

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ

Кафедра «Економіка, організація та управління підприємством»

**І.Л. Назаренко, О.В. Маковоз,
І.В. Воловельська**

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ**

Конспект лекцій

Частина 1

Харків - 2012

Назаренко І.Л., Маковоз О.В., Воловельська І.В. Антикризове управління підприємством: Конспект лекцій. – Харків:

УкрДАЗТ, 2012. – Ч. 1. – 63 с.

У даному конспекті лекцій розглянуті питання з дисципліни «Антикризове управління підприємством» відповідно до затвердженої програми з даного курсу.

Конспект лекцій містить питання щодо захисту підприємства від можливих загроз, збільшення його конкурентоспроможності й економічної стабільності. Запропонований матеріал допоможе спрогнозувати виникнення проблеми й запропонувати шляхи її вирішення, а також управляти підприємством в умовах кризи.

Рекомендується для студентів спеціальності «Економіка підприємства» всіх форм навчання.

Іл. 1, табл. 7, бібліогр.: 9 назв.

Конспект лекцій розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри «Економіка, організація і управління підприємством» 26 серпня 2010 р., протокол № 1.

Рецензент

доц. І.В. Токмакова

І.Л. Назаренко, О.В. Маковоз,
І.В. Воловельська

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Частина 1

Відповідальний за випуск Маковоз О.В

Редактор Буранова Н.В.

Підписано до друку 06.09.10 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 2,25. Тираж 50. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія залізничного транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейєрбаха, 7.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.

Українська державна академія залізничного транспорту

Факультет економіки транспорту

Кафедра економіки, організація і управління підприємством

Назаренко І.Л. Маковоз О.В. Воловельська І.В.

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Конспект лекцій

Частина 1

Харків 2012

Назаренко І.Л., Маковоз О.В., Воловельська І.В. Антикризове управління підприємством. Конспект лекцій. – Харків: УкрДАЗТ, 2010 - Ч.1. - _____ С.

У даному конспекті лекцій розглянуті питання з дисципліни антикризове управління підприємством згідно затвердженої програми з даного курсу.

Рекомендується для студентів спеціальності «Економіка підприємства» всіх форм навчання.

Конспект лекцій розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіка, організація і управління підприємством, протокол № _____ від «____» _____ 20__р.

Рецензент

ВСТУП

Будь-яке управління являє собою процес, тобто послідовність операцій, прийомів, методів формування та здійснення впливу на керований об'єкт. Цей процес має природну послідовність етапів, а саме: моніторинг, аналіз, діагностику зовнішнього і внутрішнього середовищ, постановку мети, визначення стратегічного рішення, постановку завдань і реалізацію поставлених цілей у певній комбінації операцій та дій. Але на хід цього процесу, як правило, починають впливати різні сприятливі і несприятливі фактори, іменовані ризиками. У зв'язку із цим, процес реалізації поставлених завдань має бути вибудований з урахуванням критеріїв раціональності, економії часу, ощадливого використання ресурсів, максимальної ефективності отриманих результатів.

Антикризове керування являє собою розроблення стратегій, що дозволяють досягати конкурентних переваг на ринку з урахуванням ризиків; формувати антикризову групу менеджерів, здатних реалізувати програму виходу із кризи, а саме: вживання заходів, спрямованих на залучення фінансових ресурсів; своєчасне розв'язання конфліктів і вибір оптимальної кадрової політики, а також проведення реорганізації на етапі банкрутства.

ТЕМА 1. ЗАГАЛЬНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

План

- 1 Сутність та фактори кризи.
- 2 Класифікація кризових явищ.
- 3 Циклічність кризових явищ.
- 4 Механізм виникнення кризи на підприємстві.
- 5 Сутність, ознаки та завдання антикризового управління, антикризовий процес.
- 6 Принципи та етапи антикризового управління підприємством.

1 Сутність та фактори кризи

Криза – це переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, на якому вона піддається впливу зовнішніх чи внутрішніх факторів, що вимагає від неї якісно нового реагування.

Основна особливість кризи полягає в загрозі руйнування системи. Починаючи з 50-х років ХХ ст., вчені і фахівці-менеджери відзначають появу і нагромадження нових проблем, обумовлених як розвитком науково-технічного прогресу, так і ускладненням зовнішніх факторів політичної, економічної і соціальної нестабільності. Закордонні фахівці з менеджменту відзначають, що починаючи з 80-х років ХХ ст. керівники підприємств не розпізнають виникаючі тенденції нестабільності доти, поки останні не набувають масового характеру, тобто підприємства не можуть швидко реагувати на зміни і, як наслідок, потрапляють у кризові ситуації. До факторів таких ситуацій належать джерела їхнього виникнення, причини і рівень організаційної належності осіб, що втягнуті в кризу.

Кризові ситуації і явища можуть розгортатися на різних рівнях: особистості, групи людей, підприємства (організації, фірми), галузі, регіону, держави, групи держав, світу (світова криза).

2 Класифікація кризових явищ

Криза являє собою ситуативну характеристику функціонування будь-якого суб'єкта і, як наслідок, невизначеності його в зовнішнім і внутрішнім середовищах. У найбільш загальному вигляді кризові явища, обумовлені впливом зовнішніх і внутрішніх факторів (невизначеності), класифікуються такими **основними причинами** їхнього виникнення:

- непередбачені події в зовнішнім середовищі (зміна політичної ситуації в державі, зміна податкового законодавства і цін, коливання валютного курсу тощо), що раптово настали;
- зміни відносин суб'єкта управління з його контрагентами;
- зміни усередині суб'єкта управління;
- зміни, що відбуваються завдяки науково-технічному прогресу, результатом чого є формування нових підходів, поглядів і орієнтирів;
- ступінь передбачуваності кризових явищ і ситуацій залежить від факторів, що умовно поділяються на дві групи:
 - *зовнішні фактори*, це ті, що не залежать від суб'єкта управління (складно піддається оцінці політика держави щодо формування економічної інфраструктури, пріоритети в розподілі державних замовлень тощо);
 - *внутрішні фактори*, ті, що залежать від суб'єкта управління (нестаток фінансових засобів на модернізацію обладнання, низький рівень кваліфікації кадрів, нестача джерел достовірної інформації та ін.).

У повсякденній діяльності всі суб'єкти управління відчують на собі вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, які необхідно постійно відстежувати і враховувати. При цьому одним з найбільш важливих інструментів є постійний моніторинг (дослідження). У процесі моніторингу накопичується інформація, якою суб'єкт управління обмінюється із зовнішнім середовищем, що дозволяє вчасно визначати потенційні кризові явища і ситуації. Кризові явища і ситуації найбільш повно можна класифікувати за ознаками, наведеними нижче. Класифікація кризових явищ наведена

у таблиці 1.

Таблиця 1 - Класифікація кризових явищ та ситуацій

Класифікаційна ознака	Вид кризових явищ та ситуацій
1 Належність до країни функціонування суб'єкта управління	1) зовнішні за межами країни; 2) внутрішні в межах країни
2 Місце виникнення	1) мікрорівневі (суб'єкт керування); 2) галузеві (групові); 3) міжгалузеві; 4) регіональні; 5) державні; 6) світові (глобальні)
3 Сфера виникнення	1) соціально-політичні; 2) адміністративно-законодавчі; 3) виробничі; 4) комерційні; 5) фінансові; 6) природно-екологічні; 7) демографічні; 8) геополітичні
4 Заподій виникнення	1) з невизначеністю відносно майбутнього; 2) з недоліком інформації; 3) особисті або суб'єктивні
5 Ступінь системності	1) системні; 2) несистемні; 3) унікальні
6 Можливість прогнозування	1) прогнозовані; 2) частково прогнозовані; 3) не прогнозовані
7 Ступінь реалізації	1) реалізовані; 2) частково реалізовані; 3) нереалізовані
8 Час прийняття рішення з антикризового керівництва	1) попередньо розробленою стратегією управління; 2) з прийняттям поточних рішень з антикризового управління
9 Вплив на діяльність суб'єкта управління	1) руйнівні для суб'єкта управління; 2) частково руйнівні для суб'єкта управління; 3) не впливають на суб'єкт управління

3 Циклічність кризових явищ

Циклічність процесів спостерігається всюди: у природі, людському житті при розвитку соціальних і економічних явищ, а також у виробництві. Соціальні й економічні явища, розвиток виробництва протікають циклічно шляхом чергування підйомів і спадів, але по висхідній кривій. Тимчасовий лаг між спадами і підйомами складає цикл розвитку. Найбільша увага приділяється дослідженню періодичності і тривалості економічних і виробничих циклів.

У 20-х роках ХХ ст. економіст-аграрник професор Н. Кондратьєв (1892-1938) розробив теорію економічних циклів (нині вона відома як «теорія довгих хвиль»). Він вважав, що існують великі цикли розвитку промисловості і сільського господарства (48-55 років і малі 8-10 років). Великий цикл складається з підвищувальної і понижувальної хвиль (рисунок 1).

