здаватися, що підприємство знаходиться в центрі гострої кризи, ця фаза часто є найбільш короткою. Однак через її інтенсивність фаза гострої кризи здається довшою, ніж вона є насправді.

Симптомами гострої стадії кризи є зниження основних показників діяльності підприємства:

- зниження обсягів продажів;
- зниження або втрата рентабельності, платоспроможності, ліквідності активів;
- погіршення фінансового стану;
- збитковість діяльності.

Для визначення глибини й ваги гострої стадії кризи використовуються різні методики діагностики криз.

4. Хронічна криза – такий період, коли гострота кризи вже минула і видно результати кризи. Хронічна криза може тривати до нескінченності, головним завданням на даному етапі – скоротити час її протікання.

Симптомами цієї стадії кризи є хронічна відсутність у підприємства оборотних коштів, перехід у режим скороченого відтворення.

$$ГК < ПГП + ПФП, \quad (2.1)$$

де ГК – грошові кошти;

ПГП – поточна господарська потреба в оборотних засобах;

ПФП – поточна фінансова потреба в оборотних засобах.

За сприятливого результату хронічна фаза кризи може стати періодом

одужання і аналізу власного розвитку, і перейти у фазу розв'язання кризи. Але за будь-якого варіанту виходу з хронічній стадії (розв'язання кризи або банкрутство підприємства) керівництво повинно вміти отримувати вигоду з цієї фази. Хронічну фазу кризи необхідно використовувати для аналізу управлінських рішень, визначення сценарію поведінки в подальших подібних кризах.

5. Розв'язання кризи, або банкрутство – остання стадія кризи, яка є результатом виконаної роботи з боротьби із кризою. Це може бути або банкрутство, або подолання кризи та відновлення діяльності підприємства.

Симптомами стадії розв'язання кризи є поліпшення основних показників діяльності підприємства: збільшення рентабельності, обсягів продажів, фінансової стійкості, забезпеченості власними коштами тощо. Позитивна динаміка зміни цих показників свідчить про швидке розв'язання кризи.

Необхідно пам'ятати, що розвиток підприємства відбувається циклічно і кризи також розвиваються циклічним способом, тому підприємство, що потрапило в кризу, майже завжди змушене боротися відразу з декількома кризами одночасно. Нерідко стадія вирішення однієї кризи є прихованою фазою іншої. Саме циклічність криз робить важким розуміння того, де закінчується одна криза і починається інша.

Таким чином, важливо вміти виявити справжню, вихідну, кризу. Тому що криза не приходить одна, вона неодмінно тягне за собою цілий ланцюжок кризових явищ.

Одним із ключових понять антикризового управління є «розпізнавання» кризи. Швидкість наростання кризових явищ прямо пропорційна можливостям розпізнавання кризи і обернено пропорційна результативності розпізнавання (рис. 2.4). Тому необхідно вміти розпізнавати симптоми кризи задовго до того, як вона станеться, щоб почати вживати заходи щодо пом'якшення і подолання кризи перш, ніж вона перейде в гостру або хронічну фази.

Знання про те, на якому етапі кризового процесу знаходиться підприємство, допомагає керівництву прийняти найбільш ефективні управлінські рішення щодо виходу із ситуації.

Для ідентифікації стадії кризового процесу використовується матриця кризових станів підприємства (рис. 2.5), яка характеризує кризу за глибиною і широтою охоплення.

Матриця дозволяє визначити стадію кризи з метою більш ефективного пошуку причин і вироблення управлінських рішень із боротьби з кризою.

2.3. Екзогенні та ендогенні чинники впливу на стан підприємства

Таким чином, причини появи економічних криз знаходяться у самому механізмі функціонування ринкового господарства, побудованому на задоволенні потреб споживача, які постійно змінюються під впливом різних

чинників. Тому, для оцінки можливих втрат від кризових процесів на підприємствах потрібно уважно визначити та аналізувати фактори, що є каталізаторами кризи на підприємстві. Останнє в значній мірі залежить від динаміки зовнішнього для нього середовища, а також від ефективності функціонування власного внутрішнього механізму господарювання.

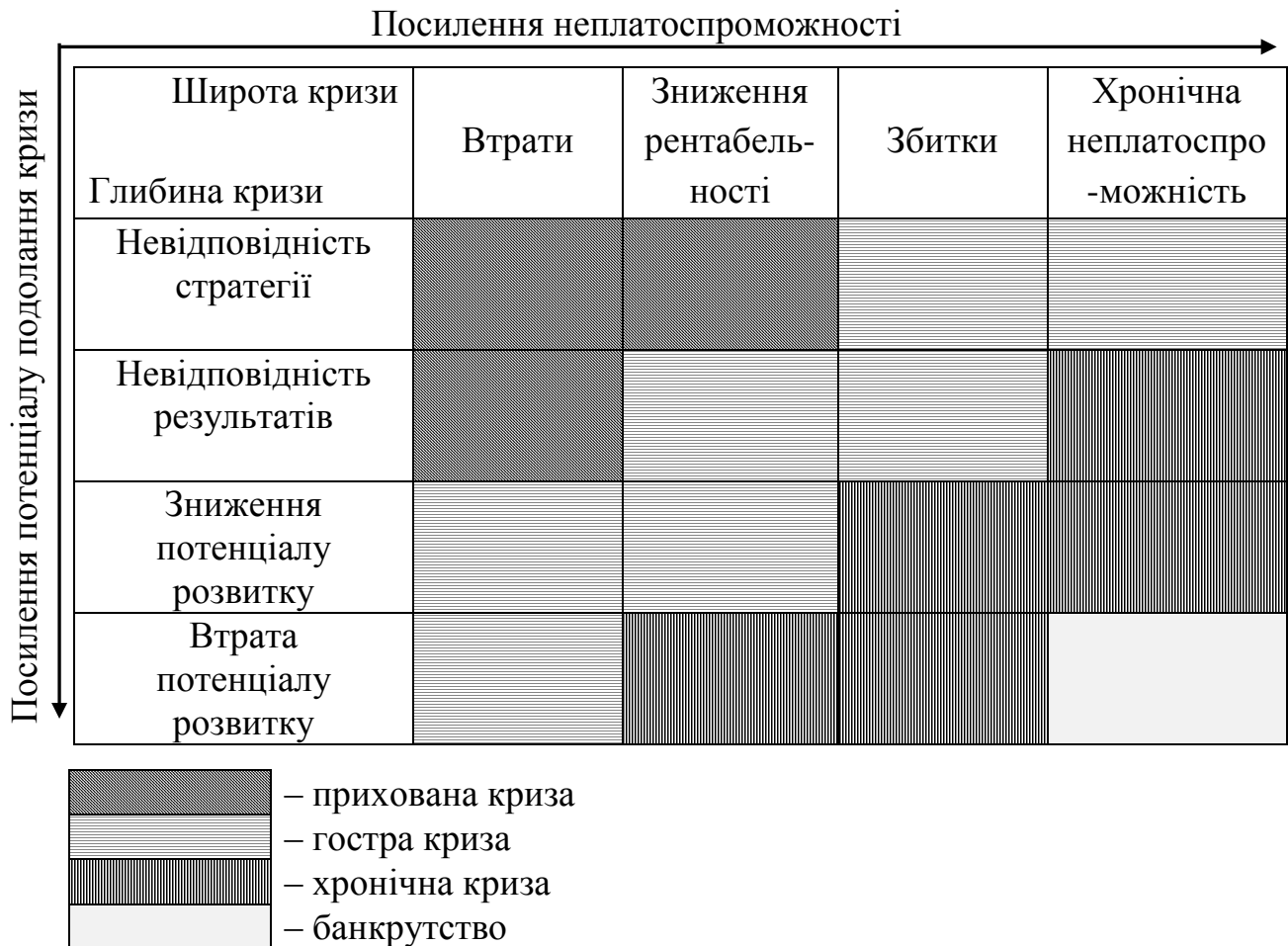


Рис. 2.5. Матриця кризових станів підприємства

Чинники, що впливають на появу та розвиток кризових процесів на підприємстві, поділять на зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні). До екзогенних чинників відносяться такі, які підприємство не має можливості заздалегідь спрогнозувати, а тому і вплинути на них. Ендогенні чинники, як правило, залежать від форм, методів та організації діяльності підприємства.

Загальна сукупність зовнішніх чинників появи і розвитку кризи на підприємстві поділяється на такі групи: соціальні, економічні, політичні та науково-технічні чинники (табл. 2.2).

У групі соціальних чинників найбільший вплив здійснюють: зміна вибору споживачів, зниження попиту на споживчі якості продукції підприємства, негативні демографічні тенденції, погіршення криміногенної ситуації в державі, зниження культурного рівня населення.

Таблиця 2.2 – Основні екзогенні чинники, що сприяють розвитку кризи підприємства

Група	Чинник
Соціальні чинники	Зміна вибору споживачів
	Зниження попиту на споживчі якості продукції підприємства
	Негативні демографічні тенденції
	Погіршення криміногенної ситуації в державі
	Зниження культурного рівня населення
Економічні чинники	Зростання інфляції
	Нестабільність системи оподаткування
	Зниження активності фондового ринку
	Нестабільність валютного ринку
	Зниження рівня реальних доходів населення
Політичні чинники	Нестабільність законодавства
	Загальна політична нестабільність в державі
	Загострення взаємовідносин між гілками влади
	Зміна політичного устрою
Науково-технічні чинники	Зниження якості сировини, матеріалів, комплектуючих
	Відсутність національної інноваційної стратегії
	Згорання інноваційної діяльності в державі
	Наявність на ринку обладнання з низькими експлуатаційними характеристиками
	Згорання загальнодержавних програм з розробки прогресивних технологій

Такі процеси, як зростання інфляції, нестабільність системи оподаткування, зниження активності фондового ринку, нестабільність валютного ринку, зниження рівня реальних доходів населення утворюють сукупність економічних чинників, що провокують і підтримують кризу на підприємстві.

Значний вплив на кризові трансформації у механізмі діяльності підприємств України здійснюють політичні чинники, що проявляються у нестабільності законодавства, загальній політичній нестабільності в державі, загостренні взаємовідносин між гілками влади, зміні політичного устрою.

Зниження кількості прогресивних досягнень у сфері науки та активності позитивних змін у техніці й технологіях відбувається за рахунок: зниження якості, сировини, матеріалів, комплектуючих, відсутності національної інноваційної стратегії, згорання інноваційної діяльності в державі, наявності на ринку обладнання з низькими експлуатаційними характеристиками, згорання загальнодержавних програм з розробки прогресивних технологій.

Внутрішні фактори, які спричиняють розвиток кризи на підприємстві, також поділяються на окремі групи: ситуаційні, ресурсні, маркетингові та фінансові чинники (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Основні ендогенні чинники, що сприяють розвиток кризи підприємства

Група	Чинник
Ситуаційні чинники	Не вірно визначена місія підприємства
	Галузь діяльності
	Погіршення іміджу і традицій фірми
	Невідповідність кваліфікаційного складу персоналу складності виконуваних робіт
	Зниження частки на ринку
Ресурсні чинники	Зниження прогресивності використовуваних технологій
	Збільшення тривалості виробничого циклу
	Збільшення рівня виробничих запасів
	Скорочення оборотності коштів
Маркетингові чинники	Відсутність стратегічних цілей маркетингу
	Невдалий вибір сегменту ринку
	Необґрунтована товарна політика
	Неефективна цінова політика
Фінансові чинники	Невірна збутова політика
	Неефективна структура балансу підприємства
	Низька ліквідність активів
	Погіршення інвестиційної привабливості підприємства
	Зниження рентабельності
	Збільшення частки залучених коштів

Ситуаційні чинники викликають появу кризових процесів на підприємстві у випадках коли: не вірно визначена місія підприємства, галузь діяльності має низький рівень віддачі на вкладений капітал, відбувається погіршення іміджу і традицій фірми, кваліфікаційний склад персоналу фірми не відповідає складності виконуваних ним робіт, відбувається зниження частки продукції підприємства на ринку.

Прояв ресурсних чинників відбувається у випадках: зниження прогресивності використовуваних технологій, збільшення тривалості виробничого циклу, збільшення рівня виробничих запасів, скорочення оборотності коштів.

Значний вплив на ефективність діяльності, відповідно на можливість появи кризи на підприємстві, здійснюють маркетингові чинники, що проявляються у випадках: відсутності стратегічних цілей маркетингу, невдалого вибору сегменту ринку, використання необґрунтованої товарної політики, неефективної цінової політики, невірної збутової політики фірми.

Визначальну дію на утворення кризових процесів, а точніше, появи високої ймовірності банкрутства, здійснюють фінансові чинники, що проявляються у вигляді: неефективної структури балансу підприємства, низької ліквідності його активів, погіршення інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання, зниження рівня прибутковості (рентабельності), збільшення частки залучених коштів.

Використана література

1. Асаул А. Н. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса / А. Н. Асаул, И. П. Князь, Ю. В. Кортаева ; под ред. проф. А. Н. Асаула. – СПб. : ИПЭВ, 2007. – 224 с.
2. Кривонос Ю. Е. Экономическая теория : конспект лекций [Электронный ресурс] / Ю. Е. Кривонос. – Таганрог : ТТИ ЮФУ, 2009. – Режим доступа : <http://www.aup.ru/books/m240/>.
3. Фролова А. А. Экономическая теория : конспект лекций [Электронный ресурс] / А. А. Фролова. – Таганрог : ТТИ ЮФУ, 2009. – Режим доступа : <http://www.aup.ru/books/m202/>.
4. Цветков В. А. Циклы и кризисы: теоретико-методологический аспект : монография / В. А. Цветков. – М., СПб. : Нестор-История, 2012. – 504 с.
5. Швиндина А. А. Теоретические основы цикличности развития экономических систем / А. А. Швиндина // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2012. – № 2. – С. 123–130.

Тема 3. ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМ СТАНОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Загальні основи антикризового управління.

3.2. Характерні риси економічного механізму антикризового управління підприємством.

3.1. Загальні основи антикризового управління

Уважається, що теоретична основа сучасного менеджменту вже сформована та усталена, але розвиток суспільних відносин утворює нові дефініції у теоретичному підґрунті системного підходу до формування органів управління та їх впливу на об'єктів управління у межах визначених цілей та стратегій діяльності. У зв'язку з цим, ще існує багато розбіжностей у розумінні терміну «антикризове управління» взагалі та «система антикризового управління» зокрема. Тому доцільно глибше розглянути такі категорії, як «система», «управління», «антикризове управління» та «антикризова система управління».

Системою є будь-яке явище або об'єкт. Поняття «systema» грецькою означає «зіставлення» і відображає той простий досвід, що речі не є аморфними, нерозчленованими і при ближчому розгляді виявляються «складеними із «частин», які можна розчленувати».

Категорія «система» відноситься до загальних категорій, тобто вона застосовується до характеристики будь-яких предметів і явищ, об'єктів. Останні не можна розділити на системи і не системи. Будь-який об'єкт є в певному відношенні системою, а в іншому – не системою. Визначити об'єкт як систему – означає виділити те відношення, у якому він виступає як система. Як система об'єкт виступає лише щодо своєї мети, яку він здатний досягти. У цьому відношенні об'єкт являє собою цілісність. У прикладному аспекті «цілісність» і «системність» розглядаються як тотожні властивості явищ.

Система – об'єкт, функціонування якого, необхідне і достатнє для досягнення мети, що стоїть перед ним, забезпечується (у визначених умовах середовища) сукупністю складових його елементів, які знаходяться в доцільних відносинах один із одним.

Елемент системи – внутрішня вихідна одиниця, функціональна частина системи, власна будова якої не розглядається, а враховуються лише її властивості, необхідні для побудови і функціонування системи.

«Елементарність» елемента полягає в тому, що він є межею членування даної системи, оскільки його внутрішня будова в даній системі ігнорується, і виступає в ній як таке явище, що у філософії характеризують як просте. Хоча в ієрархічних системах елемент теж може бути розглянутий як система. А від частини елемент відрізняє те, що слово «частина» вказує лише на внутрішню приналежність чого-небудь об'єктові, а «елемент» завжди позначає функціональну одиницю.

Певна сукупність елементів системи визначає її склад. З огляду на це **склад системи** – повна (*необхідна і достатня*) сукупність елементів системи, узята поза її структурою, тобто набір елементів. А наявність певних взаємовідносин між складниками системи визначає її структуру. Тому, **структура системи** – формалізовані відносини між елементами в системі, необхідні і достатні для того, щоб система досягла цілі.

Здійснення взаємовідносин між елементами системи у межах визначеної структури відбувається відповідно до функцій цих елементів та системи в цілому. Функції є способами досягнення мети, заснованими на доцільних властивостях системи. При цьому функції не реалізуються самі по собі, а протягом або у сукупності відповідних функціональних процесів – точніше відбувається функціонування системи (тобто процес реалізації доцільних властивостей системи, що забезпечує їй досягнення мети).

Мета – це те, чого система повинна досягти на основі свого функціонування. Метою може бути визначений стан системи або інший продукт її функціонування. При цьому, об'єкт виступає як система лише щодо своєї мети. Мета, вимагаючи для свого досягнення визначених функцій, обумовлює через них склад і структуру системи.

Будь-яка економічна система володіє характерними рисами, які відтворюються, що обумовлено певною спрямованістю розвитку соціально-економічної системи. В економічній літературі наводиться перелік властивостей і характеристик економічних систем:

1. Цілісність – означає, що всі частини системи служать загальної мети її функціонування і сприяють формуванню найкращих результатів стосовно до визначеного критерію ефективності.

2. Великі розміри системи, іншими словами наявність великого числа різних елементів, що виконують різні функції.

3. Мультипараметричні характеристики поведінки системи, тобто зміна однієї змінної впливає, як правило, на багато інших змінних.

4. Властивості емерджентності. Великі і складні системи мають властивості, що не властиві жодному з елементів (блоків), що формують ці системи. У міру розвитку великої і складної системи зв'язаність елементів підсилюється.

5. Самоорганізація. Будь-яка система володіє внутрішнім механізмом самоорганізації, який додає їй певну структурну впорядкованість і, отже, забезпечує її ефективність. Даний принцип можна трактувати як зростання впорядкованості, що нейтралізує різні обурення у зовнішньому середовищі.

6. Внутрішня динаміка, тобто здатність системи еволюціонувати під впливом екзогенних та ендогенних факторів. Залежно від того, які чинники переважають, трансформація системи має різну історію і тимчасову тривалість.

Для ефективної діяльності підприємства необхідно координувати спільні дії його учасників, а також інших елементів діяльності фірми. Така координація проявляється у вигляді організованого цілеспрямованого впливу

одних складників підприємницької структури на інші. Даний вплив найчастіше називають управлінням.

З узагальненої точки зору «управління» розглядається як функція організованих систем (біологічних, технічних, соціальних, економічних), що забезпечує зберігання структури цих систем, підтримання режиму діяльності, реалізації її програми й досягнення мети. При цьому цілісна система управління підприємством складається з підсистем: управляючої, управляємої та забезпечуючої (рис. 3.1).

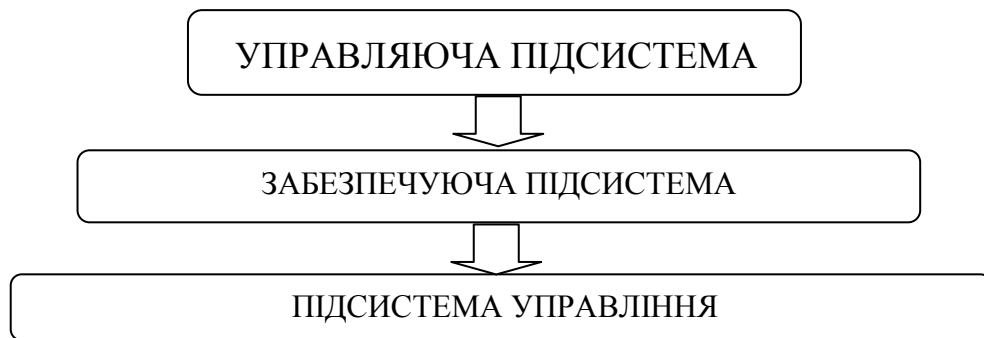


Рис. 3.1. Формальний поділ системи управління підприємством

Домінуючою, з огляду на ініціатора впливу, виступає управляюча підсистема, діяльність якої відображається у функціях управління, що реалізуються даною підсистемою, завданнях, що вирішуються, які підпорядковані досягненню конкретної мети. При цьому, мета управління – це бажаний, можливий і необхідний стан системи управління, що повинен бути досягнутий у певний момент часу.

Реалізація функцій управління потребує використання певного інструментарію управлінської діяльності, до якого відносяться методи управління. Методи управління – це способи впливу на окремих суб'єктів управління, необхідні для досягнення головної мети підприємства, або окремих його цілей. Загалом виокремлюють наступні методи управління: економічні, соціально-психологічні, організаційні.

Таким чином, управління підприємством як складною системою є антикризовим на всіх етапах його функціонування і розвитку, а вміння передбачати, розпізнавати кризу, яка наближається, що теж не можна розглядати як статичний стан, повинне визначати ефективність управлінських рішень. Таким чином, **антикризове управління** можна визначити як систему управлінських заходів і рішень щодо діагностики, попередження, нейтралізації і подолання кризових явищ і їхніх причин на всіх рівнях економіки підприємства. Воно повинне охоплювати всі стадії розвитку кризового процесу, у тому числі і його профілактиці, попередження.

У той же час, **антикризове управління** є системою управлінських заходів щодо діагностики (а), попередження (б), нейтралізації (в) та подолання

кризових явищ та їх причин на всіх рівнях економіки.

У широкому сенсі антикризове управління підприємством включає:

- аналіз мікро- і макросередовища і вибір кращою лінії поведінки організації;
- пізнання економічного механізму виникнення кризових ситуацій і створення системи «сканування» (безперервного упорядкованого спостереження простору або об'єкта) зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з метою раннього виявлення «слабких» сигналів про наближення кризи;
- стратегічний контролінг діяльності фірми і вироблення стратегії запобігання банкрутства;
- оперативну оцінку і аналіз фінансового стану фірми і виявлення можливості настання неспроможності (банкрутства);
- постійний облік ризику підприємницької діяльності і вироблення заходів щодо його зниження.

Метою антикризового управління є розробка та реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних шляхів, що призводять підприємство до кризового стану. Вибір і формування мети є початковим пунктом в антикризовому управлінні. У цей час контроль і раннє виявлення ознак можливості виникнення в майбутньому кризової ситуації, є специфічним атрибутом, властивим тільки процесу антикризового управління.

У процесі реалізації своєї головної мети антикризове управління підприємством спрямоване на вирішення таких основних завдань:

- своєчасне діагностування передкризового стану підприємства і прийняття необхідних превентивних заходів щодо попередження кризи;
- усунення неплатоспроможності підприємства;
- відновлення фінансової стійкості підприємства;
- запобігання банкрутства та ліквідації підприємства;
- мінімізація негативних наслідків кризи підприємства.

Основним завданням антикризового управління є своєчасне виявлення кризових проявів, їх розпізнання, встановлення можливих напрямків та масштабів їх розповсюдження, створення умов для зниження активності та усунення передумов розвитку кризи. Розв'язання задач антикризового управління відбувається трьома складовими антикризового управління:

- система;
- механізм;
- процес.

Система антикризового управління базується на певних принципах, які є основою організації системи антикризового управління підприємством:

1. Принцип постійної готовності реагування. Рівновага, що досягається в результаті ефективного управління підприємства, дуже мінлива в динаміці. Можлива її зміна на будь-якому етапі економічного розвитку підприємства визначається природним відгуком на зміни зовнішніх і внутрішніх умов

господарської діяльності підприємства. Ряд цих змін підсилює конкурентну позицію підприємства, підвищують його економічний потенціал і ринкову вартість; інші – навпаки, викликають кризові явища в його розвитку. Об'єктивність прояву цих умов у динаміці визначають необхідність підтримки постійної готовності керівництва до можливого порушення рівноваги підприємства на будь-якому етапі його економічного розвитку.

2. Принцип превентивності дій. Цей принцип передбачає, що краще запобігти загрози кризи, ніж здійснювати її розв'язання і забезпечувати нейтралізацію її негативних наслідків. Реалізація цього принципу забезпечується ранньою діагностикою передкризового стану підприємства і своєчасним використанням можливостей нейтралізації кризи. У цьому випадку антикризове управління використовує методологію «управління за слабкими сигналами».

3. Принцип терміновості реагування. Кожний із негативних проявів кризи не тільки має тенденцію до розширення з кожним новим господарським циклом підприємства, але й породжує нові супутні йому негативні наслідки. Тому, чим раніше будуть включені антикризові механізми за кожним діагностованим кризовим симптомом, тим більші можливості щодо відновлення порушеної рівноваги буде мати підприємство.

4. Принцип адекватності реагування. Використовувана система механізмів із нейтралізації або розв'язання кризи в переважній своїй частині пов'язана з витратами економічних ресурсів або втратами, пов'язаними з нереалізованими можливостями (викликаними скороченням обсягів операційної діяльності, призупиненням реалізації інвестиційних проектів тощо). При цьому рівень цих витрат і втрат прямо залежить від цілеспрямованості механізмів такої нейтралізації і масштабів їх використання. Тому «включення» окремих механізмів нейтралізації загрози кризи та її вирішення повинне виходити з реального рівня такої загрози і бути адекватним цьому рівню.

5. Принцип комплексності прийнятих рішень. Практично кожна криза підприємства за джерелами генеруючих її чинників, а відповідно і за формами прояву своїх негативних наслідків, носить комплексний характер. Аналогічний комплексний характер повинна носити і система розроблених і реалізованих антикризових заходів.

6. Принцип альтернативності дій. Передбачає, що кожне із прийнятих антикризових рішень має базуватися на розгляді максимально можливого числа їх альтернативних проектів із визначенням рівня їх результативності і оцінкою витрат.

7. Принцип адаптивності управління. У процесі розвитку кризи генеруючі її чинники звичайно характеризуються високою динамікою. Це зумовлює необхідність високого рівня гнучкості антикризового управління, його швидкої адаптації до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища.

8. Принцип пріоритетності використання внутрішніх ресурсів. У процесі антикризового управління, особливо на ранніх стадіях діагностики кризи, підприємство повинно розраховувати переважно на внутрішні можливості її нейтралізації. У цьому випадку підприємство може уникнути втрати керованості і процедур зовнішнього контролю своєї господарської діяльності.

9. Принцип оптимальності зовнішньої санації. Принцип оптимальності зовнішньої санації припускає, що при виборі її форм і складу зовнішніх санаторів слід виходити з системи певних критеріїв (збереження управління підприємством його початковими засновниками, мінімізація втрати ринкової вартості підприємства та інші), що розробляються в процесі антикризового управління.

10. Принцип ефективності. Реалізація цього принципу забезпечується зіставленням ефекту антикризового управління і пов'язаних із реалізацією його заходів ресурсів.

Ефективність антикризового управління характеризується здатністю підприємства адекватно реагувати на зміни на ринку, загрозливі його нормальному функціонуванню. Кризовий стан підприємства на ринку змінює акценти – те, з чим можна було миритися в період відносного економічного благополуччя, стає абсолютно неприпустимим в умовах неплатоспроможного підприємства.

Основним змістом антикризового управління, його головною особливістю є повернення до класичного менеджменту, а саме: вдосконалення внутрішньовиробничого планування (виробничий менеджмент) та управління (персональний менеджмент). Таким чином, йдеться про орієнтацію на внутрішні резерви підприємства, так як зовнішня підтримка (наприклад, отримання пільгових кредитів) малоімовірна.

Проблеми антикризового управління великі і все ж всю їх сукупність можна виділити в три групи, як це показано на рис. 3.3.

Перша група включає проблеми розпізнавання передкризових ситуацій. Це непросте справа своєчасно побачити настання кризи, виявити його перші ознаки, зрозуміти його характер. Від цього в багатьох залежить запобігання кризи. Механізми запобігання кризи треба побудувати і запустити в дію. І це теж проблема управління.

Друга група проблем антикризового управління пов'язана з ключовими сферами життєдіяльності організації. Це, насамперед, методологічні проблеми її життєдіяльності. У процесах їх вирішення формулюються місія і мета управління, визначаються шляхи, засоби і методи управління в умовах кризової ситуації. Ця група включає комплекс проблем фінансово-економічного характеру. Наприклад, в економічному антикризовому управлінні виникає необхідність визначення типів диверсифікованості виробництва чи проведення конверсії. Це вимагає додаткових ресурсів, пошуку джерел фінансування. Існують також проблеми організаційного і правового змісту, безліч соціально-психологічних проблем.



Рис. 3.3. Проблематика антикризового управління

Проблематику антикризового управління можна представити і в диверсифікації технологій управління (третя група проблем), яка в узагальненому вигляді включає проблеми прогнозування криз і варіантів поведінки соціально-економічної системи в кризовому стані, проблеми пошуку необхідної інформації і розробки управлінських рішень. Проблеми аналізу та оцінки кризових ситуацій також мають велике значення. Тут існує безліч обмежень за часом, кваліфікації персоналу, недостатності інформації та ін. До цієї ж групи можна віднести і проблеми розробки інноваційних стратегій, які сприяють виводу організації з кризи.