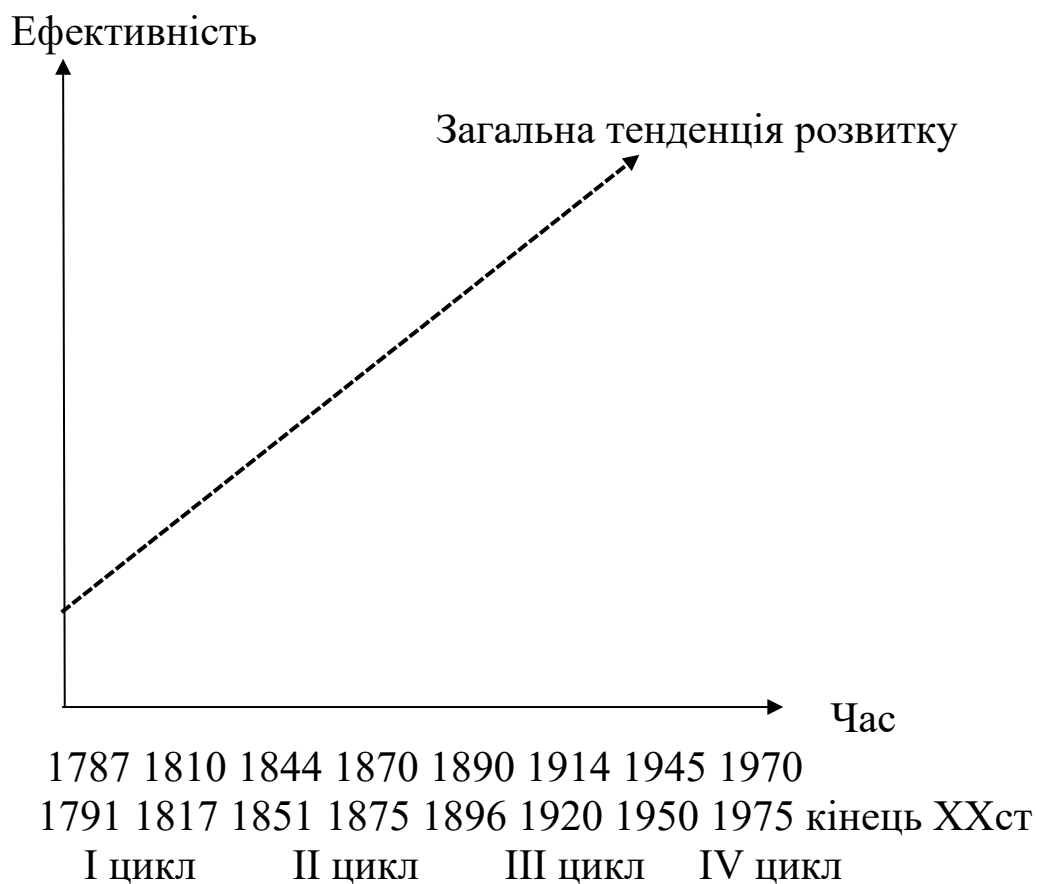


Рисунок 1 – Циклічність кризових явищ

Перша хвиля відноситься до пожвавлення і піднесення промисловості і сільського господарства, друга – їхній спад. Малі цикли економічного розвитку вписуються у великі цикли. При цьому характер малого циклу залежить від того, на яку хвилю великого циклу він припадає: якщо на підвищувальну, то ефект економічного підйому підсилюється, а кризові явища послаблюються; якщо ж на понижувальну, то криза і депресія підсилюються, а виробництво знижується. Таким чином, Н. Кондратьєв виділив 2,5 великих цикла за 140 років (з 80-х років XVIII ст. до 20-х років XX ст.).

На думку Н. Кондратьєва, довгі підвищувальні хвилі були пов'язані з корінними якісними зрушеннями в розвитку продуктивних сил і виробничих відносин.

Таким чином, хронометричну послідовність підвищувальних і понижувальних циклів, за Н. Кондратьєвим, можна зобразити в такий спосіб:

1-й цикл:

підвищувальна хвиля - з 1787 - 1791 до 1810 - 1817 р.;

понижувальна хвиля - з 1810-1817 до 1844-1851 р.

2-й цикл:

підвищувальна хвиля - з 1844 - 1851 до 1870 - 1875 р.;

понижувальна хвиля - з 1870 - 1875 до 1890 - 1896 р.

3-й цикл:

підвищувальна хвиля - з 1890 - 1896 до 1914 - 1920 р.;

понижувальна хвиля - з 1914 - 1920 до 1945 - 1950 р.

4- й цикл:

підвищувальна хвиля - з 1945 - 1950 до 1970 - 1975 р.;

понижувальна хвиля - з 1970 - 1975 р. до кінця XX ст.

На підставі теорії Н. Кондратьєва можна з високим ступенем імовірності передбачати періодичність спадів і підйомів виробництва. Цінність цієї теорії полягає в тім, що вона є методологією прогнозування циклічності характеру розвитку економіки в цілому.

4 Механізм виникнення кризи на підприємстві

Криза в діяльності мікроекономічної системи (наприклад підприємства), як і на макрорівні, не виникає спонтанно (раптово), вона має свої причини (етіологію) та зовнішні прояви (ознаки). Причини появи кризових явищ у діяльності об'єктів господарювання, як і на макрорівні, приховані в самому ринковому господарстві, викликані постійною зміною ринкових орієнтацій споживачів, невизначеністю економічної поведінки контрагентів підприємства, необхідністю постійного коригування основних елементів та функціональних підсистем самого підприємства з метою забезпечення адекватності вхідним та вихідним параметрам розвитку системи в цілому. Суттєвим фактором є несприятливий вплив зовнішнього середовища.

Можливість системної та локальних криз пояснюється флуктувативністю обсягів діяльності підприємства в умовах ринкової невизначеності, асинхронністю появи та визрівання окремих внутрішніх суперечностей системи. У будь-який період свого існування стан економічної системи може розглядатися як суперкомпозиція циклів розвитку її окремих внутрішніх компонентів, оскільки окремі функціональні інваріанти системи перебувають на різних етапах циклу та розвиваються в різних напрямках.

Однак ця загальна економічна передумова зовсім не є фатальною для кожного підприємства. Кризовий стан системи є, по-перше, значним та тривалим порушенням рівноваги, а по-друге, проявом нездатності системи до використання механізмів внутрішньої саморегуляції. Якщо внутрішні сили саморегуляції достатньо сильні, дії керівного суб'єкта ефективні та своєчасні, мікроекономічна система протягом достатньо тривалого періоду розвивається без прояву ознак кризи, за зростаючою траєкторією економічної динаміки.

Первинним зовнішнім проявом виникнення кризи є формування стійкої тенденції руху поточних витрат у бік збільшення, а обсягів прибутку – у бік зменшення. Природним наслідком такого стану є порушення необхідного співвідношення

між генеруванням підприємницького доходу (прибутку) та вартістю залучених ресурсів, між грошовими надходженнями та грошовими витратами, між власним та позиковим капіталом. Подальше поглиблення кризи характеризується катастрофічним (істотним) погіршенням усіх показників її стану (як кількісних, так і якісних показників), що призводить до поступової втрати власного капіталу (чистих активів) та виникнення дефіциту фінансових ресурсів для розрахунку за зобов'язаннями.

5 Сутність, ознаки та завдання антикризового управління, антикризовий процес

Термін «антикризове управління», як зазначається в роботах деяких вітчизняних фахівців з теорії менеджменту, у сучасних економічних та політичних умовах ще не устоявся. Причиною термінологічних різночитань є відсутність міцних наукових традицій і практичного досвіду в антикризовому менеджменті. Необхідність антикризового управління визначається цілями розвитку соціально - економічних систем та існуванням небезпеки виникнення кризи.

Будь-яке підприємство є системою, оскільки що складається із взаємозалежних елементів, зв'язків, відносин і являє собою їхню цілісність. Система може бути в стійкому або в хиткому стані. Процеси розвитку систем циклічні, і не всі процеси керовані. Збільшення суперечностей в організації виробництва вимагає реконструкції управління, його випереджального розвитку.

Управління складними системами апріорі є антикризовим на всіх етапах функціонування і розвитку, а уміння передбачити, розпізнати кризу, що наближається, що також 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.** Воно має охоплювати всі стадії.

Мета і завдання антикризового управління підприємством подані у таблиці 2.

Особливість антикризового управління полягає в цілісному підході до діагностики, попередження, подолання кризи, розроблення 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 чи порушенням нормального функціонування підприємства. Правомірність такого підходу можна підтвердити ефективністю результатів управлінських рішень шляхом зіставлення рівня витрат ресурсів і ступеня досягнення цілей.

При цьому важливо підкреслити, що однією з цілей антикризового управління є збереження ідентичності і нівелювання диспропорцій, тобто внутрішніх і зовнішніх параметрів підприємства. Це виступає необхідною умовою його подальшого розвитку та адаптації до динаміки зовнішніх умов. Підприємство досягає своїх вищих меж і стадій розвитку, підтримує стійку рівновагу і минає пік руйнівних тенденцій кризи, імітуючи, за висловленням Кейнса, стан «квазібуму».

6 Принципи та етапи антикризового управління підприємством

Під принципами управління прийнято розуміти об'єктивні правила управлінської поведінки, що впливають з потреб об'єкта управління і повертаються до нього у вигляді наукового знання, за допомогою якого реалізується завдання управління, забезпечується підвищення ефективності його потенціалу, більш досконала організація відносин об'єкта управління з середовищем.

До найбільш значущих системних принципів, які визначають загальні вимоги до проведення антикризового управління, належать:

1) принцип об'єктивності, використання якого передбачає врахування суті та механізмів виникнення та поглиблення кризових явищ, орієнтацію управлінського впливу не тільки на зовнішні прояви кризи, але й на глибинні першопричини виникнення кризових явищ з метою їх локалізації (блокування) або усунення;

2) принцип комплексності, який визначає необхідність системного мислення, розроблення антикризових рішень з усіх напрямків діяльності підприємства, видів ресурсів, що використовуються, функціональних підсистем підприємства;

3) принцип відповідності, суть якого полягає у вивченні і типізації умов функціонування конкретного підприємства-об'єкта антикризового управління, виявленні специфічних умов і тенденцій його розвитку, врахуванні стадії життєвого циклу і наявних конкурентних переваг підприємства, часових обмежень, притаманних антикризовому процесу, особливо на етапі поглиблення кризи, якомога ширшому охопленні усіх "за" і "проти" конкретного управлінського рішення з урахуванням існуючих реалій;

4) принцип контролю, який передбачає здійснення постійного контролю за перебігом реалізації управлінських заходів з метою її постійної адаптації до умов внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що змінюються в часі;

5) принцип оптимальності, який передбачає оптимізацію методичного інструментарію дослідження проблем підприємства та діагностики загрози його банкрутства, оптимальне співвідношення оперативних, тактичних і профілактичних антикризових заходів з урахуванням стадії кризи, ймовірного терміну виникнення ситуації банкрутства, причин і факторів, що обумовили появу кризових явищ;

6) принцип основної ланки, використання якого орієнтує на пошук та першочергове розв'язання основної проблеми (каталізатора кризи), посилення уваги до тієї сфери (напрямку) діяльності, яка обумовлює виникнення поширення кризи або якій подальше поглиблення криз має найбільш негативний вплив на функціонування та життєздатність підприємства у цілому;

7) принцип законності, який передбачає знання та використання в інтересах підприємства – об'єкта антикризового управління правових засад, що регламентують здійснення підприємницької діяльності, впровадження та розгляду справ про банкрутство, обумовлюють можливості фінансового оздоровлення та санації підприємств;

8) принцип ефективності, сутність якого полягає у максимально можливому використанні потенціалу об'єкта та суб'єкта управління для формування обґрунтованої програми антикризових дій, мінімізації часових, матеріальних та фінансових витрат, пов'язаних з кризовим станом підприємства та (або) виходом з нього. Тривалість перебігу тієї чи іншої фази не піддається якому-небудь приведенню до усередненого значення (навіть у теорії) і, залежно від ефективності управління, для кожної організації є індивідуальною. Звідси випливає основне завдання управління, яке полягає в необхідності якомога довше отримувати підприємство на етапах зростання (особливо на фазах підйому і вищої точки).