Четверта група проблем включає конфліктологію і селекцію персоналу, яка завжди супроводжує кризові ситуації. Не можна упускати зі структури антикризового управління та проблеми інвестування антикризових заходів, маркетингу, а також проблеми банкрутства та санації підприємств.

Керованість кризою відрізняється на різних етапах її розвитку, і обернено пропорційна її розвитку. Відповідно, характер і зміст антикризового управління різняться:

1) на різних етапах життєвого циклу підприємства в залежності від типу кризи;

2) на різних стадіях кризи.

Для першого випадку можна застосувати схему Л.Г. Грейнера (рис. 3.4), яка відображає характерні для різних етапів життєвого циклу підприємства кризи і спрямованість заходів з їх подолання.



Рис. 3.4. Схема типів кризи Л.Г. Грейнера

Другий варіант припускає, що різні стадії кризового процесу вимагають прийняття різних управлінських рішень щодо подолання кризи. Відповідно, антикризове управління можна розділити на два різних за характером процеси:

– антикризове управління в умовах гострої кризи, або «реактивне антикризове управління»;

– антикризове управління з метою передбачення криз, управління на ранніх етапах розвитку кризи і профілактики виникнення кризових ситуацій – апріорне (випереджальне) антикризове управління».

«Реактивне антикризове управління» спрямовано на виконання таких конкретних завдань, як відновлення достатнього рівня ліквідності в платоспроможності. Воно реалізується на стадії гострої кризи в умовах гострої нестачі часу, що суттєво ускладнює розробку зваженої антикризової концепції, а також переосмислення колишніх цілей і норм. «Реактивне антикризове управління» можна охарактеризувати як планування та впровадження, метою яких, як правило, є прагнення до відновлення колишнього, докризового стану (рис. 3.5).

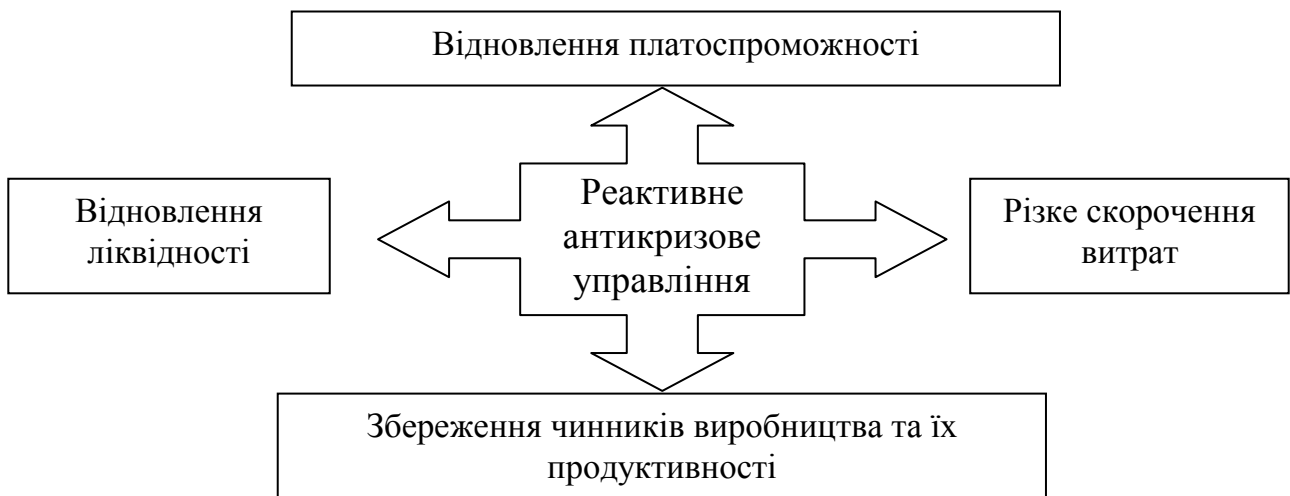


Рис. 3.5. Зміст реактивного антикризового управління

На противагу цьому «випереджальне антикризове управління» має справу з загальними цілями, які можуть бути сформульовані тільки на більш низькому ступені, ніж завдання розробки конкретних заходів. Антиціпативні відносини розуміються як довгострокові завдання менеджменту, які можуть охоплювати всі сфери підприємства (рис. 3.6).

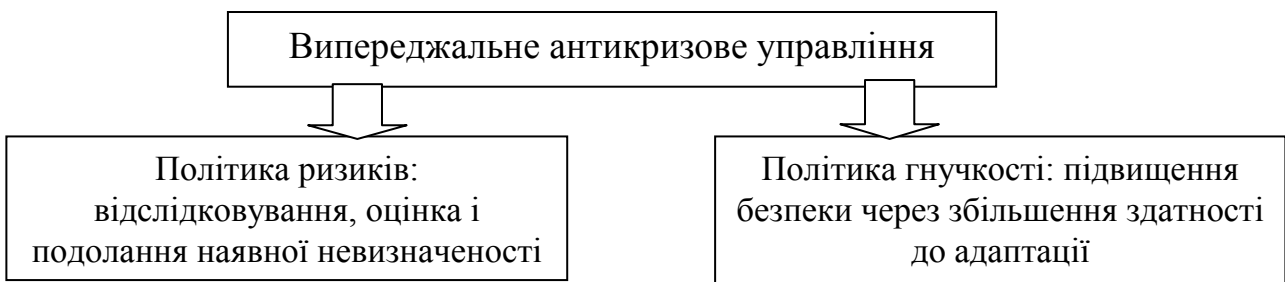


Рис. 3.6. Зміст випереджального (апріорного) антикризового управління

Той чи інший вид антикризового управління застосовується залежно від того, чи знаходиться підприємство в гострій стадії кризи, або здійснює антикризове управління з метою профілактики кризи і розпізнавання її на ранніх стадіях.

Випереджальне подолання кризи включає в себе прогнозування криз і їх розпізнавання на ранніх стадіях, а реактивне – виявлення причин кризи, яка вже настала, і виведення підприємства з неї.

Для ефективної боротьби з кризами, управління підприємством має бути більше орієнтоване на випереджальне управління, ніж на реактивне, на заходи з розпізнавання, прогнозування криз на ранніх стадіях і попередження («профілактику хвороби»), ніж на «реанімацію» підприємства, яке потрапило в гостру кризу.

3.2. Характерні риси економічного механізму антикризового управління підприємством

Кризи відрізняються одна від одної, тому управління ними може бути різним. Це різноманіття також проявляється в системі і процесах управління (алгоритмах розробки управлінських рішень) і особливо в механізмі управління. Механізм управління, який характеризує засоби впливу, також має свої особливості.

Організований цілеспрямований вплив суб'єкта управлінського процесу на об'єкт для запобігання кризових проявів проходить на основі функціонування взаємопов'язаних між собою елементів, що є складовими механізму антикризового управління. Даний механізм має розгалужену структуру з множинними прямими та зворотними зв'язками, вертикальними та горизонтальними інформаційними каналами.

Механізм антикризового управління підприємства складається з наступних основних елементів (підсистем):

- діагностика фінансового стану;
- оцінка бізнесу підприємства;
- маркетинг;
- організаційно-виробничий менеджмент;
- управління персоналом;
- фінансовий менеджмент;
- антикризова інвестиційна політика;
- антикризове бізнес-планування;
- організація ліквідації підприємства.

На рис. 3.7 наведені вимоги до системи, механізму і процесу управління кризовим станом підприємства.



Рис. 3.7. Вимоги до системи, механізму і процесу управління кризовим станом

У механізмі управління кризовим станом пріоритети віддаються:

- мотивуванню, орієнтованому на антикризові заходи, економії ресурсів, уникненню помилок, обережності, глибокому аналізу ситуацій, професіоналізму та ін.;
- установкам на оптимізм і впевненість, соціальну стабільність діяльності;
- інтеграції за цінностями професіоналізму;
- ініціативності у вирішенні проблем і пошуку найкращих варіантів розвитку;

– корпоративності, взаємної прийнятності, пошуку та підтримці інновацій.

Технологічна схема управління кризовим станом складається з восьми блоків, зміст яких і функціональні зв'язки представлено на рис. 3.8. Вони характеризують повернено-поступальну послідовність різних операцій і їх груп при розробці і здійсненні управлінського рішення і, таким чином, оптимальний варіант виходу організації (підприємства) із кризової ситуації (передбачуваної або яка вже вибухнула).

Блок 1. На цьому етапі антикризового управління створюється спеціалізована робоча група. Вона може складатися як із власних кадрів організації, так і з фахівців, запрошених з боку лише на час можливої чи реальної кризової ситуації. Фахівці повинні володіти такими знаннями, як теорія криз, прогнозування, конфліктологія, розробка управлінських рішень, дослідження систем управління, макроекономіка, мікроекономіка тощо.

Фахівці також повинні володіти мистецтвом вирішення проблем у процесах антикризового управління та практичною методологією ефективного управління в умовах ризику і невизначеності, мати спеціальну підготовку в галузі управління, розуміти і враховувати специфіку роботи підприємства в регіональній і галузевій інфраструктурі, функціональну специфіку управління фінансами, персоналом, технологіями, інформаційними потоками тощо.

Група може бути виділена в окрему структурну одиницю або мати статус консультуючого органу при апараті управління організацією. Критерії відбору в корпус фахівців антикризового менеджменту: специфіка особистості, досвід практичної діяльності, характер освіти і соціальна спрямованість діяльності.

Блок 2. Це другий етап в технологічній схемі антикризового управління. Тут передбачається перевірка доцільності та своєчасності проведення заходів з антикризового управління. При недоцільності відбувається повернення до вихідної ситуації, пошуку нових цілей, планування за ними спеціальних заходів. Якщо є обґрунтування доцільності та своєчасності «включення» антикризового управління, відбувається перехід до блоку 3.

Блок 3. На цьому етапі проводиться розробка управлінських рішень антикризового характеру, яка здійснюється, в свою чергу, у кілька етапів. Основними з них є: збір вихідної інформації про ситуацію в організації, структурно-морфологічний аналіз ситуації, визначення шляхів виведення організації з кризової ситуації, визначення необхідних ресурсів, перевірка можливості досягнення поставлених цілей.

Блок 4. На четвертому етапі створюється система реалізації управлінських рішень з виходу організації з кризової ситуації. При цьому групою фахівців, що підготувала ці рішення, визначаються їх конкретні виконавці. Виконавець повинен мати необхідні і достатні ресурси для виконання антикризового управлінського рішення, а також за своєю кваліфікацією він повинен відповідати рівню і складності поставлених перед ним завдань.



Рис. 3.8. Технологічна схема управління кризовим станом

Блок 5. На цьому етапі антикризового управління здійснюється організація виконання управлінських рішень. Це конкретні організаційно-практичні заходи, реалізація яких в чітко визначеній послідовності дозволить досягти цілей, поставлених в антикризовому управлінні.

Блок 6. На наступному етапі необхідні оцінка та аналіз якості виконання управлінських рішень за показниками діяльності організації.

Блок 7. Тепер перевіряється доцільність проведення подальших робіт з виходу організації з кризової ситуації, яка складається у визначенні того, на якій стадії виконання знаходиться антикризова програма.

Блок 8. На заключному, для даної технологічної схеми, етапі антикризового управління розробляються заходи щодо прогнозування майбутніх кризових ситуацій. Прогнозування є невід'ємною частиною технології антикризового управління. Воно дозволяє, якщо не уникнути кризової ситуації, то підготуватися до неї і мінімізувати її наслідки.

Запуск механізму антикризового управління, спрямованість його дії та ефективність залежать від обраної стратегії і тактики, глибини і обґрунтованості розроблених антикризовим менеджментом рішень і підбору команди, яка буде їх реалізовувати.

Тактичні (оперативні) управлінські рішення щодо виходу підприємства з кризи мають бути як захисними (скорочення витрат, закриття підрозділів, скорочення персоналу, скорочення виробництва й збуту), так і дійовими (активні маркетингові дослідження, підвищення ціни на продукцію, використання внутрішніх резервів, модернізація обладнання, удосконалення управління). У першу чергу вони повинні передбачати: призупинення поточних збитків, виявлення внутрішніх резервів, додаткове залучення кваліфікованих спеціалістів, проведення кадрових змін, зміцнення внутрішньофірмової дисципліни.

Стратегічні рішення антикризової системи управління повинні ґрунтуватись на результатах аналізу і оцінки стану підприємства, бути спрямованими на вивчення його виробничого потенціалу, ініціювати розробку виробничих програм, впливати на формування політики доходів та інноваційної політики.

Головним чином, стратегічні і тактичні управлінські рішення антикризової діяльності повинні бути спрямованими на виробничу та фінансово-економічну сфери підприємства. У виробничій сфері слід бути орієнтованими на: удосконалення техніки і технології; концептуального відпрацювання транспортного забезпечення; реформування управління витратами; реорганізацію структур управління; залучення досвідчених менеджерів до реалізації відпрацьованих управлінських рішень. А у фінансово-економічній сфері на: проведення робіт щодо відстрочки, звільнення від виконання зобов'язань; перетворення короткострокових зобов'язань у позички; відстрочку процентів за кредити; розширення кредитних ліній; продаж тієї частини майна, що не має прямого відношення до виробництва; забезпечення

фінансової стабілізації підприємства шляхом нагромадження власного капіталу, субвенцій тощо.

Використана література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. ; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989.
2. Асаул А. Н. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса / А. Н. Асаул, И. П. Князь, Ю. В. Коротаева ; под ред. проф. А. Н. Асаула. – СПб. : ИПЭВ, 2007. – 224 с.
3. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. для вищих навч. закл. / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.
4. Экономическая кибернетика : учеб. пособие / Отв. ред. И. М. Сыроежин. – [Ч. 4.1. Основы теории хозяйственных систем] . – Л. : Из-во ЛГУ, 1974. – 126 с.
4. Карпенко О. А. Основы антикризового управління : навч.-метод. посіб. / О. А. Карпенко. – К. : НАДУ, 2006. – 208 с.
5. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / Л. О. Лігоненко. – К. : Київ. Нац торг.-екон. Ун-т, 2001. – 579 с.
6. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством : підручник / А. М. Штангрет. – Львів : Українська академія друкарства, 2008. – 236 с.

Змістовний модуль 2
МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ КРИЗИ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВА ТА ВИЗНАЧЕННЯ ІМОВІРНОСТІ
БАНКРУТСТВА

Тема 4. ДІАГНОСТИКА КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ
НА ПІДПРИЄМСТВІ

- 4.1. Сутність та завдання діагностики кризи розвитку підприємства.
- 4.2. Види та етапи діагностики кризи.
- 4.3. Показники діагностики кризового стану підприємства.
- 4.4. Інтегральні моделі експрес-діагностики економічної кризи підприємства.

4.1. Сутність та завдання діагностики кризи розвитку підприємства

Велика кількість підходів до визначення та прогнозування катаклізмів у діяльності підприємства ґрунтується на подвійній природі будь-якої кризи, яка одночасно створює й руйнує, тобто формує передумови та готує фундамент для подальшого розвитку фірми, звільняє від попередньої стратегії бізнесу.

Своєчасне розпізнавання ознак і природи кризи, її локалізація, використання елементів дослідження як міри превентивного оздоровлення і відновлення платоспроможності складають суть цілей діагностики в антикризовій діяльності фірми.

Завдяки дослідженням в області теорії інформації, експертних систем, теорії ігор, ймовірностей і статистичних рішень, математичної статистики, статистичної теорії розпізнавання, а також накопиченому досвіду діагностика вивчалася самостійно як особливий пізнавальний процес. Методичною і теоретичною основою дослідження діагностики в антикризовому управлінні є наукові праці вітчизняних і закордонних вчених (рис. 4.1).

Однієї з істотних особливостей кризи і, відповідно, суб'єктивної реакції є фактор часу. Час, як відомо, завжди має економічну ціну, особливо значиму в період кризи. Таким чином, особливістю антикризового управління є дефіцит часу на ухвалення управлінського рішення і на реалізацію антикризових процедур.

Як зазначалося у попередній темі, той аспект кризи, що відбиває позитивні можливості відновлення, виступає як «антиціпативна (випереджальна) антикризова діяльність». Поряд із програмою захисту від кризового саморуйнування вона включає профілактику і «терапію» банкрутства, тобто стадію діагностики і превентивному оздоровленні в процесі антикризового управління.

<p>Теорії економічних циклів Теорія кругообігу капіталу Теорія трансакційних витрат Концепції маржиналізму Теорія граничних витрат</p>	Теоретична основа	АНТИКРИЗОВА ДІАГНОСТИКА	Методологічна основа	<p>Теорія менеджменту Концепція процесного управління в системі Розуміння діагностики, як складової менеджменту</p>
<p>Логіка Структурно-функціональний підхід Концепція перетворення творчості</p>				<p>Теорія перетворюючого менеджменту Теорія прийняття рішень Моделі життєвого циклу організацій</p>
<p>Теорія управління Принцип прямого та оберненого зв'язку в управлінні Системний підхід в організації підприємницьких структур</p>				<p>Концепція максимального прибутку у ліберальній економічній організації</p>
<p>Теорія про рефлексивні властивості соціальних систем Моделювання при описі складних систем</p>				<p>Методи фінансово-економічного аналізу стану підприємства Методи та моделі прогнозування банкрутства підприємства</p>

Рис. 4.1. Дослідження діагностики в антикризовому менеджменті

Система антикризового впливу має властивості, що додають особливий механізм управління. Ці особливості механізму антикризового управління обумовлені і задачами, що вирішує діагностика: своєчасне розпізнавання симптомів, факторів і причин кризи, що наближається, її класифікація і вироблення заходів, які необхідно прийняти. Об'єктом діагностики крім самої соціально-економічної системи можуть бути і її елементи.

Ефективність діагностики вище тоді, коли визначена наступна послідовність етапів її виконання:

- установа належності об'єкта до визначеного класу або групи об'єктів;
- виявлення відмінностей діагностованого об'єкта від об'єктів свого класу шляхом порівняння його фактичних параметрів з базовими;
- визначення припустимих відхилень від базових показників;
- розробка методики формування інституціональних норм як базових показників.

Залежно від цілей існують різні стратегії антикризового управління, але для кожної з них важливо своєчасне розпізнавання кризової ситуації, визначення причин, симптомів і факторів кризи.

Антикризове управління актуалізує функціональні аспекти з виявлення і подолання причин, що перешкоджають оздоровленню підприємства, і радикалізації заходів, що відновлюють його платоспроможність. Дослідники (Ковальов В. та ін.) вважають, що для підприємств на стадіях розвитку і підйому життєвого циклу, економічна сторона кризи і, отже, необхідність діагностики виражається в дефіциті коштів, необхідних для ведення виробництва і розрахунків із кредиторами. Однак такий підхід вважається абстрактним, тому що не враховує індивідуальні особливості життєвого циклу конкретного підприємства, у якому можливі кризи, обумовлені процесом розвитку і зростання, віком і розмірами фірми. Це вимагає об'єднання діагностики фінансово-економічного стану підприємства зі здійсненням заходів його превентивної санації (оздоровлення).

Особливість антикризового управління проявляється в об'єднанні в систему діагностики, попередження, подолання кризи, стратегії реструктуризації і застосування нестандартних методів в управлінні персоналом. З цих позицій антикризове управління є конструктивною реакцією на виявлені в результаті діагностики зміни, що загрожують банкрутством або порушенням нормального функціонування. Правомірність такого підходу можна підтвердити ефективністю результатів управлінських рішень шляхом зіставлення рівня витрат ресурсів і ступеня досягнення цілей.

Однією з цілей антикризової діяльності є збереження ідентичності і нівелювання диспропорції внутрішніх і зовнішніх параметрів підприємства. Це виступає необхідною умовою його подальшого розвитку й адаптації до динаміки зовнішніх умов.

Для вищого керівництва і власників підприємства діагностика є засобом одержання достовірної якісної інформації про його реальні можливості на початковій стадії економічної кризи й основою для введення в дію особливих методів і механізмів менеджменту. Спираючись на результати діагностичних і превентивних досліджень різних сторін діяльності підприємства, менеджери і власники мають можливість приступити до розробки рефлексивної моделі антикризового управління своїм підприємством.

Діагностика одночасно виступає як оцінка стану поточного фінансового обліку і звітності, базою для висування гіпотез про закономірності і можливе хитливе фінансово-економічне положення. Вона дозволяє виявляти причинно-наслідкові зв'язки в дисфункціях менеджменту, а потім перейти до побудови моделей функціонування і розвитку підприємства, здійснюючи при цьому попередження його банкрутства.

Таким чином, діагностика – це категорія антикризового менеджменту, що має специфічний порядок зв'язків, структуру, функції. Мета діагностики в антикризовому менеджменті – своєчасне розпізнавання ознак і природи кризи, а також локалізація небажаних її впливів.

Індивідуальні особливості об'єктів дослідження вимагають різного підходу до визначення концепції діагностики. Необхідним для ефективного антикризового управління підприємством є об'єднання діагностики і превентивної санації в одну стадію антикризового менеджменту.

Економічна діагностика має низку специфічних властивостей, що виявляються в антикризовому управлінні:

- вивчення нових якостей об'єкта управління в результаті розвитку соціально-економічної системи;
- виявлення причинно-наслідкових зв'язків у розвитку об'єкта і суб'єкта управління;
- визначення межі експертного знання менеджера і використовуваних експертних систем у діагностуванні кризи, її попередженні і виході з неї;
- моніторинг за зміною стану ситуації в умовах високої ентропії ринкового макросередовища підприємств, що істотно знижує керованість і ступінь інформаційного контролю та імовірність прогнозування;
- необхідність підвищення ефективності антикризових і прогностичних функцій діагностики.

Діагностика в антикризовому менеджменті покликана розпізнавати інституційно-нормативне «середовище» підприємства. Разом з тим, аналіз умов і факторів підвищення ефективності антикризового управління на підприємстві приводить до необхідності класифікації типів і видів діагностики в антикризовому менеджменті (рис. 4.2).

Оскільки процес діагностування є інтегруючою складовою антикризового менеджменту підприємства, то він здійснюється залежно від мети та об'єкта діагностики, відповідно до визначених завдань та з використанням специфічних методів діагностування.



Рис. 4.2. Класифікація типів і видів діагностики

Ураховуючи, що процес діагностики може бути дослідницьким, пошуковим або пізнавальним – мета діагностики визначається для встановлення стану об'єкта дослідження за допомогою реалізації відповідних процедур. Завдання здійснення діагностики полягає у визначенні заходів, управлінських рішень, спрямованих на поліпшення роботи всіх складових системи і способів їх реалізації та усунення негативного впливу відхилень критеріальних значень будь-яких складових системи. Для забезпечення виконання окремих операцій (дій) процесу діагностики використовуються методи: аналітичні (засновані на безконтактних методах із використанням статистичної інформації та комплексного економічного аналізу); експертні (побудовані на базі узагальнення оцінок та інформації, представлені експертами та отримані з використанням контактних методів вивчення об'єкту дослідження); динамічне програмування (розрахунковий метод рішення задач управління з використанням математичних моделей); лінійне програмування (математичний метод, що заснований на оптимізації досягнення кількісно визначеної мети).

У діагностиці кризи підприємства і причин, що її породжують, можна виділити такі напрямки:

1) вивчення соціально-економічних систем (підприємств) як об'єктів діагностики;

2) побудова і вивчення відповідних моделей соціально-економічних систем;

3) дослідження діагностичних систем і їх зв'язків з об'єктом діагностики.

Перший напрямок діагностики пов'язаний з розробкою методів розв'язання проблем і припускає рішення наступних завдань:

– вивчення умов функціонування і стану виробничих соціально-економічних систем;

– вивчення елементів систем і зв'язків між ними;

– вивчення можливих станів системи;

– аналіз можливостей проведення дослідження ознак, що характеризують стан системи;

– збирання і обробка статистичних матеріалів, що дозволяють визначити розподіл ймовірностей можливих станів системи (діагнозу), а також закономірності прояву ознак;

– збирання експериментальних даних про витрати, пов'язані зі здійсненням дослідження виробничих соціально-економічних систем.

Другий напрямок діагностики в антикризовому менеджменті пов'язаний з побудовою моделей соціально-економічних систем і процесів діагностики, а тому – із аналізом наступних завдань:

– розробкою методів діагностування кризи і причин, що її породжують в соціально-економічних системах;

– розробкою правил побудови моделей, що дозволяють визначити стан соціально-економічних систем.

Обидва напрямки діагностики тісно пов'язані; цей зв'язок носить двосторонній характер. З одного боку, емпіричний матеріал, отриманий при аналізі конкретних систем, необхідний для побудови моделей і оцінки відповідності цих моделей тому чи іншому класу систем. З іншого боку, рішення теоретичних задач, сформульованих стосовно до побудови моделей соціально-економічних систем, не тільки важливе саме по собі, але і розширює межі емпіричного дослідження кризи і причин, що її породжують в соціально-економічних системах.

Третій напрямок діагностики припускає аналіз існуючих діагностичних систем, виявлення принципів їхньої побудови і розробку методів рішення, оцінку оптимальності.

При діагностиці є важливим вибір інформативних ознак для опису соціально-економічних систем (рис. 4.3), що пов'язано з труднощами одержання інформації чи вартістю діагностичного дослідження, часом на її пошук, систематизацію, аналіз і обробку. Параметри елементів системи, яка діагностується, не рівноцінні за кількістю зведень, що представляються ними. Одні приносять інформацію про велику кількість властивостей елементів системи, інші – про меншу кількість та іншу якість.

Перевага надається параметрам, що мають динамічний характер, а не тим, що стабільні чи повільно змінюються. Так, з погляду визначення кризових

ситуацій, у підприємствах такий параметр, як величина вартості основних фондів за кількістю принесеної інформації про стан об'єкта значно уступає такому параметру системи, як коефіцієнт ліквідності чи платоспроможності.

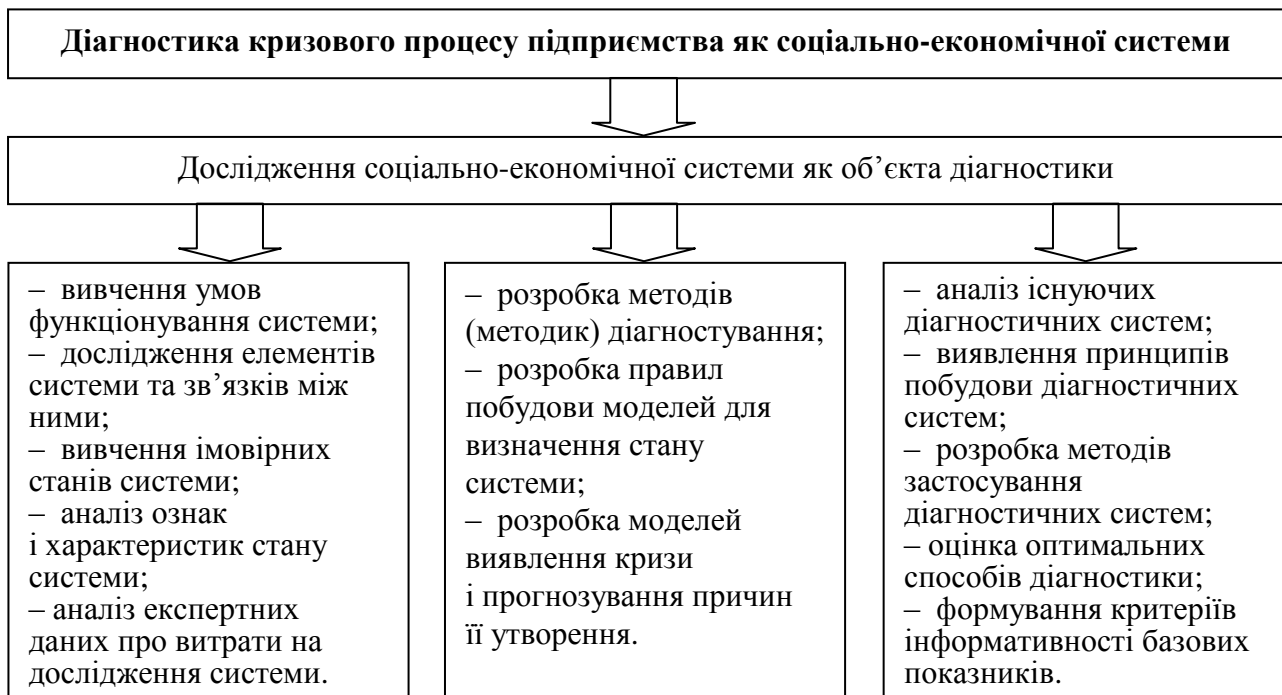


Рис. 4.3. Предмет дослідження діагностики в антикризовому управлінні

Встановлення невеликих проявів кризи та визначення її масштабів може здійснюватися на основі суб'єктивних та об'єктивних оцінок змін у діяльності підприємства. Суб'єктивні оцінки дозволяють швидко та без складних розрахунків визначити навіть окремі кризові прояви, але залежать від рівня підготовленості, «внутрішнього чуття» експерта. Об'єктивні оцінки базуються на розрахункових і первинних даних та не потребують ґрунтовної попередньої підготовки особи, що здійснює діагностику параметрів підприємства. Достатньо виконати розрахункові операції згідно певного алгоритму і можна отримати відповідь на питання про наявність та масштаби кризи.