У процесі свого розвитку організація/підприємство може відчувати кризу як заключний етап життєвого циклу (ліквідацію), так і проміжні цикли, виникнення яких можливо на будь-якій його фазі. Як правило, останні, при відсутності адекватних заходів переростають у заключні. Звідси випливає друга важлива задача керівництва підприємства – своєчасна ідентифікація й усунення на початкових етапах загрози кризової ситуації.

ТЕМА 2 ДІАГНОСТИКА МАСШТАБІВ КРИЗИ

План

- 1 Локальна та системна кризи
- 2 Діагностика факторів та ступеня кризи у системі управління, організації виробництва, конкурентно-технологічної системи постачання, ресурсозбереження, виробництва та збуту, маркетингу
- 3 Методи діагностики банкрутства та особливості їх використання для вітчизняних підприємств
- 4 Методика оцінки діяльності підприємства-боржника згідно з українським законодавством

1 Локальна та системна кризи

Кризові явища, що виникають у процесі функціонування підприємства, залежно від того, з якими конкретно елементами, процесами, суперечностями мікроекономічної системи пов'язано виникнення кризи, який характер та глибина пристосування економічної системи до настання кризи, відрізняються змістом та зовнішнім проявом.

Якщо кризові явища охоплюють всі життєздатні елементи системи, її основні функціональні інваріанти та "параметри життєздатності підприємства", то стан такої економічної системи визначається як системна криза.

У разі виникнення кризових явищ у результаті загострення окремих суперечностей системи (в межах окремих елементів, функціональних блоків, процесів), виникнення форс-мажорних обставин, але без погіршення режиму функціонування основних функціональних інваріантів, то мають місце локальні кризи.

Поява та поширення кризових явищ окремих елементів системи (функціональних підсистем) тільки спочатку відбуваються ізольовано одне від одного. У перебігу розвитку та поглиблення окремі локальні кризи ускладнюють реалізацію самих себе,

переплітаються, коригують перебіг та можливість подолання певних проявів кризи, формують підґрунтя для переходу до системної кризи.

Доцільно виділити такі сегменти прояву кризових явищ:

1) криза збуту, викликана невідповідністю обсягів і структури попиту покупців;

2) криза діяльності, пов'язана зі скороченням або захопленням конкурентами стратегічної зони господарювання, тобто відповідності між можливостями виробничої системи та їх реалізацією в рамках обраної ніші ринку, асортиментної або регіональної політики;

3) фінансова криза, що виявляє себе в неможливості одержання необхідних фінансових ресурсів, причиною якої є невідповідність між фінансовими характеристиками використання капіталу на даному підприємстві (доходністю і ризиком інвестування (кредитування) та вимогами, які висуває існуючий фінансовий ринок і його суб'єкти);

4) криза менеджменту, пов'язана з невідповідністю стилю, форм і засобів управління підприємством його існуючому статусу, стратегічним цілям господарювання, якості персоналу тощо;

5) криза організаційної структури управління, причиною якої є невідповідність між організаційно-правовою формою господарювання, формою власності, внутрішньою організаційною структурою управління і обсягом діяльності підприємства, характеристиками його ресурсного потенціалу;

б) криза платоспроможності, що визначається як невідповідність між грошовими доходами і видатками підприємства, що призводить до періодичної або постійної неможливості фінансування діяльності і виконання прийнятих зовнішніх зобов'язань.

Криза платоспроможності виникає здебільше як наслідок розвитку інших видів локальних криз, оскільки усі сфери життя економічної системи мають кількісне віддзеркалення в русі його грошових коштів. Апогеєм кризи платоспроможності є виникнення ситуації банкрутства підприємства, тобто неможливості повного розрахунку за зобов'язаннями іншим чином, ніж через проведення

ліквідаційної процедури та розпродаж наявних активів.

2 Діагностика факторів та ступеня кризи у системі управління, організації виробництва, конкурентно-технологічної системи постачання, ресурсозбереження, виробництва та збуту, маркетингу

Діагностика факторів та ступеня кризи у системі управління, організації виробництва, підготовки виробництва конкурентно-технологічної системи постачання, ресурсозбереження, виробництва та збуту, маркетингу наведено у таблиці 3.

Тривожною ознакою є підвищення відносної частки дебіторської заборгованості в активах підприємства, «старіння» дебіторських рахунків. Це означає, що підприємство проводить нерозумну політику комерційного кредиту стосовно своїх замовників або замовники неплатоспроможні, якщо тільки зростання заборгованості споживачів продукції не є результатом маркетингової стратегії підприємства і забезпечить у майбутньому додаткові прибутки. Обернена тенденція також відбиває негативні моменти взаємодії підприємства зі своїми споживачами. У результаті змін сум дебіторської заборгованості може приховуватися несприятлива концентрація продажу невеликої кількості покупців, банкрутство замовників або скорочення ринку, що примушує підприємство йти на дедалі більші поступки споживачам.

Зміни в статтях звіту про фінансові результати підприємства можуть статися у результаті виведення продукції і активів «за межі» підприємства, наприклад, у створенні дочірнього підприємства або інших елементів структури, яка є під контролем реального (бенефіціарного) власника.

Для оцінки тенденцій можна використовувати дані про різке збільшення матеріальних запасів і незавершеного виробництва і зниження коефіцієнтів оборотності матеріально-виробничих запасів, що нерідко означає затоварення, труднощі зі збутом. Їхнє різке зниження може означати перебої у виробництві та постачанні, внаслідок чого не виконуються зобов'язання за взаємними поставками. Збільшення запасів сировини і матеріалів може відбутися у зв'язку з очікуваним зростанням цін на них.

Іншим не менш важливим аспектом раннього виявлення сигналів про наближення кризового стану є використання ряду абсолютних і відносних показників ефективності діяльності підприємств, найважливішим з яких є прибуток. Важливі не тільки абсолютні розміри прибутку, скільки його розміри щодо обсягу капіталу підприємства, власного капіталу й обсягів виторгу, тобто показники рентабельності.

Зниження рентабельності продажу означає падіння попиту на продукцію і зниження рентабельності операцій. Низький рівень у порівнянні з аналогічними показниками інших підприємств свідчить про переведення капіталу в активи або падіння попиту на продукцію підприємства.

3 Методи діагностики банкрутства та особливості їх використання для вітчизняних підприємств

У зв'язку з переходом України до ринкової економіки спостерігається стійка тенденція до збільшення кількості фінансовонеспроможних підприємств. З кризи економіки здатний вивести тільки новий тип управління. Таке управління іменується антикризовим. У зв'язку з цим, діагностика банкрутства набуває першорядного значення. Однак в Україні немає єдиної методики, яка дозволяла б прогнозувати несприятливий результат функціонування підприємств. Отже, необхідно вивчити різні методи прогнозування неспроможності і розробити на їхній основі модель діагностики банкрутства для ефективного антикризового управління підприємствами України.

Для досягнення поставленої мети був вивчений вітчизняний і закордонний досвід побудови моделей діагностики банкрутства. **Едвард Альтман** застосував множинний дискримінантний факторний аналіз статистики банкрутств підприємств для побудови кореляційно-регресійної функції, що визначає схильність до фінансової неспроможності.

$$Z=0,717*X1+0,847*X2+3,107*X3+0,42*X4+0,995*X5, \quad (1.1)$$

де критичне значення – 1,23;

X1 – оборотний капітал/сума активів;

X2 – нерозподілений прибуток/сума активів;

X3 – операційний прибуток/сума активів;

X4 – вартість акцій/заборгованість;

X5 – виторг/сума активів.

Роман Лисиць перетворив Z-рахунок Альтмана для Великобританії:

$$Z=0,063*X1+0,092*X2+0,057*X3+0,001*X4, \quad (1.2)$$

де X1 – оборотний капітал/сума активів;

X2 – операційний прибуток/сума активів;

X3 – нерозподілений прибуток/сума активів;

X4 – власний капітал/позиковий капітал;

граничне значення – 0,037.

Таффлер обчислив значення Z:

$$Z=0,53*X1+0,13*X2+0,18*X3+0,16*X4, \quad (1.3)$$

де X1 – операційний прибуток/короткострокові зобов'язання

X2 – оборотні активи/сума зобов'язань

X3 – короткострокові зобов'язання/сума активів

X4 – виторг/сума активів

граничне значення – 0,25.

Усі розглянуті закордонні моделі мають ряд недоліків при використанні в Україні:

- на показники діяльності українських підприємств великий вплив мають фактори неекономічного характеру;

- багато коефіцієнтів не мають такого впливу на фінансову

стійкість підприємств на Україні, яким вони володіють у розвинених країнах, і навпаки;

- пропоновані границі стійкості часто недосяжні для вітчизняних підприємств.

Вільям Бивер запропонував градацію п'яти показників за числовим значенням. Однак показник може приймати незазначене значення, і підприємство за різними показниками може попадати в різні класи (таблиця 4).

Таблиця 4 Визначення вирогідності банкрутства підприємства за В. Бівером

Показник	Розрахунок	Значення показника		
		1	2	3
Коефіцієнт Бівера	ЧП-АО/ДО-КО	0,4-0,45	0,17	-0,15
Рентабельність активів	ЧП*100%/активи	6-8	4	-22
Фінансовий леверидж	ДО-КО/активи	<37	<50	<80
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	СК-ОПФ/активи	0,4	<0,3	<0,06
Коефіцієнт покриття	ОА/КО	<3,2	<2	<1

Примітка – Значення показника: колонка 1 – для благополучних підприємств; колонка 2 – за 5 років до банкрутства; колонка 3 – за 1 рік до банкрутства.

Аналіз діяльності вітчизняних підприємств на практиці показав, що оцінки ризику банкрутства часто не збігаються. Вихід з положення, що створилося, виникає в розробленні вітчизняних моделей для кожної галузі, що враховували б специфіку нашої дійсності. Більш того, ці функції мають щороку тестуватися на нових вибірках з метою уточнення їх дискримінантної сили. Групування підприємств за критеріями оцінки фінансово-

господарського стану наведено у таблиці 5.

Російські економісти **А.В. Донцова** і **Н.А. Нікіфорова** для складання моделі діагностики банкрутства російських підприємств проводили інтегральну бальну оцінку фінансової стійкості підприємств.

Характеристика класів підприємств

1 клас – підприємства з гарним запасом фінансової стійкості, що дозволяє бути упевненим у поверненні позикових засобів;

2 клас – підприємства, що демонструють деякий ступінь ризику за боргованістю, але вони ще не розглядаються як ризиковані;

3 клас – проблемні підприємства. Існує ризик втрати засобів;

4 клас – підприємства з високим ризиком банкрутства навіть після вживання заходів щодо фінансового оздоровлення. Кредитори ризикують утратити свої засоби і відсотки;

5 клас – підприємства найвищого ризику, практично неспроможні;

6 клас – підприємства-банкрути, що підлягають ліквідації.

Р.С. Сайфулін і **Г.Г. Кадиков** для виведення своєї дискримінантної 5-факторної моделі використовували метод, запропонований Є. Альтманом. Ці дві моделі можуть бути цілком застосовні для вітчизняних підприємств:

$$R=2*K_3+0,1*K_{пл}+0,08*K_i+0,45*K_m+K_{вк}, \quad (1.4)$$

де K_3 – коефіцієнт забезпечення власними засобами (нормативно $>0,1$);

$K_{пл}$ – коефіцієнт поточної ліквідності (нормативно >2);

K_i – інтенсивність обороту авансованого капіталу (норма $>2,5$);

K_m – коефіцієнт менеджменту (має бути $>(n-1/r, r$ -облікова ставка НБУ);

$K_{вк}$ – рентабельність власного капіталу (норма $>0,2$).

При повній відповідності значень фінансових коефіцієнтів

мінімальним нормативним є число 1. Фінансовий стан підприємства з рейтинговим числом, меншим 1, характеризується як незадовільний.

Таким чином, основним напрямком наукових розробок у сфері діагностики банкрутства в Україні є визначення основних коефіцієнтів, що визначають фінансовий стан підприємств різних галузей промисловості, питомих ваг їхнього впливу і їхніх нормативних значень.

4 Методика оцінки діяльності підприємства-боржника згідно з українським законодавством

В Україні діяльність підприємств-боржників аналізується за допомогою Методики проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій, затвердженої наказом Агентства з питань запобігання банкрутства підприємств та організацій від 27 червня 1997 р, №81 із змінами та доповненнями, чинними на момент перевірки підприємств.

Джерелами інформації для проведення аналізу є:

- баланс підприємства за попередній рік та за звітний період, ф.1;
- звіт про фінансові результати за попередній рік та за звітний період, ф.2;
- звіт про фінансово-майновий стан, ф.3;
- звіт з праці за попередній рік та за звітний період, ф. 1-ПВ, ф. 3-ПВ;
- звіт про витрати на виробництво продукції, робіт, послуг, ф. 5-с
- розрахунок нормативу власних оборотних коштів;
- розшифровка дебіторської та кредиторської заборгованості;
- звіт про наявність та рух основних фондів, амортизацію (знос), ф. 11- ОФ;
- зведена таблиця основних показників, ф, 22 (річні);
- звіт про рух коштів в іноземній валюті, ф. 15-зез;
- бізнес-план;
- матеріали маркетингових досліджень;

- висновки аудиторських перевірок;
- інша інформація.

Аналіз фінансового стану підприємства

Для характеристики фінансового стану підприємства, використання ним власних та залучених коштів застосовуються відповідні показники балансу підприємства (ф.1) та звіту про фінансові результати (ф.2).

Аналіз динаміки валюти балансу та його структури

Аналіз проводиться шляхом порівняння даних загальної вартості майна підприємства на початок і кінець звітної періоду. При цьому зменшення валюти балансу за звітний період свідчить про скорочення підприємством господарської діяльності, що призводить до його неплатоспроможності.

У разі необхідності проводиться більш детальний аналіз цих та інших статей балансу з використанням розшифровок до них.

Аналіз джерел власних коштів

За результатами цього аналізу виявляється одна з важливих характеристик фінансового стану підприємства – його фінансова незалежність від зовнішніх джерел.

З цією метою обчислюється коефіцієнт фінансової незалежності «автономії» (КАВТ) як відношення загальної суми власних коштів до підсумку балансу.

Практикою встановлено, що загальна сума заборгованості не повинна перевищувати суму власних джерел фінансування, тобто критичне значення КАВТ має бути не менше 0,5. Чим більше значення коефіцієнта, тим кращий фінансовий стан підприємства (менша залежність від зовнішніх джерел).

Для визначення фінансової стійкості вираховують коефіцієнт фінансової стабільності (КФС), який характеризує співвідношення власних та позикових коштів.

Перевищення суми власних коштів над сумою позикових вказує на те, що підприємство має достатній рівень фінансової стійкості і відносно незалежне від зовнішніх фінансових джерел. Нормативне значення КФС повинно бути більшим 1. Якщо КФС

менше 1, то потрібно з'ясувати причини зменшення прибутку, необґрунтоване збільшення матеріальних запасів тощо.

Важливе значення у процесі аналізу джерел власних коштів має показник фінансового левериджу (ФЛ), який характеризує залежність підприємства від довгострокових зобов'язань і визначається як відношення довгострокових зобов'язань до джерел власних коштів.

Зростання значення ФЛ свідчить про зростання фінансового ризику, тобто можливість втрати платоспроможності. В такому разі більш детально аналізуються показники другого розділу пасиву балансу.

Для вирішення питання щодо забезпечення підприємства власними коштами розраховується коефіцієнт забезпечення власними коштами (КЗВК). Цей коефіцієнт розраховується як відношення різниці між обсягами джерел власних та прирівняних до них коштів (за вирахуванням статей: «розрахунки з учасниками», «резерви наступних виплат і платежів», «доходи майбутніх періодів» та «реструктуризований борг») і фактичною вартістю основних засобів та інших позаоборотних активів до фактичної вартості наявних у підприємства оборотних коштів. Значення КЗВК має бути більше 0,1.

Аналіз структури кредиторської заборгованості

Аналізу підлягають дані III розділу пасиву балансу «Розрахунки та інші пасиви», при цьому визначається частка окремих статей розділу в загальній сумі кредиторської заборгованості, а також відхилення значень цих статей на кінець звітного періоду відносно початку року.

Особливу увагу необхідно звернути на наявність простроченої заборгованості перед бюджетом, позабюджетними фондами, зі страхування, з оплати праці та перед іншими кредиторами (за тепло, електроенергію, газ, воду тощо).

При аналізі довгострокової кредиторської заборгованості звертається увага на цільове використання довгострокових кредитів банків та позикових коштів, які одержані протягом останніх трьох років.

Аналіз структури активів підприємства

Аналізу підлягають I, II, III розділи активу балансу.

Активи підприємства та їх структура вивчаються як з точки зору їх участі у виробництві, так і з точки зору оцінки їх ліквідності. Безпосередньо з'ясовується участь у виробничому циклі основних фондів, нематеріальних активів, запасів і витрат, грошових коштів. При цьому уточнюються найбільш ліквідні активи підприємства: грошові кошти на рахунках, а також короткострокові цінні папери та найменш ліквідні активи – основні фонди, що є на балансі підприємства, та інші позаоборотні активи.

При необхідності проводиться розшифровка руху основних засобів, виробничих запасів і товарів (з урахуванням їх підвищеного попиту).

Зміна структури активів підприємства в бік збільшення частки оборотних засобів може вказувати:

- на формування більш мобільної структури активів, що сприяє прискоренню оборотності засобів підприємства;
- відволікання частини поточних активів на кредитування споживачів товарів, робіт, послуг підприємства, дочірніх підприємств та інших дебіторів, що свідчить про часткову іммобілізацію цієї частини оборотних засобів із виробничого циклу;
- згортання виробничої бази;
- викривлення результатів оцінки основних фондів внаслідок існуючого порядку їх бухгалтерського обліку та інше.

Для того щоб зробити однозначні висновки про причини зміни даної пропорції в структурі активів, проводиться детальний аналіз розділів і окремих статей активу балансу.

Аналіз основних засобів та інших позаоборотних активів

Враховуючи те, що питома вага основних засобів та позаоборотних активів може змінюватись внаслідок впливу зовнішніх факторів (наприклад, порядку їх обліку, при якому коригування вартості основних фондів в умовах інфляції здійснюється із запізненням, у той час як ціни на сировину, матеріали, готову продукцію можуть збільшуватися досить високими темпами), необхідно звернути особливу увагу на зміну

абсолютних показників балансу підприємства (ф.1) за звітний період, яка відтворює рух основних засобів (зміну норм амортизації та груп розподілу основних фондів, вибуття та введення в експлуатацію нових).

Проводиться аналіз руху основних фондів та амортизаційних відрахувань за попередній та поточний роки (форма 11-ОФ (річна), дані аналітичного бухгалтерського обліку за звітний період). Звертається увага на основні фонди підприємства, які придбані, реалізовані, ліквідовані або здані в оренду протягом поточного року.

Аналіз власних оборотних засобів

Власні оборотні засоби – це робочий капітал (РК).

Робочий капітал (РК) – різниця між оборотними активами підприємства та його короткостроковими зобов'язаннями. Тобто робочий капітал є тією частиною оборотних активів, яка фінансується за рахунок власних коштів та довгострокових зобов'язань. Наявність робочого капіталу свідчить про те, що підприємство не тільки здатне сплатити власні поточні борги, але й має фінансові ресурси для розширення діяльності та інвестування.

Маневреність робочого капіталу (МРК) характеризує частку запасів у його загальній сумі, тобто визначається відношенням величини запасів до розміру робочого капіталу.

Зростання товарних запасів, характерне в умовах інфляції, призводить до залучення довгострокових кредитів, що в свою чергу може вплинути, враховуючи високі кредитні ставки, на платоспроможність підприємства.

Важливим показником платоспроможності підприємства є коефіцієнт покриття (КП). Він визначається співвідношенням суми поточних активів (за вирахуванням витрат майбутніх періодів) до короткострокових зобов'язань і характеризує достатність оборотних коштів підприємства для погашення своїх боргів протягом року.

Кп показує, скільки грошових одиниць оборотних коштів припадає на кожну грошову одиницю короткострокових зобов'язань. Критичне значення $КП=1$. При $КП<1$ підприємство має неліквідний баланс. Значення КП у межах 1-1,5 свідчить про те, що підприємство своєчасно спроможне ліквідувати борги.

Аналіз структури оборотних засобів

Оборотні засоби підприємства складаються із запасів і затрат (II розділ активу балансу) та грошових коштів, розрахунків та інших активів (III розділ активу балансу).