4.2. Види та етапи діагностики кризи

Діагностика кризового стану підприємства залежно від цілей і методів здійснення поділяється на два види:

1. **Експрес-діагностика кризи** – регулярна оцінка фінансового розвитку підприємства, здійснювана на базі фінансового обліку за стандартними алгоритмами фінансового аналізу. Даний вид діагностики дозволяє протягом короткого проміжку часу (5–10 днів) з'ясувати проблеми, їх причини,

продумати можливі шляхи вирішення цих проблем і сформулювати пропозиції.

Мета експрес-діагностики – виявити причини труднощів, а також сформулювати швидкі заходи порятунку і розподілити необхідні дії в порядку їх терміновості і важливості. Мова йде про розділення короткострокових управлінських рішень, які можуть принести більш-менш швидкий результат, і структурних рішень, результати яких можна відчутти лише через певний проміжок часу.

2. Фундаментальна діагностика кризи здійснюється шляхом аналізу фінансового розвитку підприємства на основі факторного аналізу та прогнозування, і являє собою всебічну і глибоку оцінку поточного стану підприємства, виявлення причин його погіршення і очікуваних тенденцій розвитку.

Стандартні алгоритми фінансового аналізу підприємства дозволяють вирішити наступні завдання:

- визначити якість фінансового стану;
- вивчати причини його погіршення або поліпшення;
- підготувати рекомендації з підвищення фінансової стійкості і платоспроможності.

Ці завдання вирішуються шляхом розрахунку та вивчення динаміки абсолютних і відносних показників, які розбиваються на аналітичні блоки оцінки: 1) складу і структури балансу; 2) фінансової стійкості; 3) ліквідності та платоспроможності; 4) рентабельності; 5) ділової активності.

Таким чином, експрес-діагностика стану підприємства проводиться на підставі оперативного вивчення його звітності шляхом розрахунку відносних показників, порівнянних в динаміці, що дозволяють оцінити тенденцію і глибину змін в стані підприємства.

На відміну від експрес-діагностики, яка є універсальною і прийнятною для будь-якого підприємства, фундаментальна діагностика являє собою творче дослідження і може виконуватися лише аналітиками з високою кваліфікацією. Вона націлена на виявлення причин фінансового «нездоров'я» господарюючого суб'єкта та шляхів їх усунення, виходячи з того, яка концепція покладена в основу оздоровлення підприємства: концепція прориву або концепція еволюційного розвитку.

Залежно від завдань дослідження стан підприємства може оцінюватися на певний момент часу. Таке дослідження називається діагностикою статичного стану. Аналіз його стану протягом певного періоду часу називається діагностикою процесу.

Сьогодні застосовуються різноманітні **методи діагностики** стану підприємства, вибір яких залежить від ситуації і часу. До числа найбільш популярних відносяться:

- 1) аналітичні методи, засновані на здійсненні операцій зі статистичними і фінансовими даними (серед них – трендовий аналіз системи критеріїв і ознак, аналіз динаміки обмеженого кола показників, аналіз динаміки інтегральних показників);

2) методи експертної оцінки, засновані на отриманні та узагальненні інформації за допомогою проведення спеціальних експертних опитувань;

3) динамічне програмування – обчислювальний метод розв’язання задач з багатьма змінними величинами (його різновиди – аналіз динаміки рейтингових оцінок на базі ринкових критеріїв фінансової стійкості підприємства, аналіз факторних регресійних і дискримінантних моделей).

Від об’єктивності пропонованих діагностикою оцінок залежить успіх попередження кризи або її подолання. При помилкових оцінках обирається неправильний напрямок і підприємство продовжує залишатися в кризовій ситуації або криза ще більше посилюється. Ризик помилок на етапі діагностування можна знизити шляхом одночасного застосування різних способів проведення діагностики.

Діагностика кризової ситуації нарівні з методами її подолання є незамінною частиною будь-якої управлінської політики. Вона дає дані, які можна буде використовувати в майбутніх періодах, вказує на помилки і недоліки існуючої виробничої та управлінської системи, виявляє причини виникнення кризової ситуації.

У спеціальній літературі наведені різні системи діагностування кризи.

Найбільш повна система відображає діагностику кризи в рамках внутрішнього і зовнішнього середовища бізнесу. Така комплексна оцінка дозволяє краще судити про істинні причини виникнення кризи, а отже, й ефективніше з ними справлятися.

Структурно-логічна схема її проведення діагностики кризи розвитку підприємства за Л.О. Лігоненко наведена на рис. 4.4.

I етап. Створення інформаційної бази дослідження. Проведення діагностики кризового стану потребує використання певної сукупності інформації внутрішнього та зовнішнього характеру стосовно результатів та перспектив діяльності підприємства. Можливість формування та якісні ознаки інформаційної бази дослідження є вагомими чинниками, оскільки доступ до певних джерел інформації обумовлює повноту та достовірність інформації, вибір методів дослідження, коректність діагностичного висновку.

Інформаційна база діагностики кризових явищ в підприємстві розглядається як сукупність двох інформаційних підсистем – внутрішньої та зовнішньої. Джерелами внутрішньої інформації є фінансова звітність підприємства (ф. № 1 «Баланс», ф. № 2 «Звіт про фінансові результати діяльності та їх використання», ф. № 3 «Звіт про рух грошових коштів», ф. № 4 «Звіт про власний капітал»), а також первинна бухгалтерська та оперативна інформація стосовно фінансових зобов’язань підприємства, його дебіторів, наявних товарно-матеріальних запасів та інших ліквідних цінностей, джерел отримання доходів, складу поточних витрат тощо.

Накопичення внутрішньої інформації проводиться за затвердженим переліком показників з визначеною періодичністю. За умови застосування автоматизованих систем бухгалтерського обліку база необхідних даних може

формуватися автоматично відповідно до розробленої програми. Накопичувана інформація повинна давати повне та об'єктивне уявлення про обсяги та терміни виконання зобов'язань та поточних платежів, необхідних для нормального здійснення фінансування діяльності – з одного боку; та про можливості підприємства щодо забезпечення ритмічного та сталого фінансування – з іншого.



Рис 4.4. Структурно-логічна схема проведення діагностики кризи розвитку підприємства

Метою накопичення зовнішньої інформації є проведення моніторингу зовнішнього оточення підприємства, насамперед, у таких сегментах, як кон'юнктура ринків (споживчого, товарних, матеріальних, трудових та фінансових ресурсів), державне регулювання бізнесу, податкова політика держави. Джерелами отримання такої інформації є публікації в пресі та

спеціалізованих виданнях, кон'юнктурні огляди, огляди політичних та економічних новин, публікації проектів законодавчих актів та прогнози рішень уряду, макроекономічна статистика, дані бюджетів відповідного рівня, очікувані темпи інфляції та залучення зовнішніх кредитів тощо.

Зовнішня інформація, як правило, є якісною (лише окремі параметри оцінюються кількісно) та достатньо агрегованою. Проте її логічне осмислення дозволяє визначити загальний напрям розвитку ситуації, сучасний стан та подальші перспективи діяльності підприємства.

II етап. Діагностика кризового стану підприємства. Визначення глибини кризового стану підприємства є комплексним діагностичним дослідженням, яке пропонується здійснювати у такому порядку.

2.1. Виявлення ознак кризи підприємства. На цьому етапі роботи на базі публічної звітності підприємства із застосуванням спеціальних прийомів аналізу виявляються зовнішні ознаки наявності кризового стану. Дослідження може підтримуватися спеціально розробленими автоматизованими інтелектуальними системами експрес-діагностики, які дають можливість швидко ідентифікувати стан підприємства, дійти попереднього висновку та виробити найбільш загальні рекомендації стосовно подальших дій.

Об'єктом дослідження у перебігу проведення експрес-аналізу є:

- наявність збитків за результатами господарсько-фінансової діяльності та їх розміри порівняно з власним капіталом;
- наявність кредитів та позик, які не погашені у визначений термін, несплачених відсотків по боргах;
- обсяги та динаміка сумнівної та простроченої дебіторської заборгованості, щодо якої не вчинено дій, передбачених законодавством;
- обсяг та причини виникнення наднормативних запасів матеріальних оборотних активів;
- наявність кредиторської заборгованості перед бюджетом та позабюджетними фондами;
- негативна динаміка окремих показників фінансового стану підприємства, платоспроможності та фінансової стійкості (тобто ситуація, за якої фактичне значення та напрям зміни того чи іншого показника не співпадають з нормативними чи рекомендованими);
- тривалість операційного циклу та причини його продовження;
- кількісна оцінка вірогідності банкрутства підприємства, яка отримана експертним шляхом або в результаті використання спеціальних індексів та моделей.

Якщо результати загального аналізу фінансового стану сигналізують про наявність негативних явищ та проблем у діяльності підприємства, викликають сумніви чи занепокоєння, переходять до наступного етапу роботи, у процесі якого проводиться поглиблений (фундаментальний) аналіз кризових явищ. Якщо ситуація визнається нормальною, процес діагностики кризового стану можна вважати закінченим.

2.2. Фундаментальний (поглиблений) аналіз кризових явищ підприємства. Метою проведення цього етапу діагностики є підтвердження та поглиблення висновку стосовно фінансового стану підприємства – об'єкта дослідження. Для проведення цієї роботи використовується спеціальний інструментарій, зокрема, оцінка динамічної платоспроможності та грошових потоків підприємства, стохастичне та імітаційне моделювання руху коштів та виникнення їх дефіциту, розробка прогнозів та імовірних сценаріїв розвитку підприємства тощо.

2.3. Визначення основних чинників виникнення та (або) поглиблення кризового стану підприємства. Визначення переліку кризових факторів та оцінка впливу кожного з них на виникнення та поглиблення кризи може бути проведена експертним шляхом (на основі побудови логічних ланцюгів впливу окремих економічних явищ) або на базі імітаційного моделювання (для кількісної оцінки).

Результатом цього етапу роботи має стати ранжований перелік найбільш негативних та позитивних чинників зовнішнього та внутрішнього характеру. Переважання зовнішніх кризових чинників, які неможливо локалізувати на рівні та силами підприємства, підвищує загрозу поглиблення кризи та ймовірність виникнення ситуації банкрутства.

Розробка ранжованого переліку найбільш ймовірних чинників розвитку кризових явищ дозволяє визначити основні проблеми (за ступенем значущості), розв'язання яких сприятиме подоланню кризи. Виявлений у процесі дослідження перелік позитивних чинників, особливо тих, дія яких посилюється, пропонується розглядати як приховані, не використані можливості підприємства, що сприятимуть його виходу з кризового стану.

III етап. Прогнозування наслідків виникнення ситуації банкрутства підприємства. Завданнями цього етапу є оцінка вірогідності та можливих наслідків поглиблення кризи до її останньої фази – банкрутства підприємства. Прогнозування наслідків подальшого розвитку та поглиблення кризи до фази банкрутства потребує проведення таких досліджень:

3.1. Оцінка вартості підприємства та його активів (ліквідаційної маси). Метою проведення цієї роботи є кількісна оцінка ринкової та ліквідаційної вартості майна підприємства та прогнозування ліквідаційної маси, тобто обсягу грошових коштів, що можуть бути використані для платежів по зовнішніх зобов'язаннях. Методологічну основу оцінки складають відповідні стандарти оціночної діяльності. Під час проведення оцінки слід враховувати особливості об'єкта оцінювання (збитковість, наявність боргів, терміновість продажу тощо), що обумовлює необхідність пошуку та розробки специфічного практичного інструментарію.

3.2. Поглиблений аналіз зобов'язань (боргів) підприємства. Необхідність такого аналізу обумовлена тим, що здійснення оцінки реальної вартості зовнішніх зобов'язань є необхідною передумовою для визначення вартості чистих активів, а вивчення їх якісних характеристик – причин виникнення,

характеру взаємовідносин зі суб'єктом боргу, майнового забезпечення, терміновості тощо – дозволяє визначити імовірність виникнення ситуації банкрутства з ініціативи якогось кредитора.

3.3. Перспективна оцінка фінансових наслідків виникнення ситуації банкрутства. Виникнення ситуації банкрутства не завжди вигідно кредиторам підприємства, оскільки ліквідаційної маси може не вистачити для повного розрахунку за всіма зобов'язаннями підприємства. З цією метою пропонується визначити певні кількісні параметри задоволення їхніх економічних інтересів – рівень задоволення зобов'язань перед кредиторами та обсяг їхніх втрат унаслідок судового вирішення проблеми боргів.

Наслідки виникнення ситуації банкрутства слід оцінювати з огляду на економічні інтереси власників підприємства. За від'ємного значення чистих активів або за їх недостатності вони можуть втратити не тільки напрацьований капітал, але й інвестиційні внески до статутного фонду підприємства. Кількісні параметри цих наслідків повинні оцінюватись за допомогою спеціально розробленої системи оціночних показників, які мають не тільки діагностичне значення, а й є необхідним підґрунтям для вибору антикризових рішень щодо виведення підприємства зі стану кризи.

IV етап. Дослідження та оцінка потенціалу виживання підприємства.

Дослідження передумов подолання кризи та виживання господарюючого суб'єкта пропонується здійснювати на підставі концептуальних засад оцінки потенціалу виживання, тобто сукупності внутрішніх та зовнішніх передумов даної можливості. Оцінка потенціалу виживання підприємства, на думку Л.О. Лігоненко, потребує проведення таких досліджень:

4.1. Оцінка ресурсних передумов виживання підприємства, під якими розуміється сукупність ресурсів, якими володіє підприємство та які можуть забезпечити виведення підприємства зі стану кризи.

Оцінка наявності ресурсних передумов виживання потребує, по-перше, проведення детального аналізу всієї сукупності ресурсів підприємства (матеріальних, фінансових, трудових, організаційних, просторових, інформаційних тощо), діючої організації їх формування та використання; по-друге, оцінку їх адекватності сучасним вимогам, яка має здійснюватися з використанням аналогового методу, визначенням кількісних та якісних параметрів ресурсів, що забезпечують перемогу в конкурентній боротьбі за певних умов на відповідному сегменті ринку.

4.2. Оцінка можливостей розвитку підприємства та підвищення його конкурентного статусу, метою якого є оцінка можливості зростання основних показників господарсько-фінансової діяльності та генерування позитивних грошових потоків в обсягах, достатніх для самофінансування розвитку підприємства та виконання зовнішніх зобов'язань. Об'єктом дослідження є потенціал (тобто нереалізовані можливості) підприємства, виходячи з обсягу ресурсів, що наявні або можуть бути залучені, наявних перспектив розвитку окремих видів діяльності підприємства (операційної, інвестиційної, фінансової).

4.3. Аналіз стану зовнішнього середовища та його сприятливості для виходу підприємства зі стану кризи. На цьому етапі діагностики об'єктом дослідження є стан зовнішнього середовища підприємства, макро– та мікроекономічної кон'юнктури. Чинник зовнішнього середовища відіграє суттєву роль у виникненні та розвитку кризових явищ у діяльності окремих суб'єктів господарювання, посилює або послаблює перебіг кризи. Тому проведення аналізу впливу зовнішнього середовища на стан функціонування підприємства в цілому та стан його фінансів, зокрема, і розробка можливих прогнозів подальшого розвитку ринкової ситуації є невід'ємною складовою діагностики.

Прогнозування можливих змін зовнішнього середовища та ринкової ситуації є необхідною інформаційною передумовою для формування висновків стосовно напрямку розвитку кризи. Якщо очікуються позитивні тенденції, то можлива локалізація кризи або самостійний вихід з неї. Якщо ж прогнозується погіршення стану зовнішнього середовища та ринкової ситуації, то найбільш вірогідно посилення кризи, прискорення її поглиблення. Це, відповідно, скорочує час та посилює потребу в прийнятті дійових рішень, спрямованих на подолання кризових явищ.

V етап. Узагальнення результатів діагностики кризи розвитку підприємства. Проведення діагностики завершується формуванням загального висновку (звіту), в якому узагальнюються результати проведеної роботи.

Загальний звіт за результатами діагностики в систематизованому вигляді містить усі отримані результати дослідження, а саме: характер прояву кризових явищ та їхній вплив на діяльність підприємства; вірогідність виникнення ситуації банкрутства та її часові параметри (очікуваний термін); ступінь кризи та її масштаби; причини та чинники, що зумовили виникнення кризових явищ та сприятимуть підприємству в подоланні кризи; прогноз стосовно розвитку зовнішнього оточення та ринкової ситуації, характер її впливу на проблеми та можливості підприємства; наявність передумов для виживання та подолання кризових явищ за рахунок мобілізації внутрішніх ресурсів, можливі негативні наслідки подальшого розвитку кризових явищ та процесів для економічних інтересів власників, кредиторів, працівників підприємства.

Запропонована декомпозиція процесу діагностики кризи розвитку підприємства дає можливість чітко структурувати процес дослідження, виокремити завдання та об'єкти окремих етапів діагностики, надати керівництву підприємства та іншим користувачам діагностики (власникам, інвесторам, санаторам, кредиторам) об'єктивну і повну інформацію для прийняття управлінських рішень та обґрунтування програми необхідних антикризових заходів.

4.3. Показники діагностики кризового стану підприємства

Якість діагностики кризи підприємства визначається набором оціночних показників (коефіцієнтів), що використовуються для отримання експертного висновку.

Сучасною економічною теорією та господарською практикою накопичено широкий спектр підходів до діагностики фінансово-економічного стану підприємства і визначення ймовірності його банкрутства. У зв'язку з цим доцільно розглянуті головні особливості цих методологічних підходів.

Вся сукупність методик діагностики стану підприємства ґрунтується на трьох основних підходах, які передбачають використання:

- системи показників та неформалізованих індикаторів (критеріїв та ознак);
- граничної кількості показників за різними напрямками діяльності підприємства;
- виокремленої сукупності інтегральних показників.

Найбільше поширення в практиці аналізу та оцінки стану підприємства має підхід, що передбачає використання **системи показників та неформалізованих індикаторів**. Він дозволяє більш точно визначити економічний стан підприємства, тому що базується на великій кількості розрахункових показників-індикаторів можливості кризи, які можна поділити на головні та допоміжні. До головних відносяться показники, які мають тенденцією до зниження і вказують на можливість появи незадовільного фінансового стану підприємства та в подальшому до його банкрутства. До таких показників віднесені:

- хронічна збитковість;
- наявність хронічної простроченої заборгованості за банківськими кредитами і позиками, іншою кредиторською заборгованістю;
- велика дебіторська заборгованість з низькою імовірністю її зменшення;
- виражена тенденція зниження коефіцієнту фінансової незалежності та досягнення ним критичного рівня;
- виражена тенденція зниження коефіцієнтів ліквідності;
- хронічна нестача власного оборотного капіталу;
- низький рівень прибутковості;
- скорочення обсягів реалізації, зменшення сегментів ринку продукції підприємства;
- несприятливі зміни в портфелі замовлень підприємства;
- підвищення частки нереалізованих товарних запасів;
- зниження виробничої потужності;
- падіння ринкової вартості цінних паперів підприємства;
- високий рівень конкуренції та викликане ним зниження цін на продукцію без відповідного зниження собівартості.

До допоміжних індикаторів відносять показники і неформалізовані

ознаки, низький рівень чи динаміка яких не є основою для розгляду поточного фінансового стану підприємства як критичного, але сигналізує про можливість її різкого погіршення, якщо не будуть прийняті відповідні заходи. До допоміжних індикаторів відносяться:

- порушення ритмічності (тривалі зупинки) виробництва;
- неефективна інвестиційна політика;
- недалекоглядна кадрова політика, наслідком якої може бути втрата підприємством ключових працівників;
- надмірна залежність результатів роботи від одного проекту, виду обладнання тощо.

Основні індикатори кризового стану підприємства можуть бути розраховані за даними бухгалтерського обліку та на основі аналізу динаміки показників діяльності підприємства.

У практиці економічного аналізу використовується майже сто показників, які відображають різні аспекти діяльності підприємства, більша частина яких розраховується у відносній формі (частка у відсотках або частках одиниці від якої-небудь базової величини). Такий підхід називається вертикальним відсотковим аналізом та дозволяє частково згладити характерні для будь-якої економіки інфляційні перекручення і проводити порівняння підприємств різного масштабу. Проте виключно відносних показників недостатньо – потрібно враховувати, наприклад, такі абсолютні величини, як активи, прибуток тощо. Вони викликають інтерес не тільки самі по собі, але і важливі для аналізу темпів зміни їх у часі, що вимагає застосування горизонтального аналізу.

Основними методологічними принципами формування системи показників-індикаторів кризового стану та загрози банкрутства (за Л. Лігоненко) є наступні:

1. Адекватність системи показників завданням діагностичного дослідження, тобто можливість за їх допомогою забезпечити виявлення й оцінку глибини розвитку кризи та її окремих фаз, здійснення діагностики наявності передумов для її поглиблення або послаблення (переборення).

2. Наявність інформаційного забезпечення для розрахунку значення показників, проведення динамічного та порівняльного аналізу.

3. Можливість чіткого визначення алгоритмів розрахунку показників-індикаторів кризи, що забезпечує тотожність їх економічного розуміння та тлумачення при використанні різними фахівцями-експертами.

4. Можливість накопичення статистичної бази стосовно рівня та динаміки зміни показників, що з часом стане інформаційною передумовою розробки спеціальних критеріальних моделей (рейтингових систем) діагностики кризи та загрози банкрутства.

5. Охоплення показниками усіх найважливіших напрямів (сфер) оцінки фінансового стану підприємств, в яких можуть знаходити віддзеркалення кризові явища, що притаманні їх діяльності, або передумови для їх появи.

6. Оптимальна чисельність показників з кожного напрямку дослідження, виключення зі складу системи показників, що дублюють один одного (тобто за цими показниками можна отримати тотожний за економічним змістом аналітичний висновок).

7. Можливість чіткого та однозначного визначення негативного значення (критеріальної межі) або негативної динаміки (напрямку зміни), які можуть використовуватись як база для ідентифікації кризового стану або передумов для його появи в майбутньому.

Враховуючи визначені методологічні принципи, доцільним є розклад системи показників-індикаторів кризового стану та загрози банкрутства за такими класифікаційними ознаками, як: інформаційне забезпечення розрахунку, функціональне спрямування, призначення (сфера застосування).

Характеристика системи оціночних показників за наведеними ознаками подається нижче.

Виходячи з *інформаційного забезпечення* розрахунку показників-індикаторів, необхідне виокремлення показників експрес- та фундаментальної діагностики.

До складу *показників експрес-діагностики* включають оціночні показники, що розраховуються тільки на підставі публічної звітності підприємства (затверджених форм фінансової звітності). Ці показники можуть бути швидко розраховані будь-яким стороннім дослідником (органами державного контролю, кредиторами, господарськими партнерами тощо).

Фундаментальна діагностика здійснюється спеціалістами самого підприємства або за його згодою відповідними фахівцями. Тому розрахунок показників фундаментальної діагностики потребує більш складного інформаційного забезпечення у вигляді матеріалів управлінського обліку та результатів спеціальних обстежень.

Виходячи з *функціонального спрямування* показників-індикаторів, розглядаються чотири найважливіші групи показників:

- 1) стан ліквідності;
- 2) структура капіталу;
- 3) оборотність;
- 4) рентабельність.

Щодо *призначення (сфери застосування) показників*, то виокремлюються показники поточної і майбутньої загрози банкрутства.

Розрахунок *показників поточної загрози банкрутства* дає змогу оцінити загрозу порушення передбачених законодавством про банкрутство термінів виконання фінансових зобов'язань (задоволення претензій кредиторів) за рахунок наявних високоліквідних активів або наявність передумов для ініціювання судових процедур (з боку кредиторів – наявність заборгованості, термін сплати якої минув, з боку самого підприємства – поточна збитковість та часткова втрата власного капіталу). До складу цієї групи доцільно включати показники, що мають еталонний мінімум або критичне значення. Якщо рівень

цих показників нижчий еталонного (критичного) – поточний стан підприємства діагностується як неблагополучний, а рівень поточної загрози банкрутства – високий.

Оцінка рівня *майбутньої загрози банкрутства* може здійснюватися за допомогою дослідження динаміки показників структури капіталу, оборотності та прибутковості за ряд періодів. Стабільна тенденція до зниження рівня цих показників свідчить про зростаючу загрозу банкрутства підприємства, що може реалізуватися в майбутньому періоді. Порівняння абсолютних значень показників із середньогалузевим дає можливість встановити, як швидко «відкладена загроза банкрутства» може стати наявною.

Детальна характеристика показників, алгоритми їхнього розрахунку та діагностичні можливості наведено в табл. 4.1 (експрес-діагностики) та рис. 4.5 (фундаментальної діагностики).

Показники фундаментальної діагностики			
Показники платоспроможності	Показники стану та структури капіталу	Показники оборотності	Показники рентабельності
Рівень поточного дефіциту грошових коштів	Коефіцієнт кратності відсотків	Оборотність ліквідних коштів	Економічна рентабельність
Коефіцієнт синхронності грошових потоків	Диференціал фінансового левериджу	Оборотність дебіторської заборгованості покупців	Запас фінансової стійкості
Коефіцієнт рівномірності надходження грошових коштів	Рівень загрози ініціювання банкрутства	Оборотність дебіторської заборгованості постачальників	Питома вага постійних витрат
Коефіцієнт рівномірності використання грошових коштів	Коефіцієнт забезпеченості боргу реальними активами	Тривалість вивільнених грошових коштів	Рівень вірогідного погіршення фінансових результатів

Рис. 4.5. Показники фундаментальної діагностики кризового стану підприємства

У випадку, якщо всі показники, розраховані в рамках експрес-діагностики, знаходяться в межах оптимальних значень, то підприємство можна з певною мірою ймовірності вважати «здоровим».

4.4. Інтегральні моделі експрес-діагностики економічної кризи підприємства

У міжнародній практиці антикризового менеджменту широко використовуються математичні моделі діагностики банкрутства підприємства та виявлення ознак кризового стану, за допомогою яких формують узагальнений показник. Застосування подібних моделей у зарубіжній практиці зумовлено наступними причинами:

Таблиця 4.1 – Система показників-індикаторів кризового стану та загрози банкрутства підприємства

№ з/п	Показник	Алгоритм розрахунку	Напрямок використання	Нормативне значення / напрям зміни
1	2	3	4	5
1. Показники платоспроможності				
1.1.	Коефіцієнт негайної (абсолютної) ліквідності	Грошові кошти, їх еквіваленти, поточні фінансові інвестиції / Поточні зобов'язання, забезпечення, доходи майбутніх періодів	Оцінка можливостей розрахунку за короткостроковими зобов'язаннями найближчим часом; оцінка ефективності використання вільних грошових коштів.	0,2 – 1,0
1.2.	Загальний коефіцієнт покриття (коефіцієнт поточної ліквідності)	Обігові активи / Поточні пасиви	Загальна оцінка ліквідності підприємства, його можливостей покриття короткострокових зобов'язань за рахунок усіх обігових коштів протягом року, кредитоспроможності підприємства.	1,0 – 3,0
1.3.	Проміжний коефіцієнт покриття	Обігові активи – Товарно-матеріальні запаси / Поточні пасиви	Оцінка ступеня покриття короткострокових зобов'язань за рахунок грошових коштів та дебіторської заборгованості.	
1.4.	Рівень операційної платоспроможності	Грошові кошти та їх еквіваленти, поточні фінансові інвестиції / Середньоденний обсяг витрат на здійснення діяльності	Оцінка достатності грошових активів для покриття поточних витрат на здійснення господарсько-фінансової діяльності	
1.5.	Рівень ліквідності простроченої заборгованості	Грошові кошти та їх еквіваленти, поточні фінансові інвестиції / Заборгованість, термін сплати якої минув	Оцінка можливості негайного погашення заборгованості, термін сплати якої минув	
1.6.	Індекс ліквідності обігових коштів	Частка даного виду обігових коштів у їх загальному обсязі / Середній період перетворення на ліквідні кошти активів даної групи	Узагальнена оцінка ступеня ліквідності підприємства, тобто середньої кількості днів, необхідних для перетворення усіх поточних активів на ліквідні кошти	

Продовження таблиці 4.1.

1	2	3	4	5
2. Показники стану та структури капіталу				
2.1.	Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	Власні обігові кошти / Обігові кошти	Оцінка структури обігових коштів за джерелами формування – за рахунок власного капіталу чи заборгованості.	0,3 – 0,4
2.2.	Рівень простроченої заборгованості	Заборгованість, термін сплати якої минув / Загальний обсяг заборгованості	Рівень простроченої заборгованості в загальному обсязі заборгованості.	Мінімізація
2.3.	Коефіцієнт фінансової автономії	Власний капітал / Загальний обсяг капіталу (активів)	Оцінка рівня фінансування діяльності за рахунок власних коштів.	< 0,5
2.4	Коефіцієнт заборгованості	Позиковий капітал / Загальний обсяг капіталу (активів)	Оцінка рівня заборгованості підприємства в загальному обсязі його капіталу.	> 0,5
2.3.	Коефіцієнт фінансового левериджу	Власний капітал / Позиковий капітал	Оцінка наявності власних коштів на одиницю позикових, що забезпечує при необхідності їх повернення кредиторам.	< 1 – 1,5
2.6.	Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	Кредиторська заборгованість / Дебіторська заборгованість	Оцінка ступеня перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською.	1,0
3. Показники оборотності (ділової активності)				
3.1.	Оборотність обігових коштів	Чиста виручка від реалізації продукції/ Середній обсяг обігових активів	Оцінка швидкості обороту всіх обігових коштів підприємства.	Прискорення
3.2.	Оборотність товарно-матеріальних запасів	Собівартість реалізованої продукції / Середній обсяг товарно-матеріальних запасів	Оцінка швидкості обороту товарно-матеріальних запасів.	Прискорення оборотності товарно-матеріальних запасів, але за умови достатнього їх обсягу для нормальної господарської діяльності

Продовження таблиці 4.1.

1	2	3	4	5
3.3.	Оборотність дебіторської заборгованості	Чиста виручка від реалізації продукції/ Середній обсяг дебіторської заборгованості	Оцінка швидкості обороту дебіторської заборгованості.	Прискорення оборотності
3.4.	Тривалість операційного циклу	Середній період обороту запасів + Середній період погашення дебіторської заборгованості	Оцінка довжини операційного (торговельного) циклу, тобто періоду з моменту вкладання коштів у товарні запаси до отримання виручки від їх продажу.	Зменшення довжини операційного циклу
3.5.	Оборотність кредиторської заборгованості	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) / Середній обсяг кредиторської заборгованості	Оцінка середнього періоду погашення кредиторської заборгованості, тобто часу, на який кредитується підприємства з боку своїх господарських партнерів.	
3.6.	Тривалість фінансового циклу	Середній період обороту запасів + Середній період погашення дебіторської заборгованості – Середній період погашення кредиторської заборгованості	Оцінка довжини обороту грошових коштів підприємства, тобто періоду за який вивільняються грошові кошти.	
4. Показники рентабельності				
4.1.	Чиста рентабельність (збитковість) власного капіталу	Чистий прибуток (збиток) / Середній обсяг власного капіталу	Оцінка рівня отримання чистого прибутку на одиницю власного капіталу підприємства, критерій для котирування акцій підприємства на біржі.	Максимізація позитивного значення, відсутність або скорочення від'ємного
4.2.	Звичайна рентабельність (збитковість) власного капіталу (до оподаткування)	Фінансовий результат звичайної діяльності до оподаткування / Середній обсяг власного капіталу	Оцінка рівня звичайного результату діяльності до оподаткування на одиницю власного капіталу.	Максимізація позитивного значення, відсутність або скорочення від'ємного
4.3.	Рентабельність активів	Чистий прибуток / Середній обсяг активів	Оцінка обсягу отримання чистого прибутку в розрахунку на одиницю майна, яке знаходиться в розпорядженні підприємства	

Продовження таблиці 4.1.

1	2	3	4	5
4.4.	Рентабельність обороту (продаж)	Прибуток від реалізації / Чиста виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Оцінка результатів господарської діяльності підприємств, обсяг прибутку на одиницю обороту.	
4.5	Рентабельність операційних витрат	Фінансовий результат від операційної діяльності / Операційні витрати	Оцінка ефективності поточних витрат підприємства, їх окупності; розмір прибутку на одиницю витрат підприємства.	
4.6	Рівень втрати власного капіталу	Непокритий збиток / Наявний власний капітал	Оцінка рівня втрати наявного власного капіталу у зв'язку зі збитками поточного та минулих періодів.	Мінімізація або відсутність

- по-перше, можливістю оцінки фінансового стану з метою діагностики фінансової кризи, прогнозування банкрутства, оцінки зони ризику, в якій перебуває підприємство;
- по-друге, наявністю невеликої кількості значущих показників, що забезпечує високу точність результатів за низької трудомісткості їх використання;
- по-третє, забезпечення моделями інтегральної оцінки і можливості порівнювати різноманітні об'єкти;
- по-четверте, доступністю інформації для розрахунку всіх показників тощо.

Перша група методик діагностики фінансової кризи та загрози банкрутства ґрунтується на **однофакторному (одновимірному) дискримінантному аналізі**, в основу якого покладено сепаратне дослідження окремих показників (які є складовими певної системи індикаторів) та поділ досліджуваної сукупності підприємств на дві підсукупності залежно від значення обраного критерію (показника).

Безпосередньо віднесення підприємства до категорії «нестійких» чи «стійких» здійснюється в розрізі окремих показників відповідно до емпірично побудованої шкали критичних (нормативних) значень досліджуваного показника. Підставою для загального висновку про ймовірність його банкрутства є аналіз відповідності кожного із показників, які включені в спеціально обґрунтовану систему, їх граничним значенням.

Найбільш відомою моделлю однофакторного дискримінантного аналізу є система показників **У. Бівера**, яка заснована на твердженні, що значення фінансових показників у потенційно фінансово стійких та фінансово неспроможних підприємств будуть суттєво відрізнятися ще перед настанням фінансової кризи. Бівер У. запропонував п'ятифакторну систему показників для діагностики та прогнозування банкрутства, яка включає показники, наведені в таблиці 4.2.

Таблиця 4.2 – Система показників У. Бівера для діагностики банкрутства підприємства

Показник	Значення показників		
	Сприятливе	5 років до банкрутства	1 рік до банкрутства
Коефіцієнт Бівера ((чистий прибуток + амортизація) / позиковий капітал)	0,4–0,45	0,17	-0,15
Рентабельність активів, %	6–8	4	-22
Фінансовий леверидж, %	<37	<50	<80
Коефіцієнт покриття оборотних активів власними оборотними коштами	0,4	<0,3	<0,06
Коефіцієнт поточної ліквідності	<3,2	<2	<1

Згідно з даною методикою, отримані фактичні значення відзначених показників порівнюються з їх нормативними межами, розрахованими У. Бівером для трьох станів суб'єктів господарювання: фінансово стійких підприємств, підприємств, що збанкрутували протягом року та підприємств, що стали банкрутами протягом п'яти років.

Важливість запропонованих показників під час діагностики та відповідно ступінь їх впливу на виникнення стану банкрутства підприємства є різною, що, відзначається самим У. Бівером. Автором методики було проведено ранжування означених показників за ступенем значущості. Одним із найбільш значущих індикаторів діагностики в короткостроковій і в довгостроковій перспективі є саме відношення потоків грошових коштів до суми заборгованості. Наступні місця посідають коефіцієнт структури капіталу та коефіцієнт ліквідності, а найменш значущим обрано коефіцієнт оборотності. Проте на підтвердження такої значущості У. Бівер не ввів вагові коефіцієнти для індикаторів у моделі та не обґрунтував граничне значення показника, яке б дозволило впевнено відносити підприємство до фінансово стійких або не стійких.

Головний суперечливий момент практичного застосування цієї п'ятифакторної моделі пов'язаний з самою сутністю однофакторного дискримінантного аналізу і полягає у наступному: не винятковою є ситуація, коли значення окремих показників свідчать про позитивний розвиток підприємства, а значення інших – характеризують незадовільний фінансовий стан. Іншими словами, застосування методик оцінки, що ґрунтуються на однофакторному дискримінантному аналізі, може призвести до неточності та суб'єктивності результатів оцінки рівня фінансової стійкості.

Недоліки застосування системи показників й неформалізованих індикаторів компенсуються застосування інтегральних показників, що характеризують кризові прояви. Інтегральні показники акумулюють у собі об'єктивні й суб'єктивні зміни у стані підприємства та оточуючому його середовищі; дають змогу за допомогою одного показника встановити факт або прогнозувати ймовірність розвитку кризового процесу на підприємстві. Вони формуються на основі систем показників, що пов'язані між собою у певній залежності й формалізуються у вигляді одного оціночного показника.

В основу процедур виконання розрахунків інтегральних показників покладено фундаментальний і технічний підходи. Історично першим вважається *технічний підхід*, що ґрунтується на аналізі загальнодоступних даних з фінансової звітності підприємства за певний (попередній) період його діяльності. *Фундаментальний підхід* передбачає аналіз всієї доступної інформації про підприємство як із внутрішніх, так і з зовнішніх, стосовно нього, джерел. При застосуванні фундаментального підходу увагу приділяють поточному та перспективному фінансовому плануванню. І хоча фундаментальний підхід є набагато складнішим за технічний, але він забезпечує значно вищу якість оцінки перспектив розвитку підприємства й

прогнозування глобальних кризових процесів у механізмі функціонування даного суб'єкта господарювання.

Шляхом вирішення цієї проблеми є застосування *багатофакторного дискримінантного аналізу* в контексті інтегральної діагностики фінансової кризи та загрози банкрутства. Згідно з даним підходом ймовірність фінансової кризи та загрози банкрутства підприємства визначається за допомогою єдиного інтегрального показника, отриманого шляхом синтезування низки фінансових коефіцієнтів, зважених через ступінь їх значення.

Отриманий під час застосування даного методу результат втілюється у значенні одного показника, який розраховується на основі математичної обробки системи певних індикаторів і синтезує всі сторони діяльності суб'єкта дослідження. У зв'язку з цим, пріоритетність побудови інтегральних моделей полягає у тому, що вони дозволяють зробити кількісний висновок стосовно наявності або відсутності фінансової кризи, її посилення або нейтралізації у динаміці.

При прогнозуванні можливості банкрутства традиційно використовують моделі, розроблені з використанням методу лінійного дискримінантного аналізу, які мають назву «Z-рахунків» (Z-score technique) і характеризують ймовірність банкрутства. Вони набули широкого застосування у практиці аудиту в США, Великобританії та в інших розвинених країнах.

Розрахунок інтегральних показників мультиплікативного типу у межах обраної моделі лінійного дискримінантного аналізу передбачають:

- дослідження емпіричних даних про минулий і поточний фінансовий стан визначеної сукупності підприємств, які працюють успішно або знаходяться у стані банкрутства;
- вибір основних показників діяльності підприємства, що формують уявлення про майбутній розвиток компанії;
- визначення ступеню впливу кожного з обраних показників на ймовірність банкрутства фірми;
- формуванні узагальненої залежності (формули) розрахунку ймовірності банкрутства підприємства.

Найбільш поширеною в практиці оцінки фінансово-економічного стану підприємства є модель, розроблена у 1968 р. професором Нью-Йоркського університету *Е. Альтманом* (Edward I. Altman). Відповідно до цієї моделі індекс кредитоспроможності дозволяє в першому наближенні розділити господарюючі суб'єкти на потенційних банкрутів і не банкрутів.

При побудові індексу Е. Альтман обстежив 66 підприємств, половина яких збанкрутувала в період між 1946 і 1965 рр., а половина працювала успішно, і досліджував 22 аналітичних коефіцієнта, які могли бути корисні для прогнозування можливого банкрутства. З цих показників було відібрано п'ять найбільш значущих для побудови багатофакторного регресійного рівняння. Таким чином, індекс Альтмана являє собою функцію від деяких показників, що характеризують економічний потенціал підприємства і результати його роботи

за минулий період. У загальному вигляді індекс кредитоспроможності (Z-рахунок) має вигляд:

$$Z = 1,2 \times X_1 + 1,4 \times X_2 + 3,3 \times X_3 + 0,6 \times X_4 + X_5, \quad (4.1)$$

де X_1 – оборотний капітал / сума активів;
 X_2 – нерозподілений прибуток / сума активів;
 X_3 – операційний прибуток / сума активів;
 X_4 – ринкова вартість акцій / заборгованість;
 X_5 – виручка / сума активів.

Результати численних розрахунків за моделлю Альтмана показали, що узагальнюючий показник Z може приймати значення в межах $[-14; +22]$, при цьому підприємства, для яких $Z > 2,99$ потрапляють в число фінансово стійких, підприємства, для яких $Z < 1,81$ є безумовно-неспроможними, а інтервал $[1,81; 2,99]$ становить зону невизначеності.

Z-коефіцієнт має загальний серйозний недолік – його можна використовувати лише відносно великих компаній, які котирують свої акції на біржах. Саме для таких компаній можна отримати об'єктивну ринкову оцінку власного капіталу.

У 1983 р. Е. Альтман отримав модифікований варіант своєї формули для компаній, акції яких не котирувалися на біржі:

$$R = 8,38 \times X_1 + X_2 + 0,054 \times X_3 + 0,63 \times X_4. \quad (4.2)$$

(Тут X_4 – балансова, а не ринкова вартість акцій).

Коефіцієнт Альтмана належить до числа найбільш поширених. Однак, при уважному його вивченні видно, що він складений некоректно: член X_1 пов'язаний з кризою управління, X_4 характеризує наступ фінансової кризи, у той час як інші – економічного. З точки зору системного підходу даний показник не має права на існування.

Взагалі, згідно з цією формулою, підприємства з рентабельністю вище деякої межі стають повністю «непотоплюваними». У вітчизняних умовах рентабельність окремого підприємства значною мірою піддається небезпеці зовнішніх коливань. Вважаємо, що ця формула в наших умовах повинна мати менш високі параметри при різних показниках рентабельності.

У 1977 р. Е. Альтман з колегами розробили більш точну семифакторну модель, яка дозволяє спрогнозувати банкрутство на горизонті в 5 років з точністю до 70%. Як змінні, до моделі увійшли показники: рентабельність активів; коливання (динаміка) прибутку; коефіцієнт покриття процентів за кредитами; кумулятивна прибутковість; коефіцієнт покриття; коефіцієнт автономії; сукупні активи.

Однією з найбільш простих вважається двофакторна модель прогнозування ймовірності банкрутства, яка ґрунтується на двох ключових

показниках (показник поточної ліквідності і частка позикових коштів). Ці показники множаться на вагові значення коефіцієнтів, знайдені емпіричним шляхом, і результати потім складаються з якоїсь постійною величиною (const), також отриманої тим же (дослідно-статистичним) способом. Якщо результат Z виявляється негативним, то імовірність банкрутства є невеликою. Позитивне значення Z вказує на високу ймовірність банкрутства у найближчий час.

В американській практиці використовуються наступні вагові значення коефіцієнтів, подані у формулі:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 \times K_{пл} + 0,0579 \times K_{пк}, \quad (4.3)$$

де $K_{пл}$ – коефіцієнт поточної ліквідності;

$K_{пк}$ – частка позикових коштів у пасивах підприємства.

Через обмеженість показників, двофакторна модель не забезпечує високої точності прогнозу. Для отримання більш точного прогнозу американська практика рекомендує брати до уваги рівень і тенденцію зміни рентабельності проданої продукції, так як даний показник істотно впливає на фінансову стійкість підприємства. Це дозволяє одночасно порівнювати показник ризику банкрутства (Z) і рівень рентабельності продажів продукції. Якщо перший показник перебуває в безпечних межах, і рівень рентабельності продукції досить високий, то ймовірність банкрутства вкрай незначна.

Даний підхід широко застосовувався в різних країнах. Зокрема Ліс, Р.Дж. Тоффлер і Тішоу розробили для випадку Великобританії власну залежність фінансових коефіцієнтів, К. Беєрман – для Німеччини, а колективи російських авторів – подібну залежність для російських підприємств. У вітчизняній практиці підхід Е. Альтмана до визначення інтегрального показника фінансового становища було застосовано під час побудови двофакторної Z -моделі на основі реальних даних металургійних підприємств та у Методиці інтегрального оцінювання інвестиційної привабливості підприємств і організацій.

Співставлення даних, отриманих для різних країн, показало, що вагові значення Z -рахунку та його інтервал стабільності сильно відрізняються не лише в різних країнах, але й у річних інтервалах в межах однієї країни. Тобто, Z -моделі Альтмана та його послідовників не володіють стійкістю до варіацій.

У 1972 р. англійський економіст *Ліс* розробив таку формулу оцінки можливості банкрутства для фірм Великобританії:

$$Z = 0,063 \times X_1 + 0,092 \times X_2 + 0,057 \times X_3 + 0,001 \times X_4, \quad (4.4)$$

де X_1 – Оборотний капітал / Сума активів;

X_2 – Прибуток від реалізації / Сума активів;

X_3 – Нерозподілений прибуток / Сума активів;

X_4 – Власний капітал / Позиковий капітал.

Перевищення граничного значення Z за даною моделлю (0,037) свідчить про спроможність підприємства продовжувати свою діяльність, тоді як значення, менші за норматив, вказують на високу ймовірність його банкрутства.

Певну цікавість становить модель нагляду за кредитами *Д. Чессера*, призначена для прогнозування випадків невиконання позичальником умов кредитного договору. При цьому під невиконанням умов розумілося як непогашення позики, так і будь-які інші відхилення, що роблять її менш вигідною для кредитора, ніж було передбачено спочатку. Д. Чессер використовував дані 4 комерційних банків із трьох штатів за 1962–1971 рр. Він вибрав параметри 37 успішних та 37 невдалих кредитів (якими не було виконано початкові умови). В останньому випадку дані характеризували становище за рік до порушення умов договору. Були також представлені дані про 21 кредитну угоду за два роки до порушення умов договору. Формула модель Д. Чессера має вигляд:

$$Y = -2,0443 - 5,24 \times X_1 + 0,053 \times X_2 - 6,6507 \times X_3 + 4,4009 \times X_4 - 0,0791 \times X_5 - 0,102 \times X_6, \quad (4.5)$$

де X_1 – (Готівка + Високоліквідні цінні папери) / Сукупні активи;

X_2 – Нетто-продаж / (Готівка + Високоліквідні цінні папери);

X_3 – Брутто-доходи / Сукупні активи;

X_4 – Сукупна заборгованість / Сукупні активи;

X_5 – Основний капітал / Чисті активи;

X_6 – Оборотний капітал / Нетто-продаж.

За $Y > 0,5$ позичальника слід відносити до групи боржників, які не виконають умов договору. Модель оцінки рейтингу позичальника Д. Чессера правильно визначила долю трьох із кожних чотирьох кредитів. За два роки до порушення умов договору точність класифікації становила 57%.

Таким чином, модель підходить для оцінки надійності кредитів. Однак, дана математична модель не враховує роль міжособистісних відносин, а в практиці кредитного аналізу та кредитування цей чинник необхідно враховувати.

Відомою і популярною в західних країнах є також модель *Гордона Л.В. Спрінгейта* (Gordon L.V. Springate), яка була побудована у 1978 р. в університеті Саймона Фрейзера. У процесі створення моделі було проаналізовано 19 найбільш важливих фінансових коефіцієнтів, із яких у функції залишилося чотири:

$$Z = 1,03 \times A + 3,07 \times B + 0,66 \times C + 0,4 \times D, \quad (4.6)$$

де A – робочий капітал / загальна вартість активів;

B – прибуток до сплати податків та відсотків / загальна вартість активів;

C – прибуток до сплати податків / короткострокова заборгованість;

D – обсяг продажу / загальна вартість активів.

Якщо $Z < 0,862$, то підприємство є потенційним банкрутом.

У процесі тестування моделі Спрінгейта на підставі даних 40 компаній була досягнута 92,5% точність передбачення неплатоспроможності на рік вперед, проте зі збільшенням горизонту прогнозування точність моделі зменшується.

Модель *Дж. Фулмера* була побудована в 1984 р. на основі аналізу результатів діяльності 60 компаній – 30 успішних і 30 банкрутів. При чому, якщо у моделях Е. Альтмана середній розмір сукупних активів досліджених фірм становить приблизно 8 млн. дол., то у вибірці Дж. Фулмера – лише близько 455 тис. дол. Початкова версія моделі включала 40 фінансових коефіцієнтів, її кінцевий варіант – 9:

$$N = 5,528 \times X_1 + 0,212 \times X_2 + 0,073 \times X_3 + 1,27 \times X_4 - 0,12 \times X_5 + 2,335 \times X_6 + 0,575 \times X_7 + 1,083 \times X_8 + 0,894 \times X_9 - 6,075, \quad (4.7)$$

де X_1 – Нерозподілений прибуток минулих років / Сукупні активи;

X_2 – Обсяг реалізації / Сукупні активи;

X_3 – Валовий прибуток / Сукупні активи;

X_4 – Грошовий потік / Сукупна заборгованість;

X_5 – Сукупна заборгованість / Сукупні активи;

X_6 – Поточні пасиви / Сукупні активи;

X_7 – lg (Матеріальні активи);

X_8 – Оборотний капітал / Сукупна заборгованість;

X_9 – lg (Валовий прибуток / Виплачені відсотки).

Якщо $N < 0$, то крах компанії неминучий. Точність прогнозів, зроблених за допомогою даної моделі на рік вперед складає 98%, на два роки – 81%.

У 1977 р британські вчені *Р. Таффлер* (R. Taffler) і *Г. Тісшоу* (G. Tisshaw) апробували підхід Альтмана на основі даних 80 британських компаній і побудували чотирифакторну прогнозну модель з відмінним набором факторів. Формула розрахунку має вигляд:

$$Z = 0,53 \times X_1 + 0,13 \times X_2 + 0,18 \times X_3 + 0,16 \times X_4, \quad (4.8)$$

де X_1 – Прибуток до сплати податків / Поточні зобов'язання;

X_2 – Поточні активи / Сума зобов'язань;

X_3 – Поточні зобов'язання / Сума активів;

X_4 – Обсяг продажів (виручка) / Сума активів;

X_1 вимірює прибутковість, X_2 – стан оборотного капіталу, X_3 – фінансовий ризик і X_4 – ліквідність.

Якщо величина Z-рахунку перевищує 0,3, це свідчить про те, що фірма має непогані довгострокові перспективи, якщо менше 0,2 – то банкрутство є

більш ніж ймовірним.

У даному рівнянні змінна X_1 відіграє домінуючу роль, а прогностична здатність моделі є нижчою в порівнянні з Z-рахунком Альтмана, у результаті чого незначні коливання економічної обстановки і можливі помилки у вихідних даних у розрахунку фінансових коефіцієнтів і всього індексу можуть призводити до помилкових висновків.

Спробою розробки наближеної до умов вітчизняної економіки моделі Z-рахунку є праця вчених Іркутської державної економічної академії (ІДЕА), якими була запропонована чотирифакторна модель прогнозування ризику банкрутства (*модель R*), що має наступний вигляд:

$$R = 8,38 \times K1 + K2 + 0,054 \times K3 + 0,63 \times K4, \quad (4.9)$$

де $K1$ – оборотний капітал / актив;

$K2$ – чистий прибуток / власний капітал;

$K3$ – виручка від реалізації / актив;

$K4$ – чистий прибуток / інтегральні витрати.

Ймовірність банкрутства підприємства у відповідності зі значенням моделі R наведена в табл. 4.3.

Таблиця 4.3 – Визначення імовірності банкрутства підприємства за значенням показника R за методикою дослідників з ІДЕА

Значення R	Імовірність банкрутства, %
Менше 0	Максимальна (90–100)
0–0,18	Висока (60–80)
0,18–0,32	Середня (35–50)
0,32–0,42	Низька (15–20)
Більше 0,42	Мінімальна (до 10)

Сумнівним у даній моделі є занадто велике значення вагового коефіцієнта $K1$, що дорівнює 8,38. Крім того, від'ємного значення можуть набувати лише коефіцієнти $K2$ та $K4$ за умови отримання негативного чистого фінансового результату діяльності. За цією моделлю можна дійти висновку про невелику ймовірність банкрутства й у випадку, коли за високої частки оборотних активів, підприємство отримує збитки, які у десятки разів перевищують суму власного капіталу.

Застосування наведених моделей в умовах економічного розвитку України є умовно можливим, що пов'язано з наступним: старінням аналітичних баз моделей; невідповідністю вітчизняних умов умовам, до яких вони розроблені; ігноруванням галузевих особливостей об'єкта аналізу; суб'єктивного формування вибірок показників, які підлягають аналізу; нестабільною діяльністю вітчизняних підприємств; ігноруванням чинника різних вагових оцінок впливу окремих показників на загальні результати

аналізу. Крім того, їх використання потребує коригування коефіцієнтів значущості з урахуванням інфляційної складової; нерозвиненості фондового ринку тощо.

Для оцінки ймовірності банкрутства вітчизняних підприємств рекомендується до використання дискримінантна функція із шістьма змінними, розроблена на основі аналізу фінансових показників 850 українських підприємств усіх видів економічної діяльності:

$$Z = 1,04 \times X_1 + 0,75 \times X_2 + 0,15 \times X_3 + 0,42 \times X_4 + 1,8 \times X_5 - 0,06 \times X_6 - 2,16, \quad (4.10)$$

де X_1 – коефіцієнт покриття;

X_2 – коефіцієнт фінансової автономії;

X_3 – коефіцієнт оборотності вкладеного капіталу;

X_4 – коефіцієнт рентабельності операційних продажів за Cash Flow 1;

X_4 – коефіцієнт рентабельності активів за Cash Flow 2;

X_5 – коефіцієнт оборотності позикового капіталу.

Якщо величина Z -рахунку перевищує 0,55, це свідчить про те, що фінансовий стан підприємства є задовільним. Якщо $Z \leq -0,55$ – фінансовий стан є незадовільним (підприємство знаходиться у фінансовій кризі або вона йому загрожує).

Якщо $-0,55 \leq Z \leq 0,55$, то однозначних висновків щодо якості фінансового стану підприємства зробити неможливо, необхідний додатковий експертний аналіз, у рамках якого аналізується динаміка основних абсолютних показників фінансового стану підприємства за 2–3 роки: валюта балансу; робочий капітал; обсяг виручки від реалізації; величина чистого прибутку (збитку); чистий грошовий потік від операційної діяльності. За результатами додаткового аналізу базовий показник Z коригується на коефіцієнт зміни основних абсолютних показників. Скоригований інтегральний показник інтерпретується таким же чином, як рекомендовано вище.

Використана література

1. Вітлинський В. В. Оцінка кредитоспроможності позичальника та ризику банку / В. В. Вітлинський, О. В. Пернавський, А. В. Баранова // Фінанси України. – 1999. – № 12. – С. 91–103.

2. Грідчина М. В. Управління фінансами акціонерних товариств : навч. посібник / М. В. Грідчина. – К. : А.С.К., 2005. – 384 с.

3. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / Л. О. Лігоненко. – К. : Наук. Думка, 2000 – 390 с.

4. Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій : Наказ Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 23.02.1998 р. № 22 // Держ. інформ. бюл. про

приватизацію. – 1998. – №7.

5. Недосекин А. Финансовый менеджмент / А. Недосекин. – М. : АФА Library, 2003. – 184 с.

6. Рудік О. Р. Методичне забезпечення антикризової діагностики вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] / О. Р. Рудік // Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. – 2007. – Вип. 18. – С. 236–240. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdnuzt_2007_18_53.

7. Трененков Е.М. Диагностика в антикризисном управлении [Электронный ресурс] / Е. М. Трененков, С. А. Дведенидова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 1. – С. 3–25. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/management/2002-1/01.shtml>.

8. Altman E. I. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy / E. I. Altman // The Journal of Finance. – 1968. – № 4. – P. 589–609.

9. Beaver W. H. Financial Ratios and Predictions of Failure / W. H. Beaver // Empirical Research in Accounting: Selected Studies, Supplement to Journal of Accounting Research. – 1966. – № 2. – P. 35–49.

10. Beermann K. Prognosemöglichkeiten von Kapitalverlusten mit Hilfe von Jahresabschlüssen / K. Beermann // Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. – Düsseldorf, 1976. – Band 11. – S. 118–121.

11. Toffler R. Going, going, gone – four factors which predict / R. Toffler, H. Tishaw // Accountancy. – 1977. – March. – P. 50–54.

12. Терещенко О. О. Управління фінансовою санацією підприємств у схемах і таблицях : навч. посібник / О. О. Терещенко, О. А. Островська, О. Б. Соколова. – К. : КНЕУ, 2014. – 217 с.

13. Кизим В. А. Оценка и прогнозирование неплатежеспособности предприятия : монография / В. А. Кизим, И. С. Благун, Ю. С. Копчак. – Х. : ИНЖЭК, 2004. – 124 с.

Тема 5. БАНКРУТСТВО ЯК ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

5.1. Поняття та сутність банкрутства. Стадії, цілі та принципи процедури банкрутства.

5.2. Фінансові наслідки виникнення банкрутства.