Швидкість оборотів оборотних засобів підприємства є однією з якісних характеристик фінансової політики підприємства. Чим більше швидкість обороту, тим ефективніше працює підприємство. Тому абсолютне чи відносне зростання оборотних засобів може свідчити не тільки про розширення виробництва або дію факторів інфляції, але й про уповільнення їх обороту, що викликає збільшення їх маси.

Для визначення тенденції обороту оборотних засобів розраховується коефіцієнт оборотності (КО).

Коефіцієнт обороту оборотних засобів (КО) – це відношення виручки (валового доходу) від реалізації продукції, без урахування податку на додану вартість і акцизного збору (ф.2) до суми оборотних засобів підприємства (ф.1).

Значне зменшення КО на кінець звітної періоду в порівнянні з його значенням на початок року свідчить про уповільнення обороту оборотних засобів.

Показником ефективності використання оборотних засобів є також час обороту (ЧО) – тривалість у днях одного обороту. Він визначається як відношення кількості календарних днів звітної періоду до коефіцієнта оборотності.

Час обороту вказує на кількість днів, що були необхідні підприємству для поповнення його оборотних засобів.

Важливими показниками ефективності використання активів є оборотність запасів і тривалість одного обороту запасів.

Коефіцієнт оборотності запасів (КОЗ) визначається як відношення собівартості реалізованої продукції до середньої вартості запасів.

Значення КОЗ вказує, скільки разів у середньому поповнювались запаси підприємства протягом звітної періоду.

Збільшення питомої ваги виробничих запасів у структурі активів може свідчити:

- про зростання виробничого потенціалу підприємства;
- прагнення за рахунок вкладень у виробничі запаси захистити

грошові активи підприємства від знецінення під впливом інфляції;

- нераціональність обраної господарської стратегії, внаслідок чого значна частина поточних активів іммобілізована в запасах, ліквідність яких може бути незначною.

При значному збільшенні запасів і затрат необхідно проаналізувати, чи не відбувається це збільшення за рахунок необґрунтованого відволікання активів з виробничого обороту, що призводить до збільшення кредиторської заборгованості та погіршення фінансового стану підприємства.

Також проводиться:

- 1) аналіз витрат на виробництво;
- 2) аналіз прибутковості підприємства;
- 3) аналіз виробничо-господарської діяльності;
 - а) загальна характеристика виробництва;
 - б) аналіз стану та використання основних фондів;
 - в) аналіз використання трудових ресурсів;
 - г) аналіз об'єктів незавершеного будівництва;
 - д) аналіз об'єктів соцкультпобуту;
 - е) стан охорони навколишнього середовища;
 - ж) конкурентне середовище та маркетинг;
- 4) інші показники фінансово-господарської діяльності підприємства.

ТЕМА 3 ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ВНУТРІШНІ ЗАХОДИ ЩОДО ПОДОЛАННЯ КРИЗИ

План

- 1 Науково-технічна і технологічна політика щодо виходу з кризи
- 2 Антикризові заходи у ресурсозабезпеченні
- 3 Стратегія і заходи щодо організації антикризового виробництва
- 4 Антикризова маркетингова стратегія і тактика
- 5 Антикризове фінансове управління

1 Науково-технічна і технологічна політика щодо виходу з кризи

Для успішної організації управління на мікрорівні при виникненні кризових явищ і ситуацій необхідні:

- організація перспективного планування;
- постійне відстеження зовнішнього і внутрішнього стану, виявлення факторів, здатних викликати кризу, що загрожує діяльності підприємства;
- розроблення попередніх заходів для зниження уразливості підприємства, зокрема заходів щодо запобігання аваріям, екологічним проблемам, природним катаклізмам (повеням, грозивим дощам, місцевим паводкам тощо);
- створення резервів (фінансових, сировинних і ін.);
- скорочення поточних витрат на виробництво;
- створення дублюючих систем управління;

- ведення активної інноваційної політики як основного механізму виходу з кризи.

На думку сучасних менеджерів і фахівців в галузі економіки управління, тільки активна інноваційна політика в сполученні з використанням інвестицій для впровадження нових технологій, продуктів і товарів дозволяє успішно вирішувати проблеми виходу з кризових ситуацій.

Закордонний досвід проведення і впровадження науково-дослідних і конструкторських робіт, нових методів організації виробництва та управління довів високу ефективність у конкурентній боротьбі за ринки, лідерство у виробництві, досягнення високих сум прибутку.

Інноваційний менеджмент спрямований на вирішення проблемних ситуацій при управлінні змінами, орієнтованими на розвиток суспільства і задоволення його потреб.

Нижче подані сфери здійснення інноваційних процесів інноваційного менеджменту:

- технічна сфера управління нововведеннями (засоби праці, устаткування, інструменти, засоби зв'язку тощо);
- технологічна (технологічні процеси, матеріали, кваліфікація і досвід робочих кадрів, ноу-хау);
- соціально-економічна (організація праці, професійне зростання, творчий потенціал, культура організації, ринки збуту, відносини зі споживачами);
- управлінська (нові методи прийняття рішень, організаційні структури, стимулювання працівників, управління персоналом, стилі управління).

Інновації у виробництві спрямовані на удосконалювання виробничих процесів, інформаційних систем, маркетингу, кадрів.

Інновації в суспільстві поширюються на економіку, політику, науково-технічний прогрес, культуру, спосіб життя.

Процес інноваційного менеджменту охоплює планування,

організацію і мотивацію, значення якої усе більш підвищується.

Науково-технічна політика підприємства будується на базі наявних нематеріальних активів (інтелектуальної власності): патентів і авторських посвідчень на винаходи, раціоналізаторських пропозицій, науково-дослідних розробок, конструкторських і технологічних проектів і лабораторно-дослідницької і конструкторсько-технологічної бази. З цією метою на неплатоспроможному підприємстві необхідні інвентаризація та аналіз ефективності використання наукової бази і управління нематеріальними активами.

Позитивний ефект у процесі виробництва продукції (послуг) обумовлений підвищенням рівня використання нематеріальних активів на підприємстві. Формування структури нематеріальних активів припускає їхню класифікацію й об'єднання за заданими ознаками. З метою вирішення виробничих задач одним з основних показників може бути рівень використання нематеріальних активів у виробництві і збуті продукції (послуг).

Іншою значущою для виробництва ознакою є інвестиційна привабливість нематеріальних активів підприємства, що визначає їхню ліквідність і ступінь ризику інвестиційних вкладень.

2 Антикризові заходи у ресурсозабезпеченні

У кризовій ситуації необхідно вживати заходи щодо підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів. У першу чергу при впровадженні системи управління витратами розробляються заходи щодо зниження матеріальних витрат. Загальні витрати скорочуються шляхом зменшення матеріальних витрат, паливно-енергетичних ресурсів, операційних витрат і витрат на соціальну інфраструктуру.

Матеріальні ресурси можна зменшити за рахунок таких заходів:

- переглядаються існуючі норми витрат і визначаються шляхи їх скорочення;
- здійснюється інвентаризація й оцінка залишків матеріальних

ресурсів із точки зору їх ліквідності;

- розглядається можливість удосконалення конструкції обладнання;

- використовуються більш дешеві матеріали та їх замітники;

- впроваджуються нові технології;

- розглядаються варіанти: купувати комплектуючі чи застосовувати метод "Зроби сам".

Скорочення ресурсів та паливно-енергетичних ресурсів потребує виконання таких заходів:

- облік витрат в усіх підрозділах;

- упровадження енергозберігаючих технологій;

- зменшення тарифів;

- виведення енергоємних виробництв на окремий облік («центри фінансової відповідальності»);

- перегляд норм витрат енергоносіїв;

- використання вторинних енергоресурсів.

Економію за рахунок скорочення операційних витрат можна отримати шляхом:

- підвищення продуктивності праці персоналу;

- механізації та автоматизації виробництва;

- використання економічних матеріалів;

- упровадження системи управління витратами;

- скорочення зайвих робочих місць;

- запровадження підрядної системи оплати праці;

- перегляду норм виробітку;

- децентралізації управління;

- ефективного використання кредитних ресурсів;

- реструктуризації підприємства;

- відмови від оренди;

- скорочення адміністративних витрат;

- централізації складського господарства і складських робіт.

Скорочення витрат на соціальну сферу є вимушеним кроком і передбачає здійснення таких заходів:

- передавання збиткових об'єктів муніципальним органам;
- ліквідацію соціальних об'єктів, які не використовуються;
- передавання в оренду частини соціально-культурного сектора;
- передавання їдалень, кафе у приватний сектор.

3 Стратегія і заходи щодо організації антикризового виробництва

Заходи щодо відновлення виробництва:

- аудиторська перевірка;
- інвентаризація;
- технологічний проект (повна інформація про забезпечення виробництва продукції);
 - організаційний проект (перелік заходів щодо забезпечення, підтримки і розвитку виробництва);
 - технічний проект (виробничий процес);
 - споживчий і виробничий контроль;
 - аналіз комплектуючих виробів (послуг) з урахуванням підходу "Зробити самим чи закупити".

При визначенні оптимальних розмірів виробництва необхідно передбачити:

- 1 Територіальний аспект у реалізації продукції виробництва.
- 2 Переваги і недоліки території виробництва з урахуванням:

- наявності трудових ресурсів;
- наявності покупців і постачальників;
- доступу до транспортних засобів;
- державних і місцевих податків;
- підприємств загального користування;

- диференціації виробництва;
- існуючих цін на товари чи послуги.

3 Підходи до подолання проблем, пов'язаних з місцевим розташуванням виробництва і наявністю вільних виробничих площ.
Аналіз виробничої бази передбачає оцінку:

1 Наявність необхідних площ:

- для виробництва і управління;
- для збереження;
- для машин, спеціального інструменту, іншого обладнання;
- для іншого використання.

2 Наявність необхідного устаткування для виробництва.

3 Технологічні процеси, що будуть реалізовані на власній виробничій базі.

4 Джерела, форми, терміни організації і зростання виробничої бази.

5 Витрати на забезпечення організації і зростання виробничої бази.

Визначення необхідності субпідрядів

- 1 Контрагенти субпідрядів, їхня надійність.
- 2 Розподіл субпідрядних договорів у часі.
- 3 Витратні характеристики субпідрядів.

Визначення джерел сировини, матеріалів, енергетичного забезпечення передбачає:

- 1 Стійкі канали забезпечення сировиною, матеріалами, комплектуючими виробами, енергією на короткостроковий період.
- 2 Додаткові канали (забезпечення сировиною, матеріалами,

комплектуючими виробами, енергією (джерела, форми, терміни).