5.1. Поняття та сутність банкрутства

Поняття банкрутства органічно притаманне сучасним ринковим відносинам. Воно характеризує неспроможність підприємства задовольнити вимоги кредиторів щодо оплати товарів, робіт, послуг, а також забезпечити обов'язкові платежі в бюджет і позабюджетні фонди.

Відповідно до Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» **банкрутство** – це визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність за допомогою процедур санації та мирової угоди і погасити встановлені у порядку, визначеному Законом, грошові вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури.

Банкрутство підприємства є результатом негативного впливу різноманітних зовнішніх і внутрішніх чинників його розвитку в ринкових умовах. У літературі з антикризового менеджменту наведені різноманітні визначення даного поняття (табл. 5.1).

Таблиця 5.1 – Дефініція поняття «банкрутство»

Автор	Визначення
Бланк І.	Банкрутство – це встановлена в судовому порядку фінансова неспроможність підприємства, тобто нездатність підприємства задовольнити в установлені строки пред'явлені до нього з боку кредиторів вимоги, та виконати зобов'язання перед бюджетом
Берест М., Тимошенко А.	Банкрутство – це визнана судом неспроможність господарюючого суб'єкта виконувати свої зобов'язання та продовжувати підприємницьку діяльність внаслідок її економічної неефективності, що є негативним наслідком кризи, призводить до порушення фінансових відносин і ставить під загрозу подальше існування підприємства
Терещенко О.	Банкрутство – це пов'язана з недостатністю активів у ліквідній формі неспроможність юридичної особи задовольнити в установленій для цього строк заявлені до неї з боку кредиторів вимоги і виконати зобов'язання перед бюджетом
Третяк О.	Банкрутство – це пов'язана з недостатністю активів у ліквідній формі нездатність юридичної особи – суб'єкта підприємницької діяльності задовольнити вимоги своїх кредиторів у встановлений для цього строк
Шеремет А., Сайфулін Р.	Банкрутство підприємства – це неспроможність підприємства фінансувати поточну операційну діяльність і погасити термінові зобов'язання

Банкрутство виявляється як неузгодженість грошових потоків (припливу і відтоку грошей). Підприємство може стати банкрутом як в умовах галузевого зростання, навіть буму, так і в умовах галузевого гальмування і спаду. В умовах різкого підйому галузі зростає конкуренція, в умовах гальмування і спаду падають темпи зростання. Таким чином, кожному окремому підприємству за темпи свого зростання необхідно боротися. У всіх випадках причиною банкрутства є неправильна оцінка керівниками очікуваних темпів зростання їхнього підприємства, під які заздалегідь знаходяться джерела додаткового, як правило, кредитного фінансування.

У понятті банкрутства в практиці виділяють види, наведені на рис. 5.1.

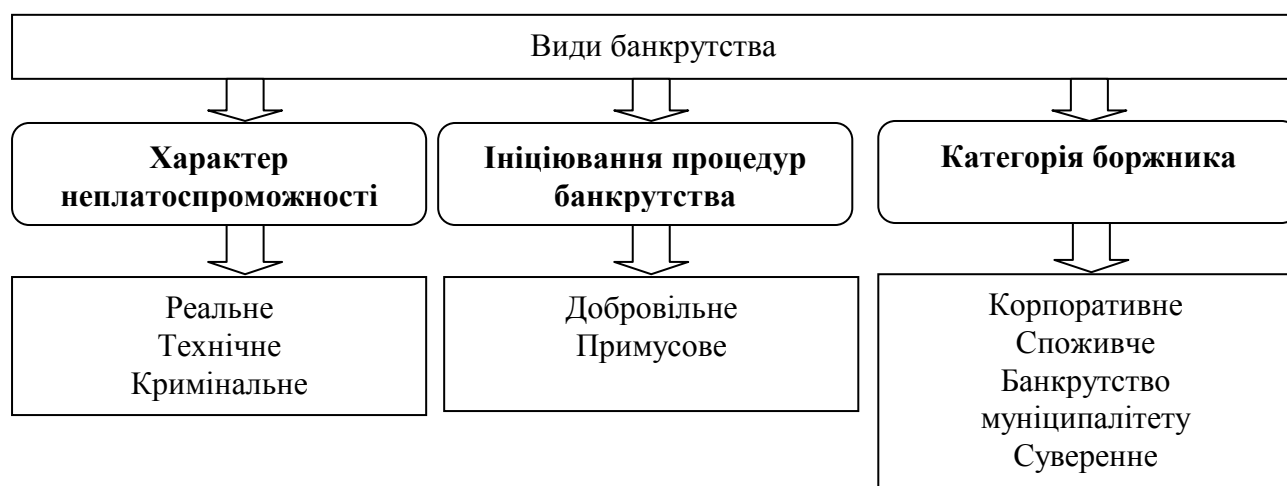


Рис. 5.1. Види банкрутства

При реальному банкрутство організації високий рівень втрат капіталу, наявність великого обсягу боргів не дозволяють такої організації нормально вести виробничо-господарську діяльність, внаслідок чого вона оголошується банкрутом юридично. В цьому випадку може проводитися конкурсне виробництво (ліквідація організації) або реорганізація юридичної особи, виходячи з аналізу конкретного стану активів і пасивів організації.

Тимчасове, умовне банкрутство при антикризовому управлінні шляхом використання санації і ефективних заходів фінансового оздоровлення не призводить до ліквідації підприємства. В умовах проведення арбітражних процедур фінансового оздоровлення та зовнішнього управління з'являється реальна можливість відновити платоспроможність організації, переорієнтувати виробництво з урахуванням вимог ринку і забезпечити в подальшому її нормальне функціонування на ринку.

Найбільш поширене виділення видів банкрутства залежно від різного характеру неплатоспроможності:

- реальне банкрутство як нездатність підприємства відновити свою платоспроможність в силу дійсних втрат власного і позикового капіталу, що веде до оголошення такої компанії банкрутом;

– технічне (тимчасове, умовне) банкрутство, за якого неплатоспроможність підприємства викликана істотним простроченням оплати його зобов'язань на тлі великого обсягу дебіторської заборгованості, затоварення готовою продукцією (у результаті чого сума активів перевершує обсяг боргів), але при цьому юридичного визнання банкрутства можна уникнути шляхом проведення необхідних антикризових заходів, санації боржника;

– кримінальне банкрутство, метою якого є навмисне заволодіння власністю підприємства. Тут банкрутство виступає у вигляді кримінального бізнесу, пов'язаного зі створенням або придбанням фіктивних боргів і повним усуненням колишнього менеджменту та учасників підприємства від управління ним.

Залежно від суб'єкта, який подав заяву про початок судочинства, банкрутство умовно поділяють на добровільне (за ініціативою боржника) та примусове (за ініціативою кредитора).

Залежно від категорії боржника в процесі визнання неспроможності виділяють наступні типи банкрутства:

- банкрутство підприємства (корпоративне);
- банкрутство громадянина (споживче, приватне), актуальність якого обумовлена стрімким розвитком ринку споживчого кредитування. Основною метою особистого банкрутства є не стільки задоволення вимог кредиторів, скільки надання фізичній особі можливості почати «з чистого аркуша»;
- банкрутство муніципалітету;
- банкрутство держави (суверенне), вірогідність якого обумовлена можливістю невиконання зобов'язань сучасними державами, що часто вдаються до запозичень у світових кредиторів – Міжнародного валютного фонду, Світового Банку тощо.

Підприємство, що отримало статус юридичної особи з моменту державної його реєстрації, набуває обов'язки, відповідальність і права перед зовнішніми суб'єктами права. Обов'язки і відповідальність з точки зору процедури банкрутства – це своєчасне виконання своїх зобов'язань, повне погашення боргів, а також відповідальність за несвоєчасне виконання обов'язкових платежів і зобов'язань перед кредиторами. Права з точки зору процедури банкрутства – це можливість вимагати від боржника повернення своїх коштів, погашення боргів і компенсації за несвоєчасну їх оплату аж до звернення в судові органи.

Стадії банкрутства (фінансової кризи) підприємств детально наведені на рис. 5.2.

Першу стадію називають прихованою формою початку банкрутства. Тут починається непомітне зниження «ціни» підприємства під впливом різних зовнішніх і внутрішніх чинників, що означає зниження його прибутковості, збільшення середньої вартості зобов'язань.

I стадія. Зародження фінансової нестійкості, поява негативних явищ в господарській діяльності підприємства

На цій стадії зменшуються доходи, зростають збитки. Виробничий процес здійснюється в такому ж ритмі без якісних і кількісних рішень. Приймаються неякісні, непродумані управлінські рішення. Мають місце окремі збої у здійсненні платежів за боргами.

II стадія. Виникнення фінансової нестійкості підприємства (початкова стадія)

Виробничий процес дає певні збої (відбувається зменшення виробництва і продажу продукції, зростає заборгованість і зміщуються строки платежів). Виникають конфлікти серед персоналу. Через недотримання технології виробляється бракована продукція.

III стадія. Подальше погіршення показників роботи підприємства

Різка зміна статей активу і пасиву балансу, погіршення фінансових результатів. Виникають серйозні збої у виробничому процесі. Звільнюється кваліфікований персонал. Затримується або скорочується виплата заробітної платні. Зростає прострочена заборгованість за платежами.

IV стадія. Стійка (тривала) і хронічна фінансова нестійкість

Різке зменшення грошових коштів на рахунках, збільшення дебіторської заборгованості і старіння дебіторських рахунків, розбалансування дебіторської і кредиторської заборгованості за обсягами і строками, збільшення кредиторської заборгованості, зниження обсягів продажу.

V стадія. Банкрутство підприємства

Не спроможність своєчасної оплати заборгованості як у повному обсязі, так і частково. Банкрутство стає юридично очевидним. Часткова і майже повна зупинка виробництва. Невиплата заробітної платні. Персонал масово звільняється. Кредитори вимагають оплати заборгованості. Платоспроможність відсутня.

Рис. 5.2. Стадії банкрутства підприємства

На четвертій стадії керівництво підприємства на цій стадії часто схильне до авантюрних способам заробляння грошей, а іноді навіть до шахрайства.

Суб'єктом банкрутства або банкрутом виступає боржник, неспроможність якого виконати свої грошові зобов'язання встановлена арбітражним судом. Суб'єктами банкрутства не можуть бути відокремлені

структурні підрозділи юридичної особи (філії, представництва, відділення тощо). Відповідно, боржник – це суб'єкт підприємницької діяльності, неспроможний виконати свої грошові зобов'язання перед кредиторами, у тому числі зобов'язання щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів), протягом трьох місяців після настання встановленого строку їх сплати. Банкрутство настає в разі неспроможності суб'єкта підприємницької діяльності після настання встановленого строку сплатити грошові зобов'язання перед кредиторами, в тому числі по заробітній платі, а також виконати зобов'язання щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів) не інакше як через відновлення платоспроможності.

Технологія порушення та проведення процедури банкрутства щодо підприємства-боржника передбачає такі головні етапи її здійснення:

- мирова угода;
- досудова санація (інвестування капіталу);
- судова санація, включаючи і реструктуризацію підприємства-боржника;
- банкрутство і ліквідація.

В основу системи банкрутства покладена перш за все нова нормативно-правова база, спрямована не на ліквідацію виробничих потужностей підприємств-боржників, а на їх збереження, відновлення виробництва, забезпечення робочими місцями працюючого населення, збереження великої кількості платників податків, життєздатних клієнтів банківської системи.

Реалізація на практиці нової системи банкрутства за рахунок санації, як основної процедури, повинна забезпечити появу реальних, а значить, і ефективних власників, усунення від керівництва осіб, не здатних працювати в умовах ринкової економіки.

Комплексне застосування нормативно-правової бази з питань банкрутства, розширене коло учасників арбітражного процесу, у тому числі арбітражних керуючих, представників державного органу з питань банкрутства, накопичення в єдиній базі даних відповідної інформації про підприємства-банкрути повинно забезпечити досягнення перш за все таких результатів:

- застосування процедур банкрутства, особливо санації боржників, прискорить відродження виробництва, забезпечить робочі місця як на конкретних підприємствах, так і в регіонах;

- у результаті застосування процедур як санації, так і ліквідації боржників прискоряться процеси появи реальних, а значить, і ефективних власників, стосовно державних підприємств – прискоряться процеси їх роздержавлення;

- за рахунок розширення кола учасників арбітражних процесів, формування, ведення та користування єдиною базою даних про підприємства-банкрути процеси санації або ліквідації будуть більш прозорі, контрольовані, а також докорінно зміниться ситуація щодо недопущення суб'єктивних помилок при підготовці і прийнятті рішень суддями, наглядовими інстанціями та ін.;

– користування єдиною базою даних про підприємства-банкрути дозволить оперативно аналізувати процеси банкрутства і на основі позитивних і негативних тенденцій готувати зміни до нормативно-правової бази, виробляти пропозиції щодо програм дії Кабінету Міністрів України як на макро-, так і на мікроекономічному рівнях.

5.2. Фінансові наслідки виникнення банкрутства

Спеціаліст з банкрутства комерційних компаній Д. Мак-Квін розглянув найбільш типові причини, що призводять до банкрутства підприємства з точки зору Міжнародних стандартів фінансової звітності:

1) недостатність власних коштів та відмова кредитних організацій у виділенні фінансування. Як правило, дана причина пов'язана з низьким рівнем оборотних активів, порушенням оптимального співвідношення позикового і власного капіталу, а також зі зниженням довіри банків, інших кредиторів та відмовою від виділення фінансування;

2) низький рівень оборотних активів і серйозні проблеми з якістю грошового потоку. В основному дані проблеми виникають при неконтрольованому і незбалансованому розширенні господарської діяльності, а також у випадках, коли значний обсяг товарів і послуг реалізується в кредит (зокрема, клієнтам, які відчують фінансові труднощі), занадто багато коштів інвестується в довгострокові активи, відсутня належна система моніторингу ефективного використання наданих кредитів;

3) відсутність ефективної системи бюджетування та стратегічного планування. У результаті менеджери не мають можливості скласти точні прогнози стосовно майбутніх результатів господарської діяльності, відповідних статей витрат і доходів. Крім того, вони не можуть своєчасно провести звірку фактичних результатів із запланованими і належним чином відреагувати на непередбачені зміни;

4) жорсткі умови конкуренції і помилки при формуванні ціни на продукцію. Прагнучи розширити частку займаного ринку і впровадити нові продукти, менеджери можуть робити помилки при розрахунку собівартості виробництва і реалізації продукції, на підставі якої формуються ціни продажу. Крім того, менеджери можуть невірно розрахувати вплив різних обсягів виробництва та реалізації на собівартість продукції та ціни продажу;

5) погіршення фінансового стану організації (неплатоспроможність, фінансова нестійкість, низька рентабельність) завершується її банкрутством. Досвід західних фірм показує, що тільки неплатоспроможність, збитки або навіть сукупність всіх трьох явищ не означає обов'язковості банкрутства. Однак вони роблять його більш-менш імовірним.

Щодо цього французькі фахівці отримали наступні дані. У вибірці обстежених або збанкрутілих фірм було 38% збиткових підприємств, а решта

62% – рентабельні. Збанкрутілі рентабельні компанії за характеристиками поділялися наступним чином (у відсотках до загального числа збанкрутілих):

- підприємства з низькою рентабельністю і фінансово нестійкі – 30%;
- підприємства, які при низькій рентабельності необґрунтовано нарощували обсяги виробництва, – 11%;
- підприємства, що мали задовільні показники рентабельності і фінансової стійкості, але що проводили ризиковану маркетингову політику, – 8%;
- підприємства, що розвиваються, з низькою рентабельністю і обмеженістю основного капіталу – 5%;
- підприємства з хронічним недоліком ліквідних активів, що мали задовільні показники рентабельності і незадовільні показники ліквідності та фінансової стійкості, – 4%;
- підприємства з жорсткою структурою управління, обтяжені великими накладними витратами, що мали задовільні показники рентабельності і фінансової стійкості, – 4%.

Безпосередні причини банкрутства у підприємств наведених груп були різні. Збиткові і низькорентабельні підприємства ставали банкрутами від найменшої додаткової невдачі на ринку (наприклад, банкрутство клієнта, затримки оплати векселя та ін.). Рентабельні фірми «прогоряли» або внаслідок негнучкою маркетингової політики, що не враховує кон'юнктуру ринку, або через серйозні втрати при здійсненні окремих інвестиційних проектів, або з причин, не залежних від діяльності фірми (банкрутство великого клієнта, значні зміни). Таким чином, обґрунтований прогноз ймовірності банкрутства повинен будуватися не тільки на показниках фінансового стану, а й на порівняльному аналізі фірм, що вижили або збанкрутілих в подібних ситуаціях.

Спільними причинами неспроможності для всіх організацій є:

- прорахунки в правовому, структурному забезпеченні ринкових реформ (організація приватизації, податкова система, митна політика та ін.);
- зниження виручки (у реальних цінах) при випереджальному зростанні зобов'язань. Падіння реальної виручки пов'язано з затоварюванням ринку через зниження купівельної спроможності населення, зростання цін, різкого збільшення імпорту більш якісних товарів. Випереджаюче зростання зобов'язань викликаний наявністю у організацій надлишкових запасів, здійсненням ними неефективних довгострокових фінансових вкладень;
- жорсткі умови конкуренції (більшою мірою відсутність конкурентних переваг і неготовність до функціонування в цьому середовищі);
- необґрунтоване і незбалансоване розширення господарської діяльності організації;
- бажання менеджменту приватизованих підприємств вивести активи в афілійовані компанії, відсутність дієвого корпоративного контролю;
- нездатність менеджменту здійснювати стратегічне, тактичне і оперативне управління відповідно до ринковими умовами господарювання

(низький рівень кваліфікації, відсутність досвіду, небажання приймати нові методи управління та ін.).

Всі разом узяті причини фінансової неспроможності доцільно підрозділити на зовнішні, на які організація не може впливати, і внутрішні, залежні від діяльності самої організації. Як відомо, ринкова спроможність забезпечує зовнішню рівновагу, виробнича спроможність – внутрішню, а фінансова спроможність дозволяє збалансувати зовнішню і внутрішню рівновагу, формуючи тим самим економічну спроможність суб'єкта.

Використана література

1. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом : Закон України від 14.05.1992 р. (із змінами) [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, № 31, ст. 440. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2343-12>.

2. Про забезпечення вимог кредиторів та реєстрацію обтяжень : Закон України від 18.11.2003 р. № 1255-IV (із змінами) [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2004, № 11, ст.140. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1255-15>.

3. Про Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства : Наказ Міністерства економіки від 19.01.2006 р. № 14 (із змінами) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.profiwins.com.ua/uk/letters-and-orders/ministry-of-economy/1343-1361.html>.

4. Про затвердження Плану заходів стосовно поліпшення проведення державної політики щодо запобігання банкрутству, забезпечення умов реалізації процедур відновлення платоспроможності боржників або визнання їх банкрутами : Наказ Міністерства економіки від 15.05.2003 р. № 118 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://uazakon.com/documents/date_7u/pg_iuczwf.htm.

5. Ивин Л. Н. Кризисный менеджмент / Л. Н. Ивин. – Х. : НТУ ХПИ, 2008. – 564 с.

6. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посібник / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2000. – 412 с.

7. Терещенко О. О. Управління фінансовою санацією підприємств у схемах і таблицях : навч. посібник / О. О. Терещенко, О. А. Островська, О. Б. Соколова. – К. : КНЕУ, 2014. – 217 с.

Змістовний модуль 3

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Тема 6. ФІНАНСОВА САНАЦІЯ НЕПЛАТОСПРОМОЖНИХ ПІДПРИЄМСТВ

- 6.1. Економічна сутність та форми санації.
- 6.2. Модель фінансової санації. Розробка плану санації.

6.1. Економічна сутність та форми санації

Термін «санація» походить від латинського «sanatio», що перекладається як оздоровлення або лікування. У літературі здебільшого це поняття трактується як система заходів, що застосовуються для запобігання банкрутства, виведення суб'єкта господарювання із кризи та відновлення або досягнення його прибутковості й конкурентоспроможності в довгостроковому періоді.

Відповідно до Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», **санація** боржника до порушення справи про банкрутство – це система заходів щодо відновлення платоспроможності боржника, які може здійснювати засновник (учасник, акціонер) боржника, власник майна (орган, уповноважений управляти майном) боржника, кредитор боржника, інші особи з метою запобігання банкрутству боржника шляхом вжиття організаційно-господарських, управлінських, інвестиційних, технічних, фінансово-економічних, правових заходів відповідно до законодавства до порушення провадження у справі про банкрутство.

Особливе місце в процедурі санації займають заходи фінансово-економічного характеру, що відображають фінансові відносини, які виникають у процесі мобілізації й використання внутрішніх і зовнішніх фінансових джерел оздоровлення підприємств.

Метою фінансової санації є покриття поточних збитків і ліквідація причин їхнього виникнення, відновлення або забезпечення ліквідності й платоспроможності підприємств, скорочення всіх видів заборгованості, поліпшення структури оборотного капіталу й формування фондів фінансових ресурсів, необхідних для проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру.

Рішення про проведення санації приймають у таких (як правило) випадках.

1. З ініціативи суб'єкта господарювання, що перебуває в кризі, коли існує реальна загроза неплатоспроможності й оголошення його банкрутом у недалекому майбутньому. Рішення про санацію приймається до того, як хто-

небудь із кредиторів звернеться в господарський суд з вимогою визнати це підприємство банкрутом (випадок досудової санації).

2. Після того як боржник за власною ініціативою звернувся в господарський суд із заявою про порушення справи про своє банкрутство (якщо підприємство є фінансово неспроможним або існує реальна можливість такої неспроможності). Право вибору умов санації при цьому залишається за боржником. Одночасно з подачею заяви і різної фінансово-майнової інформації боржник представляє в господарський суд умови санації.

3. Після закінчення місячного терміну від дня опублікування в органі друку оголошення про порушення справи про банкрутство даного підприємства, у тому випадку, коли надійшли пропозиції від фізичних і юридичних осіб, що бажають задовольнити вимоги кредиторів до боржника й поданих пропозицій, про санацію, акцептованих комітетом кредиторів. За згодою кредиторів з умовами й механізмами задоволення їхніх претензій, господарський суд приймає рішення про призупинення процедури банкрутства й про проведення санації юридичної особи.

4. З ініціативи фінансово-кредитної установи. Відповідно до Закону України «Про банки й банківську діяльність», банківська установа має право відносно клієнта, оголошеного неплатоспроможним, застосувати комплекс санаційних заходів, як-то:

- а) передати оперативне управління підприємством адміністрації, сформованій за участю банку;
- б) реорганізувати боржника;
- в) змінити порядок платежів;
- г) направити на погашення кредиторської заборгованості виручку від реалізації продукції.

5. З ініціативи утримувача застави цілісного майнового комплексу (ЦМК) підприємства. За невиконання зобов'язань, забезпечених іпотекою підприємства, заставаутримувач має право здійснити передбачені договором заходи для оздоровлення фінансового стану боржника, включаючи призначення своїх представників в управлінські органи підприємства, обмеження права розпорядження випущеною продукцією й іншим майном цього суб'єкта господарювання. Якщо санаційні заходи не привели до відновлення платоспроможності підприємства, то заставаутримувач має право звернутися в господарський суд із заявою про стягнення закладеного майна.

6. З ініціативи Національного банку України, якщо мова йде про фінансове оздоровлення комерційного банку. Режим санації є превентивним заходом впливу НБУ на комерційний банк перед застосуванням санкцій, передбачених Законом України «Про банки й банківську діяльність».

Санація підприємства проводиться в трьох основних випадках:

- 1) до збудження кредиторами справи про банкрутство, якщо підприємство в спробі виходу з кризового стану вдається до зовнішньої допомоги зі своєї ініціативи;

2) якщо саме підприємство, звернувшись до арбітражного суду з заявою про своє банкрутство, одночасно пропонує умови своєї санації (такі випадки санації найбільш характерні для державних підприємств);

3) якщо рішення про санацію виносить арбітражний суд за пропозиціями, які надійшли від бажаючих задовольнити вимоги кредиторів до боржника і погасити його зобов'язання перед бюджетом.

У двох останніх випадках санація здійснюється в процесі провадження справи про банкрутство підприємства за умови згоди зборів кредиторів з термінами виконання їх вимог на переведення боргу.

Управління санацією підприємства здійснюється в такій послідовності.

Етап 1. Визначення доцільності і можливості проведення санації. На цьому етапі за результатами діагностики та моніторингу з внутрішньої стабілізації підприємства приймається принципове рішення про проведення санації. Доцільність санації може бути доведена соціальною значимістю виробленої продукції (послуг) і неможливістю повного задоволення суспільної потреби без роботи цього підприємства. Можливість проведення санації визначається перспективами виходу з кризового стану й успішного функціонування при наданні істотної зовнішньої допомоги.

Етап 2. Обґрунтування концепції санації. Концепція визначає напрями та форми санації. Може відстоюватися оборонна і наступальна концепції.

Наступальна концепція зазвичай буває спрямована на диверсифікацію, швидке завершення розпочатих інвестиційних проектів, вихід на нові ринки.

Оборонна концепція санації направляється на скорочення обсягів операційної та інвестиційної діяльності, забезпечення збалансованості грошових потоків на більш скромному об'ємному рівні. Тут передбачається залучення зовнішньої допомоги для позбавлення від ряду збиткових виробництв та незавершеного будівництва в цілях стабілізації.

Етап 3. Визначення напрямку здійснення санації. Залежно від масштабів кризи (визначених при діагностиці) розрізняють два основних напрями:

1) рефінансування боргу (усунення неплатоспроможності), якщо кризовий стан тимчасовий і не катастрофічний. Цей напрям санації не міняє статусу юридичної особи санованого підприємства;

2) реструктуризація (реорганізація) підприємства, при значних масштабах кризових явищ, коли необхідні більш ефективні організаційні форми його господарської діяльності. Цей вид санації, як правило, пов'язаний зі зміною статусу юридичної особи санованого підприємства.

4. Вибір форми санації. Форма санації характеризує механізм, за допомогою якого досягаються її основні цілі.

Санація, спрямована на рефінансування боргу, може мати форми:

– дотації та субвенції за рахунок коштів бюджету (в основному, державним підприємствам в пріоритетних галузях економіки або для здійснення антимонопольних заходів);

- державне пільгове кредитування (відрізняється від попередньої форми поворотним характером);
- державна гарантія комерційним банкам за кредитами, виданими санованому підприємству (при відсутності коштів на пряме фінансування);
- цільовий банківський кредит (здійснюється комерційним банком після ретельного аудиту та за високих ставок відсотка по ньому через ризик);
- переклад боргу на іншу юридичну особу (юридична особа, що побажала взяти участь в санації боржника, але за згодою кредиторів);
- реструктуризація короткострокових кредитів у довгострокові (з підвищенням процентних ставок);
- викуп облігацій та інших боргових цінних паперів під гарантію санатора (в ролі такого гаранта-санатора можуть виступати комерційний банк або страхова компанія);
- відстрочка погашення облігацій підприємства (таке рішення може бути прийнято більшістю інвесторів-кредиторів підприємства);
- списання санатором-кредитором частини боргу (ця форма надається кредитором у разі, якщо вимога повного погашення боргу нереальна і призведе до краху).

Санація, спрямована на реструктуризацію, може носити наступні форми:

1) злиття – здійснюється шляхом об'єднання підприємства-боржника з фінансово стійким підприємством (з переходом під юрисдикцію останнього). Розрізняють:

- горизонтальне злиття, коли об'єднуються підприємства однієї галузі;
- вертикальне злиття, яке об'єднуються підприємства суміжних галузей (наприклад, виробники і споживачі сировини);
- конгломератне злиття, у процесі якого досягається ефект диверсифікації.

Для санатора спонукальним мотивом зазвичай стає ефект синергії, а для боржника – можливість зберегти робочі місця і спрямованість продуктивної діяльності.

2) поглинання – здійснюється шляхом придбання боржника санатором, що стає для санатора формою інвестування в цілісний майновий комплекс або основну частину його активів. Сановане підприємство втрачає самостійний статус, але як юридична особа може стати дочірнім підприємством;

3) розділення – може бути використане для багатогалузевого підприємства. Ефект санації з'являється за рахунок скорочення загальногосподарського управлінського апарату, невиробничих та допоміжних служб (кожне нове підприємство отримує статус юридичної особи з майновими правами і обов'язками, отриманими в результаті розподільчого балансу);

4) перетворення на відкрите акціонерне товариство – відбувається з ініціативи групи засновників, дозволяє істотно розширити фінансові можливості і тим самим забезпечити вихід з кризи;

5) передача в оренду – характерна для санування державних підприємств (може бути використана і недержавними), переданих в оренду трудовим колективам. Умовою при цьому стає прийняття колективом боргів підприємства;

б) приватизація – використовується лише для державних підприємств. Умови та форми приватизації регулюються системою законодавчих актів.

5. Підбір санатора. Здійснюється виходячи з обраної форми санації (іноді на підставі конкурсу бізнес-планів санації).

Під час рефінансування боргу основними претендентами можуть виступати:

– власники підприємства (у тому числі і державні органи – по підприємствах державної форми власності);

– кредитори підприємства;

– комерційний банк, який здійснює обслуговування підприємства.

При реструктуризації (реконструкції) підприємства основними претендентами виступають:

– власники підприємства;

– підприємства-кредитори;

– сторонні господарючі суб'єкти – юридичні особи;

– трудовий колектив підприємства, що підлягає санації.

6. Підготовка бізнес-плану санації. Бізнес-план санації являє собою основний документ, що обґрунтовує цілі і процес здійснення оздоровлення підприємства-боржника, підтвержені експертизою незалежної аудиторської фірми. Основними складовими бізнес-плану санації є:

– загальні відомості про підприємство, що санується.

– оцінка кризового стану підприємства;

– обґрунтування концепції та форми санації.;

– система пропонованих заходів з фінансового оздоровлення підприємства;

– очікувані результати санації.

У кожному бізнес-план повинні бути прописані наступні моменти:

– терміни санації; терміни виходу на точку беззбитковості (часу до моменту окупності інвестицій і отримання прибутку);

– норми і обсяги прибутку в майбутньому (щорічно);

– витрати на проведення санації.

7. Розрахунок ефективності санації. Такий розрахунок дозволяє визначити доцільність всього процесу санації, оцінити її альтернативні форми.

Ефективність санації визначається шляхом співвіднесення результатів (ефекту) і витрат на її здійснення в кожній із пропонованих форм.

Результати санації в кінцевому підсумку можуть бути оцінені розміром додаткового прибутку, що повинен дорівнювати різниці між його сумою після і до здійснення санації (у таких розрахунках суми наводяться до справжньої вартості).

Витрати на здійснення санації визначаються шляхом розробки спеціального бюджету санації. Вони розглядаються як інвестиції санатора з метою отримання прибутку в прямій і непрямій формі в майбутньому періоді.

Певний нюанс в розрахунках ефективності санації має визначення ефекту синергізму, який супроводжує форми злиття і поглинання. Цей ефект розраховується за формулою:

$$E_{сз/п} = P_{Вн} - (P_{В1} + P_{В2}),$$

де $E_{сз/п}$ – сума ефекту синергізму, досягнутого в процесі злиття (поглинання);

$P_{Вн}$ – прогнозована ринкова вартість новостворюваного підприємства в процесі злиття (поглинання);

$P_{В1}$, $P_{В2}$ – оцінка ринкової вартості підприємств, які поєднуються у результаті злиття (поглинання), окремо.

Порівняння ефективності різних форм санації дозволяє вибрати оптимальний варіант її здійснення.

8. Затвердження бізнес плану санації. Після розгляду проектів бізнес-плану санації з розрахунком її ефективності, всіма зацікавленими сторонами (підприємством-боржником, його кредиторами, санатором), він затверджується їх представниками і приймається до виконання.

9. Моніторинг реалізації заходів бізнес-плану санації. Такий моніторинг включається в систему поточного та оперативного контролінгу (складова частина системи управління за заданими параметрами) і забезпечується відповідними службами підприємства.

Мета санації вважається досягнутою, якщо вдалося за рахунок зовнішньої фінансової допомоги або реорганізаційних заходів нормалізувати господарську діяльність і уникнути оголошення підприємства-боржника банкрутом із подальшою його ліквідацією.

6.2. Модель фінансової санації. Розробка плану санації

Цілісний погляд на етапи розробки концепції санації окремого підприємства забезпечує так звана класична модель санації, яка широко використовується як основа для розробки механізму фінансового оздоровлення суб'єктів господарювання в країнах із розвинутою економікою.

Відповідно до класичної моделі, функціональна схема якої наведена на рис. 6.1, процес фінансового оздоровлення підприємства розпочинається з виявлення і аналізу причин фінансової кризи. На підставі первинної інформації (первинні бухгалтерські документи, рішення зборів акціонерів) визначаються зовнішні і внутрішні чинники кризи, а також реальний фінансовий стан підприємства.

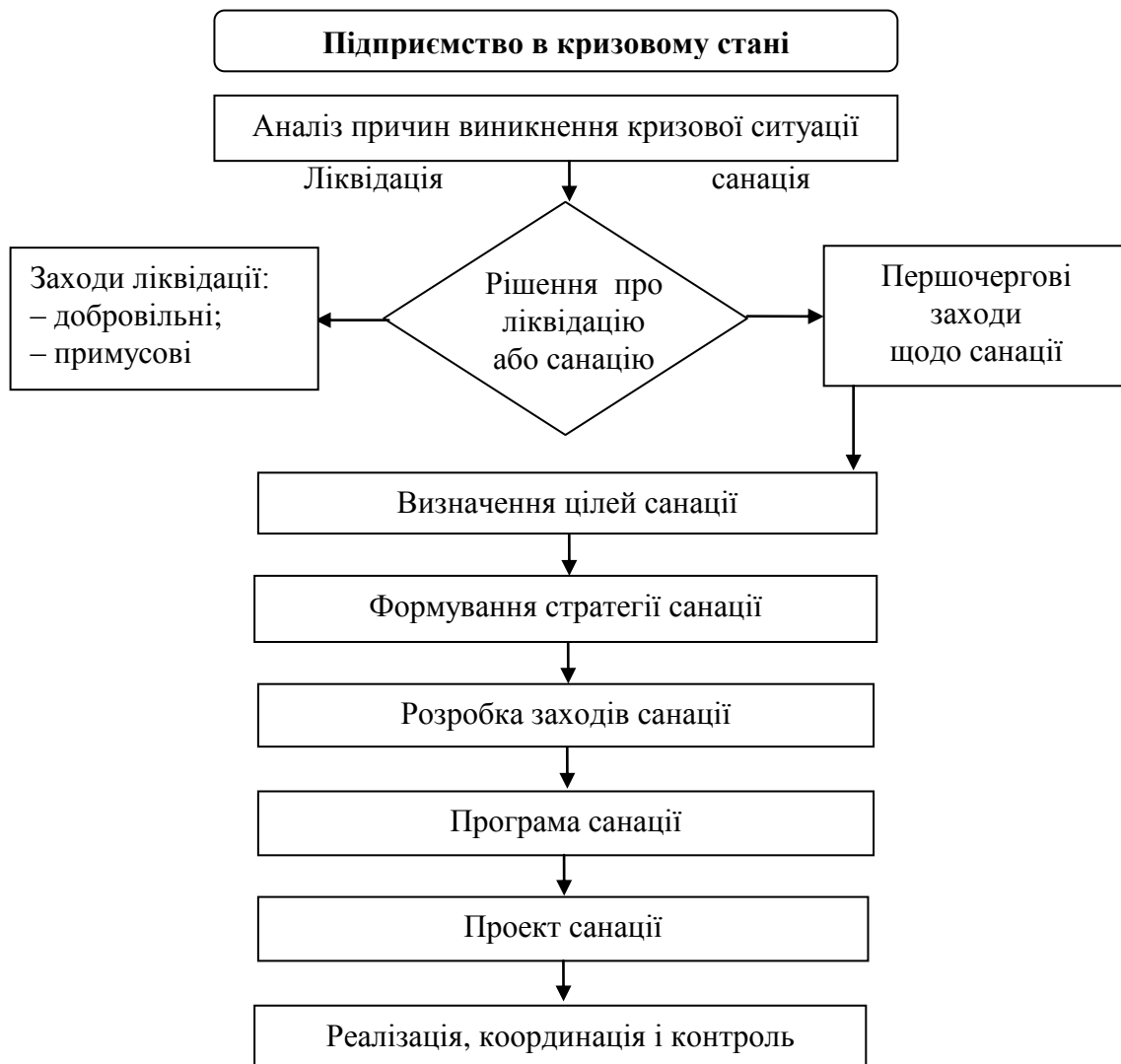


Рис. 6.1. Класична модель санації підприємства

У рамках внутрішнього аналізу поглиблено досліджується фінансове становище на основі розрахунку системи коефіцієнтів (за групами):

- 1) платоспроможності;
- 2) ліквідності;
- 3) фінансового левериджу;
- 4) прибутковості.

Відповідно до обраної стратегії розробляють програму санації, тобто систему прогнозованих, взаємозалежних заходів, спрямованих на вихід підприємства із кризи. Програма санації формується на основі комплексного вивчення причин фінансової кризи, аналізу внутрішніх резервів, висновків про можливість залучення зовнішнього капіталу й стратегічних завдань санації.

Проект санації розробляється на основі програми й містить:

- 1) техніко-економічне обґрунтування санації;
- 2) розрахунок обсягів фінансових ресурсів, необхідних для досягнення стратегічних цілей;

- 3) конкретні графіки і методи мобілізації фінансового капіталу;
- 4) строки освоєння інвестицій і їхньої окупності;
- 5) оцінку ефективності санаційних заходів;
- 6) прогноз результатів виконання проекту санації.

Рішення про проведення санації приймають на основі даних санаційного аудиту, що являє собою причинно-наслідковий аналіз фінансово-господарської діяльності. Санаційний аудит схожий із загальним фінансовим аналізом підприємства, але має особливості як відносно об'єктів і цілей проведення, так і методів. Характерною рисою санаційного аудиту є проведення його третіми особами, а не підприємством, що знаходиться в кризі. Основна мета санаційного аудиту полягає в оцінці придатності підприємства для санації, тобто у визначенні глибини фінансової кризи та виявленні можливостей її подолання.

Завершується аудит загальною оцінкою санаційної придатності з наступним ухваленням рішення про доцільність санації або ліквідації підприємства.

Залежно від масштабів кризового стану підприємства і умов надання йому зовнішньої допомоги виділяють *два види санації*:

а) без зміни статусу юридичної особи. Таку санацію здійснюють із метою усунення неплатоспроможності підприємства, якщо його кризовий стан є тимчасовим явищем;

б) зі зміною статусу юридичної особи підприємства. Ця форма санації має назву реорганізації підприємства й передбачає здійснення процедур зміни форми власності, організаційно-правових форм діяльності тощо. Реорганізацію підприємства проводять у випадку глибокого кризового стану.

Відповідно до законодавства України санація вводиться на термін не більше дванадцяти місяців. На клопотання комітету кредиторів або керуючого санацією або інвесторів цей строк може бути продовжене ще до шести місяців або скорочено.

Протягом трьох місяців від дня винесення постанови про санацію боржника керуючий санацією зобов'язана подати комітету кредиторів для схвалення план санації боржника.

План санації повинен містити заходи щодо відновлення платоспроможності боржника, умови участі інвесторів, за їхньої наявності, у повному або частковому задоволенні вимог кредиторів, зокрема шляхом переведення боргу (частини боргу) на інвестора, термін і черговість виплати боржником або інвестором боргу кредиторам і умови відповідальності інвестора за невиконання взятих відповідно до плану санації зобов'язань.

План санації повинен передбачати строк відновлення платоспроможності боржника. Платоспроможність вважається відновленою за відсутності ознак банкрутства.

У випадку наявності інвесторів план санації розробляється й узгоджується за участі інвесторів.

Заходами щодо відновлення платоспроможності боржника в плані санації можуть бути:

- реструктуризація підприємства;
- перепрофілювання виробництва;
- закриття нерентабельних виробництв;
- відстрочка й (або) розстрочка платежів, списання частини боргів, про що складається мирова угода;
- ліквідація дебіторської заборгованості;
- реструктуризація активів боржника; продаж частини майна боржника;
- зобов'язання інвестора про погашення боргу (частини боргу) боржника, зокрема шляхом перекладу на нього боргу (частини боргу) і його відповідальність за невиконання взятих на себе зобов'язань; виконання зобов'язань боржника власником майна боржника і його відповідальність за невиконання взятих на себе зобов'язань; продаж майна боржника як цілісного майнового комплексу (для недержавних підприємств);
- одержання кредиту для виплати вихідної допомоги працівникам боржника, які звільняються відповідно до плану санації. Кредит відшкодовується в першу чергу за рахунок реалізації майна боржника; звільнення працівників боржника, які не можуть бути притягнуті до процесу реалізації плану санації. Вихідна допомога в цьому випадку виплачується за рахунок інвестора, а за його відсутності – за рахунок реалізації майна боржника або за рахунок кредиту, отриманого для цієї мети; інших способів відновлення платоспроможності боржника..

Якщо протягом шести місяців від дня винесення постанови про санацію в господарський суд не буде представлений план санації боржника, господарський суд має право ухвалити рішення щодо визнанні боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури.

У випадку схвалення комітетом кредиторів плану санації, що передбачає більший строк санації боржника, ніж спочатку встановлений, господарський суд подовжує строк санації, якщо є підстави вважати, що продовження строку санації й виконання плану санації приведе до відновлення платоспроможності боржника.

Використана література

1. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом : Закон України від 14.05.1992 р. (із змінами) [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, № 31, ст. 440. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2343-12>.

2. Про банки і банківську діяльність : Закон України (із змінами) [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 5–6, ст. 30. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>.

3. Про затвердження Плану заходів стосовно поліпшення проведення

державної політики щодо запобігання банкрутству, забезпечення умов реалізації процедур відновлення платоспроможності боржників або визнання їх банкрутами : Наказ Міністерства економіки від 15.05.2003 р. № 118 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://uazakon.com/documents/date_7u/pg_iuczwf.htm.

4. Виноградова З. И. Санация: подготовка и практические этапы управления [Электронный ресурс] / З. И. Виноградова. – Режим доступа : http://www.elitarium.ru/sanacija_jetapy_upravlenija/.

5. Ивин Л. Н. Кризисный менеджмент / Л. Н. Ивин. – Х. : НТУ ХПИ, 2008. – 564 с.

6. Фінанси підприємств : підручник / керівник авт. кол. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін . – 3-тє вид., перероб. та доп. – К. : КНЕУ, 2000. – 460 с.

7. Соколенко В. А. Санационный менеджмент: реалии, проблемы, решения : монография / В. А. Соколенко. – Х. : Основа, 2001. – 250 с.

8. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посібник / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2000. – 412 с.

Тема 7. СТРАТЕГІЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ В ПРОЦЕСІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

7.1. Форми реструктуризації.

7.2. Етапи корпоративної реструктуризації (реорганізації).

7.1. Форми реструктуризації

Реструктуризація англійською (restructuring) означає «перебудова структури чого-небудь», латинське слово «структура» (structura) – порядок, розташування, будова.

Реструктуризація підприємства – це здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових і технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зокрема шляхом його розподілу з переходом боргових зобов'язань до юридичної особи, що не підлягає санації, якщо це передбачено планом санації, на зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми, що буде сприяти фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів.

Необхідність реструктуризації підприємства виникає в трьох ситуаціях:

- 1) підприємство знаходиться в кризі;
- 2) поточний стан підприємства задовільний, проте прогнози його діяльності несприятливі: падіння конкурентоспроможності, відхилення фактичного стану від запланованого; тут реструктуризація виступає реакцією на негативні зміни, поки вони ще не стали незворотними;
- 3) ефективні і швидко зростаючі підприємства, що нарошують відрив від своїх конкурентів на основі унікальних конкурентних переваг.

Підприємства, що рекомендуються до реструктуризації, можна поділити за чотирма категоріями (табл. 7.1).

Складовими реструктуризації, які визначають зміст її основних **методів**, є:

- 1) реструктуризація бізнесу на основі нової стратегії розвитку;
- 2) реструктуризація майнового комплексу:
 - консервація, продаж або здача в оренду невикористаного нерухомого майна;
 - продаж об'єктів незавершеного будівництва;
 - продаж або здача в оренду невикористовуваних матеріальних активів (обладнання, матеріалів, комплектуючих тощо);
 - консервація або списання мобілізаційних потужностей;
 - продаж об'єктів соціальної та комунальної інфраструктури;

Таблиця 7.1 – Класифікація підприємств, що знаходяться на шляху реструктуризації чи ліквідації

Категорії	Характеристика (умови і критерії оцінки)
Категорія 1	Підприємство, що легко реорганізується Підрозділ може швидко вийти на нові ринки. Лише частково не вистачає специфічних виробничих знань. Ці умови полегшують реорганізацію, і підрозділ може нормально функціонувати як самостійне підприємство
Категорія 2	Підприємство з потенціалом реорганізації Підрозділ із наявною можливістю освоєння нових ринків, але браком специфічних виробничих знань і технологій, що перешкоджає оновленню асортименту продукції і, відповідно, виробничого процесу
Категорія 3	Підприємство, що важко піддається реорганізації Підрозділ, для якого важко дається освоєння нових ринків, але який має високий рівень специфічних виробничих знань і технологій, без чого неможлива кооперація виробництва і збуту в рамках об'єднання підприємств
Категорія 4	Підприємство, що підлягає ліквідації Підрозділ із обмеженою можливістю освоєння нових ринків і низьким рівнем специфічних виробничих знань і технологій

3) реструктуризація власності (акціонерного капіталу):

- додаткова емісія акцій;
- викуп власних акцій з подальшим їх анулюванням або продажем стратегічному інвестору;
- конвертація різних цінних паперів емітента в акції;

4) реструктуризація заборгованості;

5) реструктуризація організаційної структури підприємства.

Реструктуризація підприємства спрямована на розв'язання двох основних завдань:

- 1) оперативне забезпечення виживання (наприклад, відновлення платоспроможності підприємства);
- 2) відновлення конкурентоспроможності на ринку.

Відповідно до цих завдань розглядають взаємозалежні форми, види і методи реструктуризації підприємств (табл. 7.2).

Таблиця 7.2 – Класифікація масштабів, форм і видів реструктуризації підприємства

Ознака	Види реструктуризації
За формами	Оперативна Стратегічна
За масштабом охоплення структурних змін	Комплексна (всєбічна) Часткова (обмежена)
За видами	Управлінська Технічна Економічна Фінансова Організаційно-правова

Вибір виду реструктуризації залежить від характеру проблем підприємства.

Стратегічна реструктуризація передбачає глибинні перетворення, що забезпечують довготривалий сталий розвиток підприємства, запас міцності при коливаннях зовнішньої кон'юнктури і порушення рівноваги через внутрішні для підприємства причини. За суттю стратегічна реструктуризація являє собою процес структурних змін, спрямований на підвищення інвестиційної привабливості підприємства, розширення його можливостей щодо залучення зовнішнього фінансування і зростання його вартості. Результатом її успішного проведення є зростання конкурентоспроможності підприємства, потоку чистої поточної вартості майбутніх доходів, ринкової вартості власного капіталу. Основні заходи цієї реструктуризації наведені в табл. 7.3.

Таблиця 7.3 – Комплекс заходів стратегічної та оперативної реструктуризації підприємства

Стратегічні заходи	
Перетворення сфер діяльності і адаптація структур	Перетворення і оптимізація бізнес-процесів
Оптимізація видів діяльності	Оптимізація основних процесів
Розробка нових видів продукції	Технічне переозброєння
Оптимізація структури активів, власності	Удосконалення системи управління
Вибір адекватної виробничої і управлінської структур	Створення ефективної інформаційної системи
Оперативні заходи	
Покращення результатів діяльності	Підвищення ліквідності
Підвищення якості, зменшення втрат	Скорочення обсягу оборотних коштів і реалізація зайвих товарно-матеріальних цінностей
Прискорення оборотності коштів	Реалізація основних фондів і транспортних засобів, що не використовуються
Скорочення витрат	Скорочення дебіторської заборгованості

Оперативна реструктуризація містить заходи (табл. 7.3), що дають швидкі результати, спрямовані на ті ділянки роботи, які найбільш чутливі на коригувальні заходи.

Потреба в частковій реструктуризації може виникнути в підприємства за необхідності відновлення економічної і технічної життєздатності. Комплексна реструктуризація охоплює розробку нової організаційної структури, відповідної продуктової, трудової, технічної та технологічної політики, зміни в менеджменті, організації тощо.

Управлінська реструктуризація пов'язана з підготовкою і перепідготовкою персоналу з орієнтацією на конкурентоспроможне функціонування підприємства, зміною його організаційної структури, менеджменту, технологічної, інноваційної і маркетингової політики.

Технічний вид реструктуризації передбачає забезпечення такого стану підприємства, за яким воно досягає відповідного рівня виробничого потенціалу, технології, «ноу-хау», управлінських навичок, кваліфікації персоналу, ефективних систем постачання, тобто тих характеристик, що дозволяють виходити на ринок з конкурентоспроможною продукцією.

Економічна реструктуризація пов'язана з капітальними і поточними витратами, обсягом реалізованої продукції, ціновою політикою, тобто всім тим, що забезпечує досягнення високого рівня рентабельності і господарської діяльності підприємства.

Фінансовий вид реструктуризації передбачає зміну структури та розмірів власного і позикового капіталу й інших пасивів підприємства, що вплине на формування структури балансу, за якої показники ліквідності і платоспроможності задовольняють вимоги ринку. Фінансова реструктуризація здійснюється шляхом: відстрочки погашення кредиторської заборгованості; одержання додаткових кредитів; списання безнадійної заборгованості; збільшення статутного фонду; зниження процентної ставки щодо заборгованості; заморожування інвестиційних вкладень; одержання від інвесторів нових інвестицій.

Для організаційно-правової реструктуризації характерні процеси комерціалізації, корпоратизації, зміни організаційної структури і власника підприємства.

7.2. Етапи корпоративної реструктуризації (реорганізації)

Реструктуризація підприємств здійснюється після занесення їх до Реєстру неплатоспроможних суб'єктів господарювання та поглибленого аналізу фінансово-господарської діяльності за висновками про можливі напрямки фінансового оздоровлення.

Послідовність етапів реструктуризації, аналогічно як і вибір інструментарію, суттєво відрізняються в залежності від стану підприємства, її потенціалу, позицій на ринку, поведінки конкурентів, характеристик вироблених товарів і послуг, тощо.

Урахування основних принципів методу управління проектами дозволяє виділити наступні етапи реалізації проекту реструктуризації (рис. 7.1).

На **першому етапі** визначаються цілі реструктуризації. Власники та менеджмент повинні визначитися з тим, що їх не влаштовує в поточній діяльності підприємства, і чого вони хочуть досягти в результаті структурних змін. Від того, наскільки вірно визначені цілі і коло завдань, залежить подальший розвиток підприємства і доля програми реструктуризації.

На **другому етапі** проводиться діагностика підприємства, що допомагає виявити проблеми, визначити слабкі та сильні сторони, визначити перспективи розвитку та рентабельність подальшого інвестування в цей бізнес. Під час

діагностики, як правило, здійснюється правовий, податковий аналіз, аналіз операційної діяльності, ринку та інвестиційної привабливості підприємства, досліджується його фінансовий стан, стратегія і діяльність керівництва.



Рис. 7.1. Схема реструктуризації підприємства

На **третьому етапі** за даними, отриманими в результаті діагностики, складається декілька альтернативних варіантів розвитку підприємства, для кожного з яких визначаються методи реструктуризації, розраховуються прогнозні показники, оцінюються можливі ризики, обсяги задіяних ресурсів. На основі різних критеріїв власниками і менеджментом підприємства проводиться оцінка ефективності кожної альтернативи і здійснюється вибір, відповідно до якого розробляється програма реструктуризації. При цьому формалізуються і уточнюються стратегічні цілі підприємства, деталізуються якісні та кількісні цільові параметри, які повинна досягти система з урахуванням ресурсних обмежень.

Під час розробки програми реструктуризації використовуються такі інструменти аналізу (діагностики):

- матриця БКГ – порівняння темпів зростання і частки ринку;
- модель GE/McKinsey – порівняння привабливості ринку та конкурентоспроможності;
- модель Shell/DPM – порівняння галузевої привабливості;
- матриця життєвого циклу галузі / конкурентні переваги – модель ADL/LC.

Четвертий етап присвячений здійсненню реструктуризації відповідно до розробленої програми. Для чого формується команда фахівців, опрацьовуються і послідовно реалізуються всі етапи програми. У ході проведення етапу

уточнюються цільові показники і, якщо виявлено їх відхилення від запланованих значень, здійснюється коригування програми.

П'ятий етап – супровід програми реструктуризації та оцінка її результатів. На останньому етапі команда, відповідальна за реалізацію програми, здійснює контроль за виконанням цільових показників, аналізує отримані результати і готує підсумковий звіт про виконану роботу. Оцінка ефективності реструктуризації може здійснюватися за критеріями і показниками (за М. Арістовою), наведеними в табл. 7.4.

Успішна реалізація наведених етапів вимагає правильного формулювання цілей реструктуризації, які визначаються виходячи із загальної стратегії підприємства.

У процесі реструктуризації можуть виникнути несприятливі ситуації. Найбільш важливі ризики, які можуть негативно вплинути на проведення програм реструктуризації підприємства, наступні:

1. Ризик неправильного вибору методу реструктуризації. Вибір методів реструктуризації залежить від стратегії, цілей і стану підприємства.

Якщо прийнято рішення про проведення оперативної реструктуризації, то нею можуть бути використані наступні методи:

1) реструктуризації майнового комплексу (здача в оренду, консервація, ліквідація, списання активів, їх реалізація);

2) реструктуризації кредиторської заборгованості (визнання заборгованості недійсною, відстрочка або розстрочка боргу з подальшим погашенням, погашення з мінімальними витратами, викуп прав вимог до кредитора з наступним пред'явленням вимог тощо);

3) реструктуризації дебіторської заборгованості (погашення з отриманням максимального економічного ефекту, визнання недійсною, різні форми звільнення або скорочення чисельності співробітників).

Якщо підприємство досягло високого рівня операційної ефективності, воно починає використовувати інструментарій стратегічної реструктуризації, зокрема удосконалює структуру бізнес-портфеля компанії, створює управлінський і фінансовий потенціал для нового зростання. Цього можна досягти або за рахунок видалення з бізнес-портфеля тих напрямів, які не є ключовими для майбутнього підприємства, або за рахунок зміцнення стратегічно важливих напрямів шляхом придбання нових видів бізнесу. У майбутньому це допоможе завоювати довіру інвесторів і позитивно позначиться на результатах фінансово-господарської діяльності.

2. Ризик передчасної оцінки результатів реструктуризації. Часто негативні короткострокові наслідки реструктуризації приймаються менеджментом підприємства за її підсумки. У цьому випадку вся програма може бути згорнута, а стратегічні цілі не досягнуті. Мінімізація цього ризику потребує грамотного складання програми реструктуризації з докладним описом всіх короткострокових результатів і цільових показників, чітким визначенням довгострокових цілей.

Тема 7.4 – Критерії та показники оцінки ефективності реструктуризації підприємства

Період	Критерії	Показники
Короткостроковий	Продуктивність – здатність підприємства забезпечити необхідну кількість і якість продукції відповідно до вимог зовнішнього середовища	Обсяг прибутку. Обсяг продажів. Частка ринку. Кількість клієнтів
	Ефективність організації – відношення результату діяльності підприємства до витрат	Вартість одиниці продукції. Витрати в розрахунку на одного клієнта. Відношення прибутку до витрат або обсягів продажу. Виробіток працівника. Прибутковість акціонерного капіталу або активів підприємства
	Якість – ступінь задоволення запитів клієнтів і покупців, що визначається на основі їх оцінок	Показники якості продукції та обслуговування
	Гнучкість реакції – здатність адекватно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, своєчасно перебудовуючи функції управління	
	Задоволеність персоналу – ступінь комфортності і задоволеності працівників своєю роллю в підприємстві	Ставлення працівників до дорученої справи. Плинність кадрів. Порушення дисципліни, трудового розпорядку. Скарги клієнтів
Середньостроковий	Конкурентоспроможність підприємства – характеристика його становища в галузі (на ринку) та здатності вести успішно конкурентну боротьбу	
	Розвиток – реалізація попереджувальних стратегій, що дозволяють своєчасно реагувати на зміни у разі їх виникнення	
Довгостроковий	Вживання (самозбереження) – можливість розвитку ситуації за позитивним сценарієм, наслідком якого є нормалізація стану господарської системи, відновлення конкурентоспроможності підприємства і забезпечення ефективної діяльності; напрямок розвитку, протилежний кризовій ситуації	

3. Ризик недостатньої кваліфікації представників органів управління підприємства. Цей ризик можна мінімізувати двома способами: 1) шляхом звільнення менеджменту підприємства і залучення нової команди управлінців; 2) за рахунок проведення спеціалізованих семінарів і тренінгів для роз'яснення керівництву цілей і основних напрямів реструктуризації. Виявлення і управління цим ризиком потребує залучення професійних фахівців із ззовні.

4. Ризик невірної оцінки необхідних для реструктуризації ресурсів. На практиці підприємства недооцінюють складність реструктуризації, що проявляється у обмежених часових термінах для її реалізації, незначній кількості фахівців, невеликих обсягах фінансування.

5. Ризик низької мотивації осіб, які беруть участь у процесі реструктуризації. Цей ризик включає: різну ступінь зацікавленості співробітників підприємства у структурних змінах; конфлікт інтересів, який може виникнути між менеджментом і власниками в ході реструктуризації і негативно вплинути на їх мотивацію протягом проекту. Управління ризиком потребує виходу програми реструктуризації «згори донизу», а не «знизу вгору». Важливе також прагнення до досягнення цілей реструктуризації, що має передаватися як команді топ-менеджерів, так і управлінцям середньої ланки, виконавцям низового рівня.