3 Товарно-матеріальні запаси, необхідні при різних обсягах виробництва і реалізації продукції.

4 Витрати (витрати майбутніх періодів) для забезпечення виробничого процесу протягом одного року.

5 Способи подолання сезонності виробництва (при наявності).

При визначенні кадрового потенціалу необхідно оцінити:

1 Наявність робочої сили необхідної кваліфікації для забезпечення випуску продукції.

2 Форми залучення робочої сили.

3 Методи перепідготовки і підвищення кваліфікації.

4 Витрати на навчання.

Контроль передбачає:

1 Форми і способи організації контролю якості, виробничого контролю, інвентаризації (контроль запасів товарно-матеріальних цінностей).

2 Методи контролю сервісного обслуговування з метою задоволення потреб споживачів продукції.

3 Витрати на забезпечення контролю.

Схема організації випуску продукції і прогнозування витрат містить:

1 принципову схему забезпечення випуску продукції (послуг);

2 план виробництва, що містить інформацію про відношення витрат до обсягів виробництва з урахуванням різних вартісних факторів (погіршення якості сировини і матеріалів, дефіцит комплектуючих виробів, скорочення робочої сили, збільшення накладних витрат);

3 таблицю передбачуваного випуску і прогнозу сумарних витрат на виробництво продукції (послуг).

Аналіз постійних і змінних виробничих витрат проводиться у

розділі:

- 1 перелік статей за постійними виробничими витратами;
- 2 перелік статей за перемінними виробничими витратами;
- 3 постійних витрат (щомісячно).;
- 4 змінних витрат (щомісячно).

Аналіз виробничого менеджменту проводиться за певними напрямками

Організаційна структура менеджменту:

- 1 Посади менеджерів і кандидатів на кожну посаду.
- 2 Фахівці, залучені на неповний робочий день.
- 3 Досвід спільної роботи.
- 4 Посадові обов'язки і відповідальність кожного менеджера.
- 5 Освіта, досвід, уміння і навички кожного менеджера, що показують можливість виконувати функції, що відповідають посадовим обов'язкам менеджера на даному виробництві щодо виконання конкретних функцій збільшення прибутку і розширення сфери реалізації продукції, забезпечення продуктивності праці, зменшення витрат на виробництво, поліпшення властивостей продукції, здатності діяти в рамках плану і виділених засобів, уміння скласти фінансовий план виробництва.

Відшкодування витрат на управління передбачає:

- 1 Готовність менеджерів одержувати помірну заробітну плату на початковому етапі виробництва.
- 2 Визначення величини зарплати кожного менеджера і провідного фахівця в порівнянні з зарплатою на попередній роботі, не пов'язаній з даним виробництвом.
- 3 Володіння акціями (у випадку існування акціонерного товариства) чи паями.
- 4 Позики, організовані менеджерами, умови конвертацій в активи виробництва.

Рада директорів (для акціонерного товариства)

- 1 Члени Ради директорів.
- 2 Активність членів Ради директорів (дієвість пропозицій).
- 3 Інвестиції, здійснені й організовані менеджерами.

Допомога в управлінні і необхідність навчання:

- 1 Освітній рівень менеджерів, членів Ради директорів.
- 2 Форми і тривалість навчання для досягнення оптимального освітнього рівня.
- 3 Залучення фахівців, консультантів.
- 4 Наявність організацій, готових надати професійну підтримку.

При проведенні заходів щодо оздоровлення виробництва, виходу підприємства з кризи і його наступного ефективного функціонування мають бути під постійним контролем менеджерів і удосконалюватися такі складові процесу управління виробництвом:

- 1 Функції виробництва.
- 2 Економіка виробництва.
- 3 Витрати виробництва.
- 4 Взаємозв'язок функцій виробництва і витрат.
- 5 Виробниче планування.
- 6 Технологія виробництва (аналіз існуючої і впровадження нової).
- 7 Виробнича програма.
- 8 Планування виробничого процесу, оптимізація:
 - типів виробництва;
 - способів організації виробництва;
 - форм організації праці;
 - функцій виробничого планування;
 - виробничого циклу;
 - термінів при плануванні виробництва;
 - виробничих потужностей;
 - виробничого контролю, а також аналіз і усунення

виробничих перешкод.

9 Допоміжне виробництво (зміст у функціях).

10 Підготовка виробництва:

- засоби виробництва, обладнання, системи оснащення;
- виробничі системи і їхнє формування;
- використання виробничих потужностей;
- технічний зміст і ремонт засобів виробництва;
- життєвий цикл устаткування.

11 Матеріально-технічне забезпечення виробництва:

- придбання матеріалів, сировини і комплектуючих виробів;
- збереження сировини, матеріалів і комплектуючих виробів;
- організація матеріально-технічного забезпечення.

12 Інженерно-технічний персонал – найважливіше, без чого неможливе відродження вітчизняного виробництва на сучасному рівні.

4 Антикризова маркетингова стратегія і тактика

Маркетингова антикризова стратегія і тактика являють собою єдиний, цілісний процес управління ринком з боку підприємств виробників товарів або послуг.

Стратегічне планування – найважливіша складова частина процесу управління підприємницькою діяльністю фірми. Його результатом є встановлення довгострокових цілей і вироблення планів поточної діяльності, спрямованої на їхню реалізацію. Прерогатива в стратегічному маркетинговому плануванні належить вищому керівництву підприємства, яке на основі аналітичних даних і прогнозів повинне здійснювати вибір стратегічної поведінки. При виборі антикризової стратегії підприємства можна використовувати підходи, розроблені світовою економічною наукою і практикою.

Як правило, ці підходи засновані на побудові двовимірних

матриць, кожному сектору (квадрату) яких відповідає певна типова стратегія. Розглянемо деякі з них.

Матриця Ансоффа (таблиця 6) використовує чотири альтернативні стратегії для збільшення і/чи збереження збуту товару: 1) проникнення на ринок; 2) розвиток ринку; 3) розроблення товару; 4) диверсифікація.

Таблиця 6 – Матриця Ансоффа

Товар	Ринки	
	Старі	Нові
Старий	Проникнення на ринок	Розвиток ринку
Новий	Розроблення товару	Диверсифікація

Стратегія проникнення на ринок. Використовується підприємством для проникнення на вже сформований зайнятий ринок і пропонує той самий продукт (послугу), що і конкуренти. У нашій країні така стратегія дуже поширена, тому що кількість знов створених підприємств постійно зростає, а цільовий ринок за багатьма видами товарів і послуг ще не насичений.

Стратегія розвитку ринку припускає, що підприємство розширює збут своїх товарів/послуг у результаті створення нових ринків чи ринкових сегментів. У промисловості така стратегія застосовується у випадку, коли для вже добре відомої продукції виявляються інші сфери використання і її починають здобувати нові групи споживачів.

Стратегія розроблення товару здійснюється за допомогою створення принципово нових модифікацій товарів, що вже існують на старих ринках.

Стратегія диверсифікації означає, що підприємство намагається вийти на нові ринки і для цього вводить у свій асортимент нові товари. Вибір стратегії залежить від ступеня насиченості ринку і можливості підприємства обов'язувати свій асортимент.

При цьому можна застосовувати одночасно дві стратегії.

У стратегічній моделі Портеру (таблиця 7) виділяються три види типових стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспароможності: 1) стратегія лідерства в зниженні витрат; 2) стратегія диференціації; 3) стратегія фокусування (концентрації)

Таблиця 7 – Матриця Портеру

Цільовий ринок	Стратегічна перевага	
	Низькі витрати	Диференціація продукту
Широкий		Стратегія диференціації продукту
Вузький	Стратегія фокусування	
	З акцентом на зниженні витрат	З акцентом на диференціацію продукту

Стратегія лідерства в зниженні витрат орієнтує підприємство на великий ринок і виробництво великої кількості товарів та мінімізацію витрат і дає можливість реалізовувати товар за відносно низькими цінами. Ця стратегія залучає споживачів, які орієнтуються на низькі ціни, і в результаті зростання обсягів продажів підвищує рентабельність підприємства. Застосування цієї стратегії найбільш ефективно при реалізації ринкового продукту, що має масовий попит.

Стратегія диференціації продукту використовується у випадку, коли підприємство планує вийти на досить ємний ринок, пропонуючи товар, що у силу своїх характеристик є унікальним. Це дозволяє сформувані споживчі переваги, що не є сильно залежними від ціни. Цю стратегію рекомендується застосовувати стосовно товарів, вироблених за індивідуальними замовленнями підприємств чи населення, а також на стадії випуску нових товарів на ринок і т.д.

Стратегія фокусування найбільш ефективна, коли підприємство зосереджує свою увагу на вузькому ринку чи ринковому сегменті (певна група покупців, вид продукції/послуг на певному ринку). Стратегія фокусування може бути двох видів. При одному з них

підприємство в межах обраного сегмента намагається досягти переваги у витратах, при іншому вона підсилює диференціацію продукту, намагаючись виділити серед інших аналогічних підприємств. Вибір підприємств залежить від характеру продукту і цільового ринку.

Якщо стратегія лідерства в зниженні витрат і стратегія диференціації продукту найбільш прийнятні для підприємств, що випускають різноманітний асортимент продукції, то стратегія фокусування – для відносно вузькоспеціалізованих підприємств.

Стратегічна модель Портеру відрізняється від моделі матриці Товари-ринки Ансоффа тим, що перелічені стратегії не сполучаються одна з одною. Однак компанія, що обрала стратегію лідерства в зниженні витрат, не може ігнорувати фактор диференціації, а підприємство, що робить ставку на диференціацію, повинне вишукувати шляхи підвищення ефективності виробництва і зниження витрат.

Тактика маркетингу практично перетворюється через планування і реалізацію комплексу маркетингу, що включає: товар (послуги чи будь-який інший ринковий продукт), ціну (з урахуванням знижок і націнок), канали розподілу (підбір оптових і роздрібних продавців, посередників), методи стимулювання попиту і збуту (реклама, зв'язки з громадськістю, презентації, виставки, продажі в кредит, пільговий продаж і т.д.).

Стратегія виходу фірми на ринок і завоювання на ньому бажаних позицій змушує підприємця постійно пристосовуватися до вимог покупців, оцінювати свої дії і дії конкурентів, ніби перевіряючи їх на реакцію ринку, прогнозувати можливі зміни і вчасно реагувати на них, коригуючи також і практику своєї ділової поведінки на ринку. Постановка стратегічних задач антикризового управління підприємством базується на аналізі макросередовища і його змінах, тобто зовнішніх стосовно фірми факторів, що не залежать від зусиль її працівників, але, звичайно ж, їх треба враховувати в тій мірі, у якій вони впливають на внутрішньофірмову політику та економічне становище. Зокрема, це такі фактори, як: державна політика у сфері регулювання цін, законодавство про власність, бізнес, підприємницьку діяльність, державні субсидії,

податкова політика, науково-технічний прогрес, загальноекономічні питання тощо.