6. Ризик появи негативних соціальних наслідків. Проявляється в масових скороченнях персоналу з діючих виробництв, звільненнях на ліквідованих підприємствах, закритті підприємств соціальної сфери.

7. Ризик неякісного юридичного супроводу проекту. У ході реструктуризації може виникнути необхідність здійснити юридичні перетворення (у випадках створення на базі підприємства дочірніх товариств, створення нової компанії спільно з підприємством – потенційним банкрутом і його власниками, банкрутство підприємства, реорганізація у формі поділу та виділення). Помилки юридичного супроводу можуть звести до нуля перетворення, які вже здійснені в підприємстві.

Використана література

1. Про затвердження Плану заходів стосовно поліпшення проведення державної політики щодо запобігання банкрутству, забезпечення умов реалізації процедур відновлення платоспроможності боржників або визнання їх банкрутами : Наказ Міністерства економіки від 15.05.2003 р. № 118 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://uazakon.com/documents/date_7u/pg_iuczwf.htm.

2. Ивин Л. Н. Кризисный менеджмент / Л. Н. Ивин. – Х. : НТУ ХПИ, 2008. – 564 с.

3. Заболотний Г. М. Структурна реструктуризація підприємства : навч. посібник / Г. М. Заболотний, В. В. Коровін, П. С. Мартинюк. – Вінниця : Книга-

Вега, 2003. – 303 с.

4. Реструктуризация предприятий и компаний. Справочное пособие для специалистов и предпринимателей / И. Мазур, В. Шапиро, С. Титов, Л. Элькина. – М. : Высшая школа, 2000. – 587 с.

5. Терещенко О. О. Управління фінансовою санацією підприємств у схемах і таблицях : навч. посібник / О. О. Терещенко, О. А. Островська, О. Б. Соколова. – К. : КНЕУ, 2014. – 217 с.

6. Влияние реструктуризации на рост стоимости компании // Рейтинговое агентство РАЕХ («Эксперт РА») [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.raexpert.ru/researches/restructuring/part1/>.

7. Реструктуризация организаций в процессе антикризисного управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ekmati.narod.ru/files/Tema11.doc>.

Тема 8. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАХОДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

8.1. Призначення, цілі та завдання розробки антикризової програми.

8.2. Поняття та види внутрішніх джерел фінансової стабілізації.

8.3. Участь кредиторів у фінансовому оздоровленні боржника.
Трансформація та пролонгація боргу.

8.1. Призначення, цілі та завдання розробки антикризової програми

Важливу роль в управлінні антикризовою діяльністю підприємства має реалізація функції організації впровадження системних антикризових заходів. При цьому системність такої діяльності визначається ступенем прогнозованості здійснення заходів, а також характеру й сили реагування на антикризовий вплив з боку систем, що сприймають управлінські рішення. Це забезпечується необхідним рівнем організації відносин між суб'єктами системи антикризового управління та її об'єктами.

Одним із перших та головних етапів організації впровадження антикризових управлінських рішень після аналізу можливостей і загроз зовнішнього середовища та вивчення сильних і слабких сторін підприємства є формування програми антикризової діяльності.

Програма антикризової діяльності – комплекс взаємопов'язаних заходів щодо розв'язання проблем діяльності суб'єкта підприємництва, спрямованих на недопущення або подолання кризового стану та запобігання банкрутству підприємства.

Кожна програма антикризової діяльності в конкретній ситуації має певні особливості прояву залежно від її змісту та характеру заходів, що реалізуються. Відповідно до цього, антикризові програми поділяються за ознаками:

1) відношенням часу розробки і впровадження заходів до моменту раціонального початку дій;

2) спрямованістю;

3) сферою та строком впровадження;

4) масштабами впровадження;

5) областю впровадження.

Відповідно до відношення часу розробки і впровадження заходів до моменту раціонального початку дій антикризові програми поділяють на:

– превентивні – заходи, розроблені і впроваджені в момент раціонального початку дій (є упереджувальними, зорієнтовані на недопущення формування кризи підприємства);

– реактивні – заходи, розробка і впровадження яких відбулася пізніше за момент раціонального початку дій (спрямовані на виправлення кризового стану підприємства).

Згідно із спрямованістю здійснюваних заходів виокремлюють програми:

- рецесійні – дії, спрямовані на скорочення сфер і масштабів діяльності, вилучення інвестицій (продаж окремих підрозділів, активів);
- наступальні – заходи, що передбачають розвиток сфер та збільшення масштабів діяльності підприємства.

За сферою та терміном впровадження антикризові програми бувають:

- стратегічні – зміни довгострокових цілей, напрямків діяльності, організаційно-правової форми господарювання, власників, організаційної культури, загальної структури підприємства, його місця розташування тощо (такі заходи потребують значного часу на своє впровадження);
- тактичні – зміни в ресурсному (кадровому, фінансовому, матеріально-технічному) забезпеченні функціонування підприємства, модифікація виробничої програми тощо (впроваджуються протягом 1–2 років);
- оперативні – заходи аврального характеру, спрямовані на недопущення банкрутства підприємства в найближчому майбутньому; представлені реалізацією активів підприємства з метою погашення боргів, веденням переговорів з кредиторами на предмет реструктуризації заборгованості (мають бути впроваджені в перші місяці здійснення антикризової програми).

За масштабами впровадження програми антикризової діяльності поділяють на:

- загальнокорпоративні – заходи загальноорганізаційного характеру, впровадження яких стосується всіх структурних підрозділів підприємства;
- департаментальні – антикризові заходи, що мають бути реалізовані в межах окремих підрозділів, служб або відділів.

Відповідно до області впровадження антикризових заходів виокремлюють:

- організаційні програми – зміни, спрямовані на покращення організації всіх видів діяльності підприємства (модифікація організаційної та загальної структури, юридичного статусу підприємства, зміна власника, форм організації виробництва та колективної праці тощо);

- техніко-технологічні програми – заходи щодо продукції, технології та засобів виробництва;

- економічні програми – зміни, які стосуються сфери господарського управління і реалізуються шляхом використання прогресивних методів та інструментів прогнозування й планування діяльності, фінансування, ціноутворення, оцінки результатів діяльності та ін.;

- соціальні програми – спрямовані на активізацію людського чинника організації (коригування чисельності працюючих, підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу, розробка ефективної системи мотивації працівників).

Забезпечення необхідної організаційної координації антикризового процесу на рівні підприємства здійснюється відповідно до планів антикризових заходів, що входять до складу антикризових програм (рис. 8.1).

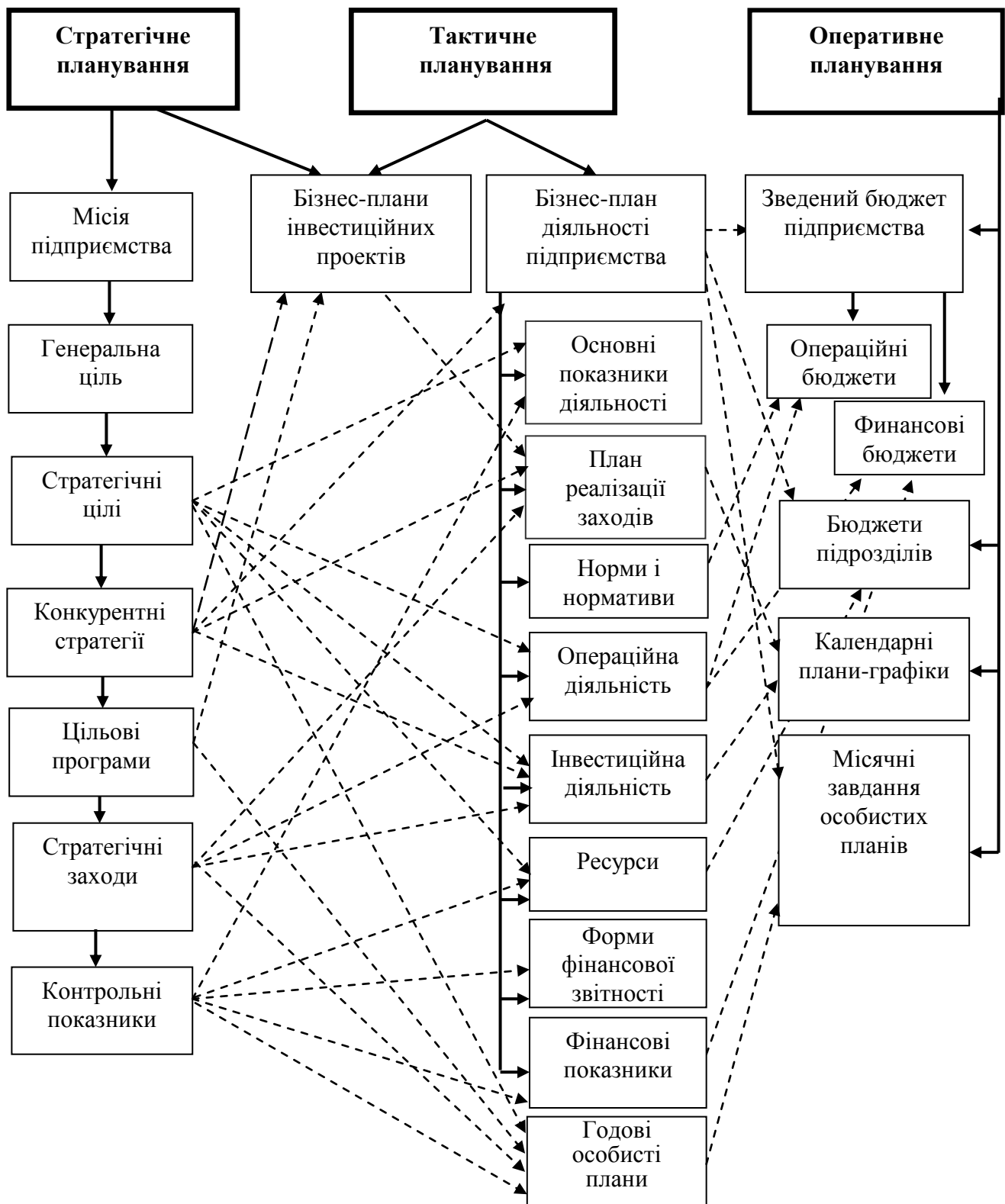


Рис. 8.1. Місце програм та планів антикризової діяльності в загальній системі планово-нормативних документів підприємства

Антикризова програма у формалізованому вигляді являє собою спеціальним чином підготовлений внутрішній документ, в якому систематизовано викладається перелік основних заходів, що планується

здійснити в межах підприємства, його структурних підрозділів та функціональних служб для досягнення поставленої мети – упередження або виведення підприємства з кризового стану. План антикризових заходів розробляється на підставі відповідної програми та є формою її конкретизації та трансформації в детальний перелік дій, має містити перелік конкретних заходів, терміни їх здійснення, необхідні ресурси (кошти), очікуваний результат реалізації, а також визначати відповідальну особу та виконавців.

Антикризова програма за змістом – це документальне оформлення прийнятого рішення стосовно шляхів та засобів виведення підприємства зі стану кризи. Вона повинна здійснювати: 1) формування суб'єктивної уяви про сутність завдання, що потребує вирішення; 2) оцінку наслідків можливих альтернатив; 3) прогнозування умов, які обґрунтовують можливі наслідки; 4) вибір альтернативи.

Структурно антикризова програма підприємства повинна містити такі розділи: 1) загальна характеристика кризи, основні причини, що її зумовили та проблеми, що потребують розв'язання; 2) цільові параметри антикризового процесу; 3) обмеження антикризового процесу (часові і ресурсні); 4) перелік антикризових заходів, що плануються; 5) бюджет коштів на реалізацію програми; 6) фінансовий план підприємства на період реалізації програми; 7) форми та механізм контролю за реалізацією програми з боку зацікавлених сторін.

Найбільш важливим завданням, яке повинно вирішуватися в процесі розробки антикризової програми, є визначення її цільових параметрів, тобто системи кількісних показників-критеріїв, досягнення яких має бути забезпечене в процесі її реалізації. Система цільових показників має розглядатися як сукупність двох підсистем:

1) результативної. Ця підсистема має характеризувати досягнуті результати фінансового оздоровлення підприємства, відновлення параметрів його життєздатності як господарської системи. До її складу мають бути включені такі показники: обсяг чистого грошового потоку; обсяг та рівень формування грошових резервів; обсяг формування прибутку за результатами господарської діяльності; обсяг власних обігових коштів та рівень забезпеченості ними; обсяг та рівень простроченої заборгованості; коефіцієнт співвідношення власного та позикового капіталу тощо;

2) забезпечувальної. Ця підсистема показників характеризує створення передумов для досягнення результатів фінансового оздоровлення. До її складу доцільно включити показники: рівень доходів від підприємницької та інших видів діяльності; рівень умовно-змінних витрат на здійснення операційної діяльності; запас фінансової міцності (або межа безпеки підприємства); диференціал фінансового левериджу; коефіцієнт кратності відсотків; обсяг залучення «нових» кредитів; обсяг реструктурованої заборгованості; обсяг зростання власного капіталу або залучення коштів інвесторів (санаторів) тощо.

Антикризова програма підприємства повинна містити конкретний

перелік кількісних показників, які мають бути досягнуті, та встановлювати їх цільові значення на окремі періоди часу.

Основні принципи формування антикризової програми: забезпечення досягнення цілей антикризового управління; орієнтація на проблеми, які потребують свого розв'язання, а не на зовнішні ознаки їх прояву; забезпечення відповідності антикризової програми наявним та можливим до мобілізації ресурсами підприємства, часовим обмеженням антикризового процесу; обґрунтованість; багатоваріантність та колегіальність прийняття рішень; професійність; максимізація результативності антикризових заходів; оптимізація співвідношення результативності антикризових заходів та ризику їх реалізації.

Задача формування антикризової програми підприємства передбачає багатокритеріальний вибір альтернатив – найбільш раціональних антикризових заходів, які доцільно включити до її складу за конкретних умов. Це потребує інтеграції формальних та неформальних оцінок якості (корисності) та результативності окремих антикризових альтернатив, виходячи із заданих цільових параметрів антикризового процесу.

Концепція формування антикризової програми передбачає двокрокову процедуру відбору альтернатив шляхом проведення їх скринінгового (попереднього) та преферентивного (поглибленого) аналізу (рис. 8.2).

На **першому етапі** відбувається формування інформаційної бази, яка охоплює дві інформаційні підсистеми:

1. Результати проведення діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства (ступінь розвитку кризових явищ (глибина кризи); перелік найважливіших проблем – внутрішніх чинників розвитку кризи; потенціал виживання підприємства; прогнозовані наслідки виникнення ситуації банкрутства для кредиторів та власників підприємства).

2. Показники, критерії та обмеження антикризового процесу (стратегічні цілі власників підприємства з питань здійснення фінансового оздоровлення (орієнтація на подовження діяльності або ліквідацію суб'єкта господарювання); особисті інтереси та амбіції з точки зору збереження контролю за функціонуванням підприємства; цільові кількісні параметри антикризового процесу, які мають бути досягнуті; часові обмеження антикризового процесу; ресурсні можливості).

На **другому етапі** відбувається розробка моделі функціонування підприємства, що дозволяє здійснювати імітацію наслідків певних управлінських рішень та фінансовий стан підприємства та його цільові показники – критерії антикризового процесу. Передумовою розробки моделі є проведення комплексного аналізу господарсько-фінансової діяльності підприємства для визначення кількісних параметрів, які використовуються при її створенні.

На **третьому етапі** визначається максимальна кількість антикризових заходів, які можуть бути здійснені для оздоровлення підприємства.



Рис. 8.2. Основні етапи формування антикризових заходів підприємства

Роботи з розробки скринінгових стандартів, що здійснюються на **четвертому етапі** за термінами методичних розробок У. Ельдвардса, є одними з найважливіших у формуванні заходів антикризової діяльності.

Скринінговий стандарт – це певний перелік критеріїв (якісних умов і обмежень), невідповідність яким робить недоречним подальший розгляд та поглиблену розробку висловленої антикризової ідеї. Він дозволяє локалізувати множину висунутих антикризових рішень, що сприяє зосередженню на найбільш важливих заходах, які адекватні конкретним умовам функціонування підприємства.

Застосування відповідності скринінгового стандарту економічним

інтересам та стратегічним цілям потребує уточнення, в інтересах яких соціальних груп (стейкхолдерів) здійснюється розробка програми оздоровлення підприємства. Орієнтація на інтереси власників неплатоспроможного підприємства передбачає, що план виходу зі стану неплатоспроможності має враховувати зацікавленість власників у збереженні існуючого розподілу власності та контролю за підприємством, а також їх загальну орієнтацію стосовно майбутнього підприємства (продовження діяльності або ліквідація). Економічні інтереси апарату управління підприємства полягають у збереженні самостійності прийняття та реалізації управлінських рішень, реального контролю за економічним життям підприємства. Врахування економічних інтересів працівників підприємства потребує орієнтації на збереження робочих місць, стабільну виплату заробітної плати та її зростання.

Скринінговий стандарт відповідності ресурсному забезпеченню та можливості реалізації відповідної політики обумовлює орієнтацію на заходи, які є реальними для виконання з урахуванням наявних матеріальних, трудових, інформаційних та фінансових ресурсів.

Скринінговий стандарт відповідності ступеню розвитку кризи та часовим обмеженням передбачає узгодженість часу, необхідного для отримання віддачі від антикризових заходів, та наявного часу для здійснення антикризових процедур, відмову від використання «важкої артилерії», якщо завдання можна вирішити більш простими та економічними методами.

Скринінговий стандарт відповідності проблемам, які зумовили виникнення кризового стану, дозволяє зосередити увагу не на «косметичному ремонті» економічної системи неплатоспроможного підприємства, а на вирішенні проблем за суттю, що є запорукою неповторення кризових явищ у майбутньому.

На **п'ятому етапі** окремі альтернативи порівнюються зі скринінговими стандартами, яким вони повинні відповідати. Ті антикризові заходи, що не відповідають хоча б одному стандарту, виключаються з подальшого розгляду.

Скринінговий аналіз проводиться з метою попереднього зменшення множини висунутих альтернатив з урахуванням визначеної системи скринінгових стандартів, що дозволяють сформулювати множину допустимих альтернатив. Залежно від компетенції експертів, кількості висунутих альтернатив, толерантності до напруги задоволення, проведення скринінгового аналізу передбачає використання одного з двох можливих методів елімінації:

1) «елімінація з урахуванням аспектів» – поетапне порівняння кожного аспекту висунутих альтернатив з окремими критеріями; альтернатива, яка не відповідає рекомендованому критерію, відразу відхиляється;

2) комплексне оцінювання кожної альтернативи за всіма визначеними скринінговими стандартами з подальшим відхиленням альтернатив, які не відповідають визначеним стандартам та допустимому рівню напруги задоволення (тобто невідповідності стандартам, які визнані допустимими за

відсутності інших пропозицій).

Оцінка наслідків реалізації антикризових заходів (**шостий етап**) здійснюється за критерієм переваги у виборі раціональних альтернатив, що проводиться за допомогою преферентивного аналізу, який передбачає поглиблене вивчення та експертне оцінювання кожного антикризового заходу з допустимої множини альтернатив та формування остаточного переліку раціональних антикризових заходів, які будуть рекомендовані для включення до антикризової програми. В основному оцінюються критерії витрат, які виникають внаслідок реалізації окремих антикризових заходів:

- прямі економічні втрати у вигляді додаткових витрат фінансових ресурсів, які необхідно здійснити в процесі підготовки та реалізації антикризового заходу;

- опосередковані економічні втрати – витрати знехтуваної вигоди (можливостей), які виникають внаслідок реалізації антикризового заходу (наприклад, втрата можливостей отримання доходів внаслідок реалізації активів, закриття філіалів, звільнення працівників тощо);

- соціально-психологічні втрати, пов'язані з впровадженням та наслідками реалізації антикризового заходу (наприклад, повна або часткова втрата іміджу та ділової репутації, необхідність прийняття певних особистих зобов'язань, невідповідність особистим та суспільним морально-етичним нормам поведінки підприємця, втрата контролю та почуття одноособового власника тощо).

На **сьомому етапі** складається проранжований перелік допустимої множини антикризових альтернатив, виходячи із завдання мінімізації втрат власників: перше місце відводиться альтернативам із мінімальними втратами, а останнє – з максимальними.

Восьмий етап передбачає оцінку наслідків окремих антикризових заходів для життєдіяльності підприємства та формування сукупності раціональних альтернатив. Прогнозування наслідків окремих антикризових заходів для підприємства здійснюється на базі побудованої корпоративної моделі. При цьому кожний запропонований антикризовий захід розглядається як певне уточнення (коригування) складових елементів моделі або її ключових параметрів. Як результат, здійснюється прогнозна оцінка кумулятивного ефекту, який досягається при сумісній реалізації антикризових заходів, та визначається цільовий ефект, який має бути забезпечений заходами антикризової програми, тобто досягнення встановлених цільових параметрів антикризового процесу.

На **дев'ятому етапі** з урахуванням переліку раціональних альтернатив здійснюється документальне оформлення прийнятого рішення, розробляються організаційний план щодо реалізації антикризових заходів та фінансовий план реалізації антикризової програми.

Розробка програми антикризової діяльності підприємства відбувається на основі результатів та під час здійснення моніторингу зовнішніх та внутрішніх

умов його діяльності, оцінки його потенціалу щодо запобігання банкрутству. Зміст та обсяг антикризової програми визначається завданнями антикризового менеджменту. У випадку визнання ймовірності банкрутства підприємства протягом аналізованого періоду як незначної, антикризова діяльність підприємства обмежується відслідковуванням результатів діяльності та моніторингом внутрішніх і зовнішніх умов функціонування. За наявності кризових областей управління та узгодженості надходжень і відтоків коштів за часом і обсягами, завданням антикризового менеджменту є розробка, обґрунтування і впровадження превентивних антикризових заходів.

При виявленні значної невідповідності грошових надходжень їх відтокам першочерговим завданням антикризового менеджменту стає забезпечення підприємства від банкрутства та подолання кризової ситуації. У цьому випадку необхідно визначити: інтервал захищеності від банкрутства (час, протягом якого сума прострочених вимог є меншою за мінімальну суму боргу, необхідну для відкриття справи про банкрутство) та дату виникнення критичної ситуації. Ці два параметри, разом з сумою дефіциту коштів є основними орієнтирами при складанні плану реактивних заходів програми антикризової діяльності. Схема процесу розробки та впровадження програми антикризових заходів наведена на рис. 8.3.

Розробка програми антикризової діяльності підприємства, що залучає зовнішнього санатора, здійснюється у вигляді бізнес-плану. Обов'язковими складовими антикризової програми підприємства, що реалізується його власними силами, є:

1. Концепція здійснення антикризового управління. У цьому розділі ідентифікуються концептуальні засади антикризової діяльності на плановий період, визначаються основні завдання програми, форма здійснення антикризового управління, головні об'єкти впливу та основні результати.

2. План реактивних антикризових заходів, що містить опис дій, спрямованих на недопущення банкрутства підприємства в найближчому майбутньому.

3. План превентивних антикризових заходів. Містить перелік дій, спрямованих на недопущення розвитку і появи в майбутньому кризових ситуацій. Основна увага приділяється створенню і вдосконаленню механізму антикризового управління. Останнє передбачає впровадження заходів щодо зміни організаційно-правової форми функціонування, організаційної та виробничої структури, організаційної культури, загальнокорпоративної нормативної документації, мотиваційної політики тощо.

4. Деталізований план потоків коштів на період.

Завершальним етапом здійснення заходів антикризового управління є оцінка результативності антикризової діяльності. Узагальнюючими показниками, які характеризують ефективність впровадження антикризової програми підприємства, є:

- вартість підприємства, що розраховується як різниця між вартістю активів та сукупними зобов'язаннями;

- фінансові коефіцієнти (автономії, поточної та абсолютної ліквідності, оборотності оборотних коштів, частка перманентного капіталу у сукупному капіталі, рентабельність активів);
- структура надходжень та відтоків коштів.

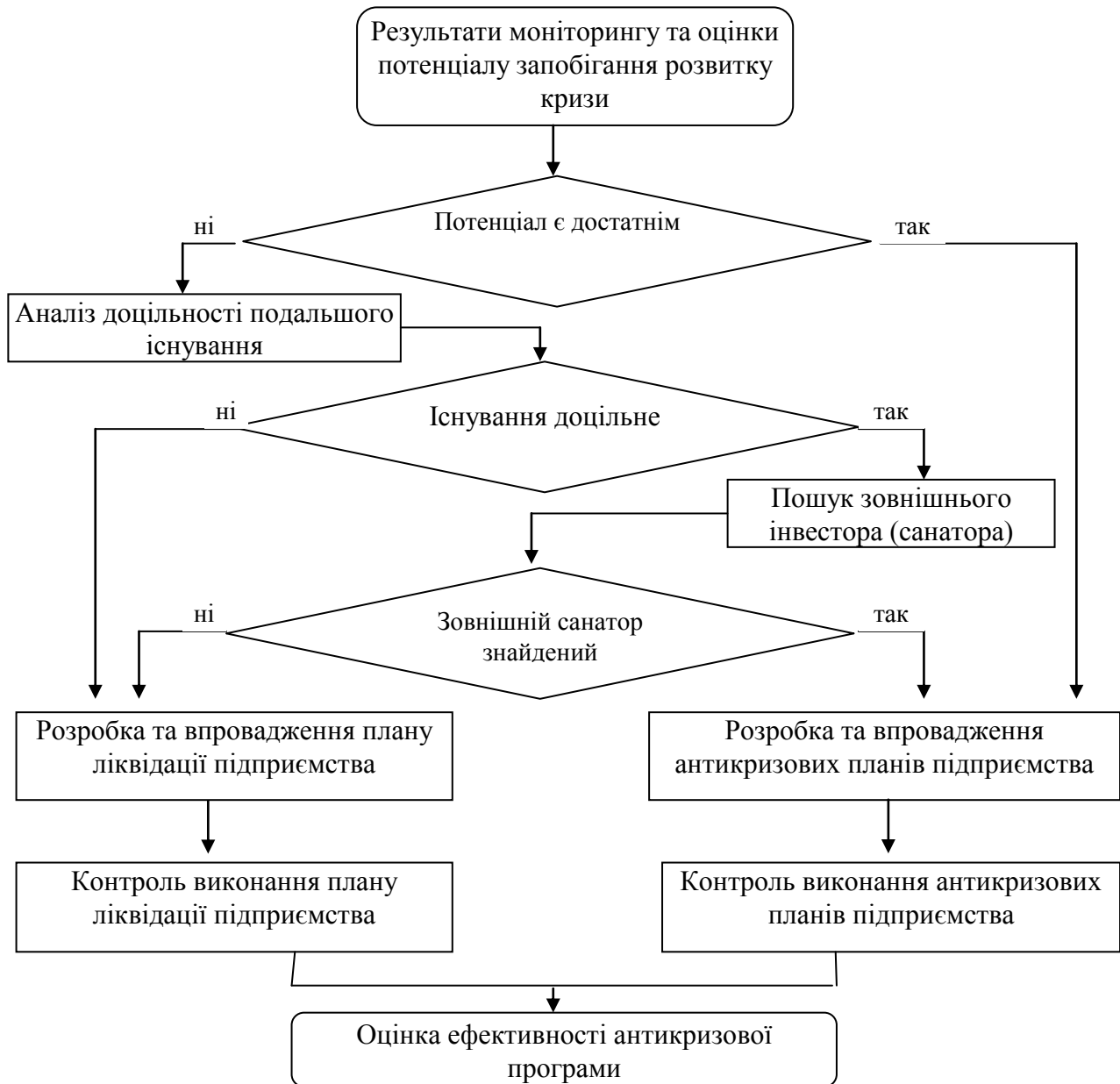


Рис. 8.3. Процес розробки і впровадження антикризової програми

Індикатором результативності антикризових реактивних дій може слугувати коефіцієнт якості реактивних заходів, який розраховується як відношення суми погашених та реструктурованих боргів до абсолютної суми зменшення активів підприємства внаслідок здійснення реактивних заходів за період. Також при оцінці ефективності антикризової діяльності аналізується динаміка значень показників – об’єктів кризового поля.

8.2. Поняття та види внутрішніх джерел фінансової стабілізації

У системі управління кризовим станом широко застосовуються внутрішні і зовнішні механізми стабілізації, які дозволяють зняти загрозу банкрутства підприємства, позбавити його від використання позикового капіталу і прискорити темпи економічного зростання.

В умовах кризової ситуації виділяють три етапи фінансової стабілізації:

1. Усунення неплатоспроможності. Незалежно від масштабу кризового стану підприємства, найбільш важливим завданням є відновлення здатності здійснювати платежі за невідкладними фінансовими зобов'язаннями з метою попередження процедури банкрутства.

2. Відновлення фінансової стійкості. Незважаючи на те, що неплатоспроможність може бути ліквідована за рахунок спеціальних фінансових операцій в короткий термін, без відновлення фінансової стійкості підприємства до безпечного рівня вона може виникнути знову.

3. Забезпечення фінансової рівноваги в тривалому періоді. Повна фінансова стабілізація досягається тоді, коли підприємство забезпечило умови тривалої фінансової рівноваги і прискорення темпів економічного розвитку, тобто була скоригована наявна антикризова стратегія чи вироблена нова, більш ефективна.

Кожному етапу стабілізації відповідають певні внутрішні механізми, які поділяються на оперативний, тактичний і стратегічний, що носять «захисний» або «наступальний» характер (табл. 8.1).

Таблиця 8.1 – Внутрішні механізми фінансової стабілізації кризового стану підприємства

Етапи фінансової стабілізації	Механізм		
	Оперативний	Тактичний	Стратегічний
1. Усунення неплатоспроможності	Система заходів, заснована на принципі «відсікання зайвого»		
2. Відновлення фінансової стійкості		Система заходів, заснована на принципі «стиснення» підприємства	
3. Забезпечення фінансової рівноваги в тривалому періоді			Система заходів, заснованих на використанні «моделі сталого економічного зростання»

Оперативний механізм фінансової стабілізації являє собою захисну реакцію підприємства. Тактичний механізм використовує переважно

наступальну тактику, спрямовану на перелом несприятливих тенденцій і вихід на межі рівноваги. Стратегічний механізм фінансової стабілізації використовує виключно наступальну стратегію розвитку, яка забезпечить оптимізацію і підпорядкованість цілям прискореного економічного зростання підприємства.

Оперативний механізм стабілізації являє собою систему заходів, спрямовану, з одного боку, на зменшення розміру поточних зовнішніх і внутрішніх фінансових зобов'язань у короткостроковому періоді, а з іншого боку, – на збільшення суми грошових активів, що забезпечують погашення цих зобов'язань.

Цей механізм заснований на принципі «відсікання зайвого», що визначає необхідність скорочення розмірів як поточних потреб (що викликають фінансові зобов'язання), так і окремих видів ліквідних активів (з метою їх термінової конверсії в грошову форму).

Вибір найбільш ефективного спрямування оперативного механізму фінансової стабілізації диктується характером реальної неплатоспроможності, індикатором якого виступає коефіцієнт чистої поточної платоспроможності:

$$\text{КЧПП} = (\text{ОА} - \text{Оан}) / (\text{КФО} - \text{КФОВ}), \quad (8.1)$$

де КЧПП – коефіцієнт чистої поточної платоспроможності підприємства в кризовому стані;

ОА – сума всіх оборотних активів підприємства;

Оан – сума неліквідних (у короткостроковому періоді) оборотних активів;

КФВ – сума всіх короткострокових (поточних) фінансових зобов'язань;

КФОВ – сума внутрішніх короткострокових (поточних) фінансових зобов'язань, погашення яких може бути відкладено до завершення фінансової стабілізації.

У розрахунках зі складу оборотних активів виключається неліквідна їх частина, представлена:

- безнадійною дебіторською заборгованістю;
- неліквідними запасами товарно-матеріальних цінностей;
- витратами майбутніх періодів.

Також із оборотних активів виключається частина, яка може бути перенесена на період завершення фінансової стабілізації: розрахунки за нарахованими дивідендами і відсотками, що підлягають виплаті; розрахунки з дочірніми підприємствами (філіями).

Основним змістом оперативного механізму фінансової стабілізації є забезпечення збалансованості грошових активів і короткострокових фінансових зобов'язань, що досягається різними методами в залежності від умов реального стану підприємства.

Прискорена ліквідність оборотних активів, що забезпечує зростання позитивного грошового потоку в короткостроковому періоді, досягається за рахунок наступних заходів:

- ліквідації портфеля короткострокових фінансових вкладень;
- прискореної інкасації дебіторської заборгованості;
- зниження періоду надання товарного (комерційного) кредиту;
- збільшення розміру цінової знижки при готівкових розрахунках за реалізовану продукцію;
- зниження розміру страхових запасів товарно-матеріальних цінностей;
- уцінки неліквідних запасів товарно-матеріальних цінностей до рівня ціни попиту із забезпеченням їх реалізації тощо;

Прискорене часткове дезінвестування необоротних активів, що забезпечує зростання позитивного грошового потоку в короткостроковому періоді, досягається за рахунок:

- реалізації високоліквідної частини довгострокових фінансових інструментів інвестиційного портфеля;
- проведення зворотного лізингу, в якому раніше придбані у власність основні засоби продаються назад з одночасним оформленням договору їх фінансового лізингу;
- прискореного продажу невикористаного устаткування за цінами попиту на відповідному ринку;
- оренди обладнання, яке планувалося до придбання в процесі оновлення основних засобів тощо.

Прискорене скорочення розміру короткострокових фінансових зобов'язань, що веде до зниження негативного грошового потоку в короткостроковому періоді, досягається наступним чином:

- пролонгацією короткострокових фінансових кредитів;
- реструктуризацією портфеля короткострокових фінансових кредитів з переведенням їх у довгострокові;
- збільшенням періоду наданого постачальниками комерційного кредиту;
- відстроченням розрахунків за окремими формами внутрішньої кредиторської заборгованості підприємства тощо.

Мета цього етапу фінансової стабілізації вважається досягнутою, якщо відновлена поточна платоспроможність підприємства, тобто обсяг надходження коштів перевищив обсяг невідкладних фінансових зобов'язань у короткостроковому періоді. Це означає, що загроза банкрутства підприємства в поточному відрізку часу ліквідована, що, проте, має відкладений характер.

Тактичний механізм фінансової стабілізації являє собою систему заходів, спрямованих на досягнення фінансової рівноваги в майбутньому періоді. Модель фінансової рівноваги має вигляд:

$$\text{Чпо} + \text{АВ} + \Delta\text{АК} + \Delta\text{ВФРп} = \Delta\text{івк} + \text{ДФ} + \text{ПУП} + \text{СП} + \Delta\text{РФ}, \quad (8.2)$$

де Чпо – чистий операційний прибуток підприємства;

АВ – сума амортизаційних відрахувань;

ΔАК – сума приросту акціонерного (пайового) капіталу при додатковій

емісії акцій (збільшенні розмірів пайового внеску в статутний фонд);
ДВФРп – приріст власних фінансових ресурсів за рахунок інших джерел;
Дівк – приріст обсягу інвестицій, що фінансуються за рахунок власних джерел;

ДФ – сума дивідендного фонду (фонду виплат відсотків власникам підприємства на вкладений капітал);

ПУП – обсяг програми участі найманих працівників у прибутку (виплат за рахунок прибутку);

СП – обсяг соціальних, екологічних та інших програм підприємства, що фінансуються за рахунок прибутку;

ДРФ – приріст суми резервного (страхового) фонду підприємства.

Збільшення акціонерного (пайового) капіталу підприємства відбувається в основному з метою:

– збільшення частки капіталу, у межах якої власники підприємства відповідають за його зобов'язаннями перед кредиторами (що підвищує кредитоспроможність та фінансову незалежність);

– мобілізації фінансових ресурсів для реалізації інвестиційних проектів, планів санації, модернізації існуючих потужностей, переобладнання чи розширення виробництва;

– поліпшення ліквідності та платоспроможності підприємства, оскільки збільшення статутного капіталу пов'язане, як правило, із залученням додаткових грошових ресурсів;

– акумуляції фінансового капіталу для придбання корпоративних прав інших підприємств, у тому числі з метою посилення впливу на дані підприємства, їх поглинання чи придбання їх потужностей.

Збільшення статутного капіталу підприємства може відбуватися за рахунок зовнішніх (внески учасників і засновників) та внутрішніх фінансових джерел (за рахунок нерозподіленого прибутку, резервного чи додаткового капіталу).

Основними цілями *зменшення акціонерного (пайового) капіталу* є:

– підтримання курсу корпоративних прав при його падінні (зменшення статутного капіталу здійснюється для зрівноваження (або перевищення) номінальної вартості акцій (часток) з їх ринковою ціною);

– одержання санаційного прибутку, що спрямовується на покриття балансових збитків;

– концентрації статутного капіталу в руках найбільш активних власників;

– зменшення високого рівня капіталізації підприємства (зменшення капіталу при цьому є складовою обраної підприємством дивідендної політики або політики диверсифікації інвесторів);

– зменшення надлишку ліквідності (якщо чистий грошовий потік перевищує інвестиційні можливості підприємства, то доцільно спрямувати вільні кошти на повернення внесків власників із тим, щоб вони могли вкласти отримані кошти в інші інвестиційні проекти);

– вихід окремих учасників зі складу товариства (у ТОВ).

Обсяги зменшення статутного капіталу визначаються рішенням зборів акціонерів (учасників). Нормативне регулювання порядку зменшення статутного капіталу здійснюється з метою захисту майнових інтересів кредиторів. При зменшенні статутного капіталу його розмір не може бути меншим за мінімальний розмір статутного капіталу, визначений законодавством.

У спрощеному вигляді модель фінансової рівноваги підприємства (8.2), до досягнення якої воно прагне в кризовій ситуації, може бути представлена в наступним чином:

$$\text{ОГвфр} = \text{ОСвфр}, \quad (8.3)$$

де ОГвфр – можливий обсяг генерування власних фінансових ресурсів підприємства;

ОСвфр – необхідний обсяг споживання власних фінансових ресурсів підприємства.

На практиці можливості істотного збільшення власних фінансових ресурсів в умовах кризового розвитку обмежені. Тому основним напрямом забезпечення фінансової рівноваги стає скорочення споживання фінансових ресурсів за рахунок зменшення обсягів операційної та інвестиційної діяльності, що характеризується терміном «стиснення підприємства». «Стиснення» має супроводжуватися заходами щодо забезпечення приросту власних фінансових коштів.

Збільшення обсягу генерування власних фінансових коштів досягається за рахунок:

– оптимізації цінової політики підприємства, що забезпечує додатковий операційний дохід;

– скорочення постійних витрат (у тому числі скорочення управлінського апарату, витрат на поточний ремонт тощо);

– зниження змінних витрат (у тому числі скорочення виробничого персоналу основних і допоміжних підрозділів; підвищення продуктивності праці тощо);

– здійснення ефективної податкової політики, що мінімізує податкові платежі по відношенню до сум доходу і прибутку (що збільшує суму чистого прибутку) підприємства;

– проведення прискореної амортизації активної частини основних засобів;

– своєчасної реалізації майна, що вибуває у зв'язку з високим зносом або невикористаного;

– здійснення ефективної емісійної політики за рахунок додаткової емісії акцій (або залучення додаткового пайового капіталу).

Заходами щодо скорочення обсягу споживання фінансових ресурсів є:

– зниження інвестиційної активності у всіх її формах;

- забезпечення відновлення операційних активів переважно за рахунок їх оренди (лізингу);
- здійснення дивідендної політики, адекватної кризовому стану;
- скорочення програм участі найманих працівників у прибутках;
- відмова від зовнішніх соціальних програм, які фінансуються з прибутку;
- зниження відрахувань до резервного та інших страхових фондів, що здійснюються з прибутку тощо.

Мета тактичного етапу фінансової стабілізації вважається досягнутою, якщо підприємство вийшло на межу фінансової рівноваги, що забезпечує його достатню фінансову стійкість.

Стратегічний механізм фінансової стабілізації – це система заходів, спрямованих на підтримку досягнутого рівня фінансової рівноваги підприємства в тривалому періоді. Стратегічний механізм передбачає використання моделі стійкого економічного зростання підприємства, що забезпечується основними параметрами його фінансової стратегії.

Модель стійкого економічного зростання має різні математичні варіанти залежно від використовуваних базових показників фінансової стратегії підприємства. Простий варіант такої моделі виглядає наступним чином:

$$\Delta OP = (ПП \times ККП \times A \times Коа) / (OP \times ВК), \quad (8.4)$$

де ΔOP – можливий темп приросту обсягу реалізації продукції, що не порушує фінансову рівновагу підприємства, виражений десятковим дробом;

ЧП – сума чистого прибутку підприємства;

ККП – коефіцієнт капіталізації чистого прибутку, виражений десятковим дробом;

A – вартість активів підприємства;

Коа – коефіцієнт оборотності активів, у кількості оборотів;

OP – обсяг реалізації продукції;

ВК – сума власного капіталу підприємства.

Модель стійкого економічного зростання являє собою добуток чотирьох коефіцієнтів, що досягаються за рівноважного стану підприємства на попередньому етапі антикризового управління:

- 1) рентабельності реалізації продукції;
- 2) капіталізації чистого прибутку;
- 3) фінансового левериджу активів;
- 4) оборотності активів.

Якщо базові параметри фінансової стратегії підприємства залишаються незмінними в майбутньому періоді, то розрахунковий показник буде мати оптимальне значення можливого приросту обсягу реалізації продукції. Будь-яке відхилення від цього оптимального значення буде або вимагати додаткового залучення фінансових ресурсів (порушуючи фінансову рівновагу),

або генерувати додатковий обсяг цих ресурсів, не забезпечуючи ефективного їх використання в операційному процесі.

Якщо за умовами кон'юнктури товарного ринку підприємство не може вийти на запланований темп приросту обсягу реалізації продукції або навпаки істотно його перевищить, то для забезпечення нового ступеня фінансової рівноваги підприємства в параметри його фінансової стратегії повинні бути внесені відповідні корективи (тобто змінені значення окремих базових фінансових показників).

Таким чином, модель стійкого економічного зростання виступає регулятором оптимальних темпів розвитку обсягу операційної діяльності (приросту обсягу реалізації продукції) або у зворотному її варіанті – регулятором основних параметрів фінансового розвитку підприємства (розкритих системою розглянутих коефіцієнтів). Вона дозволяє закріпити досягнуту на попередньому етапі антикризового управління підприємством фінансову рівновагу в довгостроковій перспективі його економічного розвитку.

Мета стратегічного етапу фінансової стабілізації вважається досягнутою, якщо в результаті прискорення темпів стійкого економічного зростання підприємства забезпечується відповідне зростання його ринкової вартості в довгостроковій перспективі.

8.3. Участь кредиторів у фінансовому оздоровленні боржника. Трансформація та пролонгація боргу

Кредитори підприємства можуть діяти різними *способами*:

1. Звернення до господарського суду із заявою про оголошення боржника банкрутом з подальшою його ліквідацією.

2. Мораторій. Кредитор не надає додаткових кредитів і протягом певного періоду не вимагає виконання грошових зобов'язань, строк сплати яких настав.

3. Участь у санації боржника. Рішення кредиторів щодо участі в санації боржника залежить від багатьох чинників, зокрема від ризику неповернення кредитів (банківських і комерційних); очікуваних доходів у разі успішного завершення санації; економіко-правових (у тому числі податкових) наслідків участі в санації тощо.

Форми фінансової участі кредиторів у санації боржника:

1) реструктуризація наявної заборгованості;

2) зменшення або списання заборгованості;

3) надання санаційних кредитів.

Кредитори розрізняються за такими групами:

– банки та інші фінансово-кредитні установи (за наданими позиками);

– постачальники предметів та засобів праці (за поставлену сировину, матеріали, комплектуючі, обладнання, устаткування тощо);

– споживачі готової продукції (за авансами одержаної);

- працівники підприємства (заборгованість з оплати праці);
- державні органи (щодо розрахунків із бюджетом та за позабюджетними платежами).

Основними формами реструктуризації заборгованості є:

- а) трансформація боргу у власність та конверсія короткострокової заборгованості в довгострокову;
- б) пролонгація строків сплати.

Реструктуризації заборгованості передбачає *конверсію (трансформацію) боргу у власність*, тобто підприємства-боржники стимулюють кредиторів до придбання корпоративних прав в обмін на боргові вимоги. У результаті такої операції боржник досягає подвійної мети:

- 1) підвищується ринковий курс корпоративних прав, оскільки відбувається їх додаткова закупівля;
- 2) поліпшується структура балансу, оскільки співвідношення власних і позикових коштів знає сприятливих для підприємства змін.

Конверсія боргу у власність може відбуватися шляхом: емісії нових корпоративних прав; викупу часток (паїв, акцій) у власників з метою їх подальшого обміну на боргові вимоги; емісії (обміну) конверсійних облігацій.

Трансформація боргу у власність здійснюється, як правило, великими кредиторами (обслуговуючим банком), які повірили в санаційну спроможність боржника і очікують на його прибутки в майбутньому. Відповідна операція розглядається як внесок кредитора до статутного фонду боржника (у вигляді як грошових коштів, так і матеріальних цінностей).

Негативні моменти конверсії боргу у власність:

- для власників підприємства-боржника з'являється ризик втрати контролю над підприємством, а колишній кредитор, ставши співвласником, братиме активну участь в управлінні підприємством та у виробленні загальної стратегії його розвитку;
- для кредитора – наявність ризику повної або часткової втрати вимог, оскільки після того як боржник стане власником корпоративних прав, його вимоги погашатимуться нарівні з вимогами інших співвласників після кредиторів.

Пролонговані (відстрочені) кредити є кредитами, за якими продовжено термін погашення суми основного боргу. Необхідність пролонгації (реструктуризації) кредиту може бути обумовлена затримкою надходжень коштів, за рахунок яких позичальник здійснює платежі за кредитом, через фінансову кризу або інші непередбачені обставини. При пролонгації кредиту кредитор може вимагати від позичальника додаткове забезпечення, змінити графік погашення кредиту, підвищити процентну ставку.

Списання заборгованості означає відмову кредитора від своїх вимог та прирівнюється до безповоротної фінансової допомоги боржникові. Формами списання заборгованості є:

- а) повна або часткова відмова від своїх вимог;

в) відмова від кредитного забезпечення.

Списувати заборгованість, як і конвертувати борг у власність, можуть великі кредитори, які зацікавлені в збереженні довгострокових фінансово-господарських відносин з підприємством-боржником. У результаті списання заборгованості поліпшується структура капіталу підприємства-боржника, підвищуються його платоспроможність та ліквідність.

Списання заборгованості розглядається законодавством як безповоротна фінансова допомога з усіма податковими наслідками:

– у результаті списання заборгованості підприємство-боржник отримує санаційний прибуток. Якщо одержувач санаційного прибутку має збитки за результатами своєї господарської діяльності, то цей прибуток оподатковується лише в частині, що перевищує збитки підприємства;

– кредитори в разі виникнення простроченої заборгованості повинні негайно звертатися з позовом до господарського суду з метою зменшення об'єкта оподаткування на суму заборгованості. В іншому випадку (при виникненні безнадійної заборгованості) кредитор вимушений покрити збитки за рахунок прибутку, який залишається в його розпорядженні після оподаткування.

Така форма участі кредиторів у санації як надання боржнику *санаційного кредиту* підвищить платоспроможність підприємства за рахунок залучення ліквідних коштів, але погіршить структуру капіталу та зменшить рівень його фінансової незалежності через зростання частки позикового капіталу.

Фінансування санаційних заходів виробничо-технічного характеру здійснюється лише у вигляді середньо– або довгострокових санаційних кредитів. Короткострокові кредити, які надаються в разі тимчасових фінансових труднощів, не є фінансовою базою проведення санації підприємства.

Санаційні кредити надаються, як правило, комерційним банком, який обслуговує підприємство; банком, що володіє пакетом корпоративних прав боржника або банківським консорціумом. Необхідною передумовою надання таких кредитів є наявність позитивного висновку аудитора про санаційну спроможність підприємства.

Кредитування санаційних проектів пов'язане зі значними ризиками, що пояснює наступні особливості санаційних кредитів:

1) надання кредиторами позик за максимальними ставками (підвищена ризикованість);

2) вимога кредиторами першокласного кредитного забезпечення (мінімізація ризику неповернення позик).

Наведені заходи щодо участі кредиторів у санації підприємства-боржника можуть застосовуватися в досудовому порядку, тобто до початку провадження справи про банкрутство неспроможного підприємства. Під час провадження справи на будь-якому її етапі між боржником і кредиторами може бути укладена мирова угода, згідно з якою кредитори також можуть брати

участь у санації боржника.

Мирова угода (як судова процедура у справі про банкрутство) – це домовленість між боржником і кредиторами щодо відстрочки та (або) розстрочки, а також прощення (списання) кредиторами боргів боржника, що оформляється як письмова угода сторін. Мирова угода може бути укладена тільки щодо вимог, забезпечених заставою, вимог другої та наступних черг, визначених Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом». Не підлягає прощенню (списанню) за умовами мирової угоди заборгованість із сплати страхових внесків на загальнообов'язкове державне пенсійне страхування та інші види загальнообов'язкового державного соціального страхування.

Використана література

1. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом : Закон України від 14.05.1992 р. (із змінами) [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, № 31, ст. 440. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2343-12>.

2. Антикризисное управление: от банкротства – к финансовому оздоровлению / под ред. Г. П. Иванова. – М. : Закон и право, ЮНИТИ, 1995. – 285 с.

3. Бланк И. А. Управление финансовыми рисками / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 2005. – 600 с.

4. Градов А. П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / А. П. Градов, Б. Н. Кузин. – СПб. : Спец. лит., 1996. – 511 с.

5. Грамотенко Т. А. Банкротство предприятий: Экономические аспекты / Т. А. Грамотенко, Л. В. Мясоедова, Т. П. Любанова. – М. : ПРИОР, 1998. – 112 с.

6. Лігоненко Л. О. Антикризисне управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / Л. О. Лігоненко. – К. : Київ. нац торг.-екон. ун-т, 2001. – 579 с.

7. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посібник / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2003. – 554 с.

Список літератури

1. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом : Закон України від 14.05.1992 р. (із змінами) [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, № 31, ст. 440. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2343-12>.
2. Про забезпечення вимог кредиторів та реєстрацію обтяжень : Закон України від 18.11.2003 р. № 1255-IV (із змінами) [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2004, № 11, ст.140. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1255-15>.
3. Про Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства : Наказ Міністерства економіки від 19.01.2006 р. № 14 (із змінами) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.profiwins.com.ua/uk/letters-and-orders/ministry-of-economy/1343-1361.html>.
4. Про затвердження Плану заходів стосовно поліпшення проведення державної політики щодо запобігання банкрутству, забезпечення умов реалізації процедур відновлення платоспроможності боржників або визнання їх банкрутами : Наказ Міністерства економіки від 15.05.2003 р. № 118 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://uazakon.com/documents/date_7u/pg_iuczwf.htm.
5. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. ; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989.
6. Антикризисное управление: от банкротства – к финансовому оздоровлению / под ред. Г. П. Иванова. – М. : Закон и право, ЮНИТИ, 1995. – 285 с.
7. Асаул А. Н. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса / А. Н. Асаул, И. П. Князь, Ю. В. Коротаева ; под ред. проф. А. Н. Асаула. – СПб. : ИПЭВ, 2007. – 224 с.
8. Бланк И. А. Управление финансовыми рисками / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 2005. – 600 с.
9. Боронос В. Г. Управління фінансовою санацією підприємств : навч. посібник [Електронний ресурс] / В. Г. Боронос, І. Й. Плікус, І. М. Кобушко. – Суми : Вид-во СумДУ, 2010. – 437 с. – Режим доступу : <http://fin.fem.sumdu.edu.ua/uk/finsanation/>.
10. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. для вищих навч. закл. / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.
11. Вітлінський В. В. Оцінка кредитоспроможності позичальника та ризику банку / В. В. Вітлінський, О. В. Пернавський, А. В. Баранова // Фінанси України. – 1999. – № 12. – С. 91–103.
12. Влияние реструктуризации на рост стоимости компании // Рейтинговое агентство РАЕХ («Эксперт РА») [Электронный ресурс]. – Режим доступа :

- <http://www.raexpert.ru/researches/restructuring/part1/>.
13. Градов А. П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / А. П. Градов, Б. Н. Кузин. – СПб. : Спец. лит., 1996. – 511 с.
 14. Грамотенко Т. А. Банкротство предприятий: Экономические аспекты / Т. А. Грамотенко, Л. В. Мясоедова, Т. П. Любанова. – М. : ПРИОР, 1998. – 112 с.
 15. Грідчина М. В. Управління фінансами акціонерних товариств : навч. посібник / М. В. Грідчина. – К. : А.С.К., 2005. – 384 с.
 16. Ивин Л. Н. Кризисный менеджмент / Л. Н. Ивин. – Х. : НТУ ХПИ, 2008. – 564 с.
 17. Заболотний Г. М. Структурна реструктуризація підприємства : навч. посібник / Г. М. Заболотний, В. В. Коровін, П. С. Мартинюк. – Вінниця : Книга-Вега, 2003. – 303 с.
 18. Карпенко О. А. Основы антикризисного управления : навч.-метод. посіб. / О. А. Карпенко. – К. : НАДУ, 2006. – 208 с.
 19. Кизим В. А. Оценка и прогнозирование неплатежеспособности предприятия : монография / В. А. Кизим, И. С. Благун, Ю. С. Копчак. – Х. : ИНЖЭК, 2004. – 124 с.
 20. Кривонос Ю. Е. Экономическая теория : конспект лекций [Электронный ресурс] / Ю. Е. Кривонос. – Таганрог : ТТИ ЮФУ, 2009. – Режим доступа : <http://www.aup.ru/books/m240/>.
 21. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / Л. О. Лігоненко. – К. : Київ. нац торг.-екон. ун-т, 2001. – 579 с.
 22. Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій : Наказ Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 23.02.1998 р. № 22 // Держ. інформ. бюл. про приватизацію. – 1998. – №7.
 23. Недосекин А. Финансовый менеджмент / А. Недосекин. – М. : АФА Library, 2003. – 184 с.
 24. Реструктуризация организаций в процессе антикризисного управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ekmati.narod.ru/files/Tema11.doc>.
 25. Реструктуризация предприятий и компаний. Справочное пособие для специалистов и предпринимателей / И. Мазур, В. Шапиро, С. Титов, Л. Элькина. – М. : Высшая школа, 2000. – 587 с.
 26. Рудік О. Р. Методичне забезпечення антикризової діагностики вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] / О. Р. Рудік // Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. – 2007. – Вип. 18. – С. 236–240. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdnuzt_2007_18_53.
 27. Терещенко О. О. Управління фінансовою санацією підприємств у схемах

- і таблицях : навч. посібник / О. О. Терещенко, О. А. Островська, О. Б. Соколова. – К. : КНЕУ, 2014. – 217 с.
28. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посібник / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2003. – 554 с.
29. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посібник / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2000. – 412 с.
30. Трененков Е. М. Диагностика в антикризисном управлении [Электронный ресурс] / Е. М. Трененков, С. А. Дведенидова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 1. – С. 3–25. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/press/management/2002-1/01.shtml>.
31. Фролова А. А. Экономическая теория : конспект лекций [Электронный ресурс] / Т. А. Фролова. – Таганрог : ТТИ ЮФУ, 2009. – Режим доступа : <http://www.aup.ru/books/m202/>.
32. Цветков В. А. Циклы и кризисы: теоретико-методологический аспект : монография / В. А. Цветков. – М., СПб. : Нестор-История, 2012. – 504 с.
33. Швиндина А. А. Теоретические основы цикличности развития экономических систем / А. А. Швиндина // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2012. – № 2. – С. 123–130.
34. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / А. М. Штангрет, О. І. Копилук. – К. : Знання, 2007. – 335 с.
35. Altman E. I. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy / E. I. Altman // The Journal of Finance. – 1968. – № 4. – P. 589–609.
36. Beaver W. H. Financial Ratios and Predictions of Failure / W. H. Beaver // Empirical Research in Accounting: Selected Studies, Supplement to Journal of Accounting Research. – 1966. – № 2. – P. 35–49.
37. Beermann K. Prognosemöglichkeiten von Kapitalverlusten mit Hilfe von Jahresabschlüssen / K. Beermann // Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. – Düsseldorf, 1976. – Band 11. – S. 118–121.
38. Toffler R. Going, going, gone – four factors which predict / R. Toffler, H. Tishaw // Accountancy. – 1977. – March. – P. 50–54.

Навчальне електронне видання
комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
опорний конспект лекцій
для студентів спеціальності 703 «Менеджмент»
освітньо-кваліфікаційного рівня підготовки «магістр»

Укладачі:
ПІЧУГІНА Тетяна Сергіївна
БЕЗГІНОВА Любов Іванівна
ШАРАПОВА Олена Михайлівна

Відповідальний за випуск зав. кафедри Т.С. Пічугіна

Техн. редактор А.О. Гончарова

План 2015 р., поз. 215/___

Підп. до друку 24.12.2015 р. Один електронний оптичний диск (CD-ROM);
супровідна документація. Об'єм даних 1,27 Мб. Тираж 10 прим.

Видавець і виготівник
Харківський державний університет харчування та торгівлі
вул. Клочківська, 333, Харків, 61051.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4417 від 10.10.2012 р.