ТЕМА 4 БАНКРУТСТВО ПІДПРИЄМСТВ ЯК МЕТОД АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

План

- 1 Визначення банкрутства
- 2 Причини банкрутства українських підприємств
- 3 Етапи організаційно-правової процедури визначення підприємства банкрутом згідно з українським законодавством
- 4 Форми та методи дії менеджера в умовах банкрутства підприємства

1 Визначення банкрутства

Банкрутство – це визнана уповноваженим державним органом нездатність боржника задовольнити в повному обсязі вимоги кредиторів і (або) виконати обов'язок по сплаті обов'язкових державних платежів.

Процедура визнання боржника банкрутом може бути ініційована кредитором, уповноваженим державним органом або самим боржником.

Мета процедури банкрутства полягає у відновленні платоспроможності боржника, реструктуризації заборгованості або задоволенні вимог кредиторів за рахунок майна боржника з його наступною ліквідацією.

Відповідно до Закону України "О восстановлении платежеспособности должника или признании его банкротом" від 14.05.92 р. № 2343-ХІІ, у редакції Закону України від 30.06.99 р. № 784-ХІV, існує кілька судових процедур банкрутства, серед яких необхідно зупинитися:

- 1) на зовнішньому розпорядженні майном підприємства-банкрута;
- 2) санації (відновленні платоспроможності) підприємства-банкрута;
- 3) мировій угоді;
- 4) ліквідації підприємства-банкрута.

Процедура зовнішнього розпорядження майном боржника – це система заходів щодо спостереження і за керуванням, і розпорядженням майном боржника з метою забезпечення збереження й ефективного використання майнових активів боржника та проведення аналізу його фінансового стану без втручання в його оперативно-господарську діяльність.

У процедурі розпорядження майном господарський суд має право відсторонити керівника боржника від посади й покласти виконання його обов'язків на зовнішнього розпорядника майном.

Тільки зовнішній керуючий може ухвалювати рішення щодо:

- реорганізації;
- ліквідації;
- створення юридичних осіб або участі в інших юридичних особах;
- створення філій і представництв;
- виплати дивідендів;
- проведення емісії цінних паперів;
- виходу зі складу учасників боржника юридичної особи, придбання в акціонерів раніше випущених акцій боржника;
- участі боржника в об'єднаннях, асоціаціях, союзах, холдингових компаніях, промислово-фінансових групах або інших об'єднаннях юридичних осіб; приймається органами керування боржника за узгодженням з розпорядником майна;
- передачі нерухомого майна в оренду, під заставу, внесення зазначеного майна в статутний фонд господарчого товариства або розпорядження таким майном іншим способом;
- одержання і видачі позик (кредитів), поручительств і видачі гарантій, переведення боргу, а також передачі в довірче керування майна боржника;

– розпорядження іншим майном боржника, балансова вартість якого становить понад один процент балансової вартості активів боржника.

Але зовнішній керуючий не має права втручатися в оперативно-господарську діяльність боржника, крім випадків, передбачених законом.

Строк процедури розпорядження майном за законом не може перевищувати шести календарних місяців. Після закінчення строку розпорядження майном суд за клопотанням комітету кредиторів визначає такі процедури:

- виносить постанову про санацію;
- виносить постанову про ліквідацію підприємства, визнаного цією ж постановою банкрутом;
- затверджує мирову угоду.

Під мировою угодою розуміється домовленість між боржником і кредиторами щодо відстрочки, розстрочки, а також списання боргів.

Не підлягає списанню за умовами мирової угоди заборгованість по сплаті страхових внесків будь-яких видів загальнообов'язкового державного соціального страхування.

Мирова угода може бути укладена на будь-якій стадії виробництва в справі про банкрутство.

Мирова угода використовується:

- коли кредитори зацікавлені у збереженні підприємства. Вони можуть дати йому можливість існувати, надають фінансову допомогу в рамках програми оздоровлення;
- у ході процедури санації (оздоровлення підприємства) для зменшення кількості боргів.

Процедура санації – це система заходів, спрямована на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення у повному обсязі або частково вимог кредиторів. Ці заходи здійснюються з метою запобігання визнанню боржника банкрутом і його ліквідації шляхом кредитування, реструктуризації

підприємства, боргів і капіталу та (або) зміни організаційно-правової і виробничої структури боржника.

Процедура санації вводиться строком на один рік і може бути продовжена господарським судом ще на півроку додатково або скорочена.

Існують такі заходи щодо відновлення платоспроможності підприємства:

- перепрофілювання виробництва;
- продаж частини майна;
- закриття нерентабельних виробництв;
- відстрочка та (або) розстрочка платежів або списання частини боргів при висновку мирової угоди;
- ліквідація дебіторської заборгованості;
- реструктуризація активів ;
- зобов'язання інвестора про погашення боргу або його частини та його відповідальність за невиконання взятих на себе зобов'язань;
- продаж майна боржника;
- одержання кредиту для виплати вихідної допомоги працівникам боржника, які звільняються відповідно до плану санації, що відшкодовується у першу чергу відповідно до закону за рахунок реалізації майна боржника;
- звільнення працівників боржника, які не можуть бути задіяні у процесі реалізації плану санації. Вихідна допомога в цьому випадку виплачується за рахунок інвестора, а при його відсутності – за рахунок реалізації майна боржника або за рахунок кредиту, отриманого для цієї мети й ін.

Процедура ліквідації підприємства-боржника. Ліквідаційна процедура з метою задоволення вимог кредиторів складається:

- з виявлення майна боржника;
- проведення інвентаризації майна боржника;
- оцінки вартості майна боржника;
- організації проведення торгів оціненого майна.

За загальним правилом, комітет кредиторів як представницький орган кредиторів приймає рішення про звернення до господарського суду із клопотанням про відкриття процедури санації, визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури, а також щодо інших питань.

Якщо розрахунки із кредиторами не проведені в строки, передбачені планом санації, господарський суд у випадку відсутності клопотання комітету кредиторів про продовження строків, передбачених планом санації, і внесення відповідних змін у план санації визнає боржника банкрутом і відкриває ліквідаційну процедуру.

Важливе місце в процедурі ліквідації займає черговість задоволення вимог кредиторів.

У першу чергу задовольняються:

- вимоги, забезпечені заставою (частина боргів, що може бути погашена за рахунок продажу закладеного майна, залишок боргів, погашається потім);
- вимоги щодо виплати заборгованості по заробітній платі;
- витрати, пов'язані з виробництвом у справі про банкрутство в господарському суді й роботою ліквідаційної комісії та ін.

По-друге, задовольняються борги перед працівниками підприємства-банкрута.

По-третє, задовольняються вимоги щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів).

По-четверте, задовольняються вимоги кредиторів, не забезпечені заставою.

Далі задовольняються інші вимоги.

Антикризове управління на підприємстві може вводитися у випадку кризи і/або визнання підприємства банкрутом. Насамперед варто усвідомити існуючі об'єктивні умови неспроможності різних організаційно-правових форм власності підприємств, як правило, ці умови породжуються непродуманістю економічної концепції і незадовільною підготовкою управлінських кадрів. Незнання керівниками сучасних методів і технологій управління призвело до неспроможності (банкрутства) великої кількості підприємств.

2 Причини банкрутства українських підприємств

Основні причини, що призводять підприємства до банкрутства:

- відсутність економічної стратегії та економічної концепції розвитку в умовах ринкових відносин;
- розрив економічних зв'язків між країнами СНД і втрата ринків збуту на їх територіях;
- низька кваліфікація кадрів менеджерів у всій ієрархії управління від верху до низу;
- уповільнений розвиток організаційно-правових основ розвитку підприємництва;
- наявність соціально-психологічних стереотипів, що перешкоджають сприйняттю необхідності переходу до ринкових відносин;
- незадовільне фінансово-економічне становище і, як наслідок, уповільнення інноваційних процесів;
- високі темпи інфляційних процесів, що призводять до недостачі засобів для внутрішніх інвестицій;
- Інші;

Перелічені умови в сукупності і кожна з них окремо створили об'єктивні передумови для банкрутства багатьох підприємств. Ці передумови в більшості випадків породжені органами державного управління.

Дане судження підтверджується досвідом розвинутих країн, де близько 30% банкрутств залежить від зовнішніх факторів, а інші – від внутрішніх. Таким чином, кожне підприємство в Україні може опинитися в стані банкрутства і бути таким без правового оформлення нового статусу.

Банкрутство – визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури.

Під банкрутством розуміється нездатність підприємства

задовольнити вимоги кредиторів з оплати товарів (робіт, послуг), включаючи нездатність забезпечити обов'язкові платежі в бюджет, позабюджетні фонди у зв'язку з перевищенням зобов'язань боржника над сумою його активів та у зв'язку з незадовільною структурою балансу.

Зовнішня ознака банкрутства підприємства – призупинення його поточних платежів у тому випадку, коли воно не забезпечує чи свідомо не забезпечує виконання вимог кредиторів протягом трьох місяців із дня настання терміну їхнього виконання. Підприємство вважається банкрутом після визнання факту про його неспроможність арбітражним судом чи після його офіційного оголошення банкрутом при добровільній ліквідації підприємства. Банкрутом підприємство може визнати тільки господарський (арбітражний) суд на підставі прийнятого рішення. Процес банкрутства в Україні регулюється Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» із змінами та доповненнями на момент розгляду справи. Цей закон встановлює умови та порядок відновлення платоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності – боржника або визнання його банкрутом та застосування ліквідаційної процедури, повного або часткового задоволення вимог кредиторів.

3 Етапи організаційно-правової процедури визначення підприємства банкрутом згідно з українським законодавством

Після прийняття господарським судом заяви на визнання підприємства боржника банкрутом до розгляду стосовно нього застосовуються такі процедури:

- попередній розгляд справи (на цьому етапі судом проводиться перевірка поданих документів, створюється реєстр кредиторської заборгованості, вводиться процедура арбітражного управління, призначається арбітражний керуючий, при необхідності вводиться мараторій на здійснення підприємницької діяльності підприємства, мараторій на розпорядження майном підприємства та

інші заходи для забезпечення задоволення вимог кредиторів або для подальшого відновлення платоспроможності даного підприємства);

- застосовуються заходи щодо відновлення платоспроможності підприємства (реорганізаційні, мирова угода, санація та інші заходи, передбачені Законом);

- у випадку визнання підприємства банкрутом, до нього застосовуються ліквідаційні процедури (оцінка та реалізація майна, задоволення вимог кредиторів та ліквідація підприємства).

Ефективність антикризового управління після визнання підприємства банкрутом багато в чому залежить від радикально спрямованих дій арбітражного керуючого, який призначається рішенням господарського суду з ініціативи самого підприємства-боржника чи кредиторів і якому передаються функції зовнішнього управління майном боржника. Якщо кредитори висувають кілька кандидатур, то призначення арбітражного керуючого відбувається на конкурсній основі.

У практиці спостерігається як перша, так і друга ситуація, тобто висування відбувається з ініціативи як самого підприємства-боржника, так і кредиторів. Розглянемо процедуру призначення арбітражного керуючого з ініціативи самого підприємства-боржника, що у своєму клопотанні (заяві) обґрунтовує необхідність і доцільність проведення зазначеної процедури, вносить пропозицію щодо кандидатури арбітражного керуючого. До клопотання додається письмова згода кандидата на проведення зовнішнього керування майном боржника.

До заяви, що подається боржником, додаються бухгалтерський баланс, інші бухгалтерські документи, фінансова звітність підприємства.

Підставою для призначення зовнішнього керування майном боржника є наявність реальної можливості відновити платоспроможність підприємства-боржника шляхом реалізації частини його майна і здійснення інших організаційних і економічних заходів з метою продовження його діяльності.

Кандидат в арбітражні керуючі повинен мати ліцензію арбітражного керуючого встановленого зразка та мати досвід господарської роботи, а також не мати судимостей. Ним не може

бути посадова особа адміністрації підприємства-боржника чи кредитора. Кандидат подає декларацію про свої доходи і майновий стан.

Тривалість проведення зовнішнього розпорядження майном боржника не повинна перевищувати 18 місяців.

Головну роль в антикризовому управлінні підприємством під час провадження справи про банкрутство відіграє арбітражний керуючий, якого законодавець наділив відповідними правами та обов'язками. Зокрема, він має право:

- керувати підприємством-боржником і виконувати обов'язки, визначені законодавчими актами України для керівника підприємства;
- відстороняти в разі потреби керівника підприємства від виконання обов'язків щодо керування підприємством-боржником, приймати на роботу і звільняти працівників відповідно до законодавства про працю;
- розробляти план зовнішнього антикризового управління майном боржника та організовувати його виконання;
- розпоряджатися майном боржника;
- скликати збори (комітет) кредиторів, який бере участь в антикризовому управлінні;
- виконувати інші передбачені законом функції.

Повноваження комітету кредиторів можуть бути такими:

- утворення комітету кредиторів і визначення його функцій, при цьому комітет кредиторів має право жадати від арбітражного керуючого надання відповідної інформації і пояснень;
- затвердження плану проведення зовнішнього керування майном боржника;
- визначення розміру винагороди арбітражному керуючому, що підлягає затвердженню арбітражним судом;
- виконання інших функцій, передбачених законом, запрошення на проведення зборів представників трудового колективу підприємства-боржника.

Комітет кредиторів вправі вносити зміни в план «розпорядження майном боржника» і пропозиції щодо його реалізації, що після затвердження їх арбітражним судом повинні прийматися арбітражним керуючим до виконання.

4 Форми та методи дії менеджера в умовах кризового стану підприємства

В умовах кризового стану менеджери вищого рівня можуть узяти на озброєння різні форми і методи управління та вживати заходи щодо відновлення платоспроможності боржника, а саме:

1 Застосування так званої захисної тактики, тобто різке скорочення витрат виробництва шляхом скорочення (ліквідації) внутрівиробничих структур і чисельності персоналу, шляхом продажу технологічного обладнання, упровадження нової технології, уведення маркетингового керування і пошуку нових ринків збуту.

2 Проведення заміни діючих менеджерів середнього рівня управління (лінійні керівники) через їхню низьку кваліфікацію.

3 Якщо на підприємстві мають місце високі витрати на виробництво продукції, то вживаються заходи для їх зниження за рахунок усіх непродуктивних і малопродуктивних витрат шляхом усунення зайвих і застарілих виробничих потужностей, припинення випуску неякісної продукції, що не має попит у споживачів, раціонального використання робочого часу, скорочення управлінських витрат, розроблення і впровадження нової структури управління підприємством.

4 Підприємство може звернутися в арбітражний суд із проханням застосування процедури санації. Процедура санації здійснюється за рішенням суду. Підставою для проведення санації служить наявність реальної можливості відновити платоспроможність підприємства шляхом надання йому фінансової допомоги власником чи іншими особами або підприємствами з метою продовження його діяльності. В арбітражний суд надається перелік цих осіб, підприємств, дані про них, у тому числі про характер їхніх майнових відносин з боржником, а також їхня письмова згода на участь у проведенні санації.

Переважне право на участь у санації мають власник підприємства-боржника, кредитори і члени трудового колективу цього підприємства.

Досягнення мети при проведенні санації дає підставу арбітражному суду винести ухвалу про її завершення і припинення виробництва щодо справи. При цьому зберігаються усі права учасників санації, встановлені в угоді про санацію.

ТЕМА 5 РОЗРОБЛЕННЯ ПРОЕКТУ САНАЦІЇ

План

- 1 Сутність санації
- 2 Форми санації, пов'язані з реорганізацією підприємства
- 3 План санації, його зміст та порядок розроблення
- 4 Оцінка ефективності різних форм санації

1 Сутність санації

Якщо використання внутрішніх механізмів фінансової стабілізації не досягло своєї мети чи якщо за результатами діагностики був зроблений висновок про безперспективність спроби виходу з кризового стану за рахунок мобілізації тільки внутрішніх резервів, підприємство має можливість звернутися до зовнішньої допомоги, що набуває форми його санації.

Санація являє собою систему заходів щодо запобігання оголошенню підприємства-боржника банкрутом і його ліквідації.

Санація підприємства проводиться в трьох основних випадках:

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

2) якщо само підприємство, звернувшись у господарський суд із заявою про банкрутство, одночасно пропонує умови своєї санації (такі випадки санації найбільш характерні для державних підприємств);

3) якщо рішення про проведення санації виносить господарський суд за пропозиціями, що надійшли від бажаючих задовольнити вимоги кредиторів до боржника і виконати його зобов'язання перед бюджетом та за іншими боргами.

У двох останніх випадках санація здійснюється в процесі виробництва справи про банкрутство за умови згоди комітету кредиторів.

2 Форми санації, пов'язані з реорганізацією підприємства

Залежно від глибини кризового стану підприємства та умов надання йому зовнішньої допомоги розрізняють два основних види санацій:

1) без зміни статусу юридичної особи підприємства, що підлягає санації (така санація здійснюється, звичайно, для допомоги підприємству в усуненні його неплатоспроможності, якщо його кризовий стан розглядається як тимчасове явище);

2) зі зміною статусу юридичної особи такого підприємства (ця форма санації передбачає реорганізацію підприємства і вимагає здійснення ряду реорганізаційних процедур, пов'язаних зі зміною його форми власності, організаційно-правової форми діяльності тощо). Вона здійснюється при більш глибокому кризовому стані підприємства.

Кожний з цих видів санації підприємства має ряд форм:

1 Санація підприємства, спрямована на реорганізацію боргу (без зміни статусу юридичної особи підприємства-боржника), має такі основні форми:

а) погашення боргу підприємства за рахунок бюджету. У такій формі сануються тільки державні підприємства. Вона пов'язана з такими основними умовами: забезпеченням подальшого розвитку

пріоритетних галузей економіки; галузевою чи міжгалузевою переорієнтацією діяльності підприємства; здійсненням антимонопольних заходів; з іншими цілями, з ініціативи органів, уповноважених керувати державним майном;

б) погашення боргу підприємства за рахунок цільового банківського кредиту. Така форма санації здійснюється, як правило, комерційним банком, що обслуговує підприємство, після ретельного аудиту діяльності останнього. Оскільки надання такого цільового кредиту має дуже високий рівень ризику, ставка відсотка за ним звичайно досягає максимального значення. Як одним з варіантів цієї форми санації може бути переоформлення короткострокових кредитів підприємства в довгострокові (з відповідним підвищенням ставок відсотка). Для здійснення контролю і допомоги підприємству комерційний банк у переліку умов санації може надати введення до складу його керівництва свого представника (чи уповноваженої особи);

в) переведення боргу на іншу юридичну особу. Такою юридичною особою може бути будь-яке підприємство, що здійснює підприємницьку діяльність, яке бажає взяти участь у санації підприємства-боржника. Умови такого переведення боргу оформлюються спеціальним договором. Однак для такого переведення боргу потрібна обов'язкова згода кредиторів (якщо кредитори не дають згоди на переведення боргу іншій особі, то підприємство-боржник не має на це права, тому що це означало б односторонню зміну умов кредитного договору). У випадку згоди кредиторів на переведення боргу на іншу особу новий боржник має право висувати проти вимог кредитора всі заперечення, засновані на договірних відносинах між кредитором і першим боржником;

г) випуск облігацій (і інших боргових цінних паперів) під гарантію санатора. Така форма санації здійснюється, як правило, комерційним банком, що обслуговує підприємство, якщо з будь-яких причин надання йому прямого банківського кредиту (чи переоформлення короткострокових кредитів у довгострокові) неможливо. У ролі такого гарантуючого санатора може виступити і страхова компанія.

2 Санація підприємства, спрямована на його реорганізацію (із зміною, як правило, статусу юридичної особи санованого

підприємства), має такі основні форми:

а) злиття. Така форма санації здійснюється шляхом об'єднання підприємства-боржника з іншим фінансовостійким підприємством. У результаті такого об'єднання підприємство-боржник утрачає свій юридичний статус. У процесі злиття підприємства поєднують (консолідують) свої бухгалтерські баланси. Для санатора спонукальним мотивом злиття з підприємством-боржником може бути ефект синергізму, пов'язаний з новими можливостями внутрішньої кооперації, диверсифікації продукції чи ринків збуту тощо. Для санованого підприємства при злитті забезпечується збереження робочих місць і спрямованості виробничої діяльності;

б) поглинання. Ця форма санації здійснюється шляхом придбання підприємства-боржника підприємством-санатором (для останнього це є однією з форм інвестицій – придбання цілісного майнового комплексу чи основної частини його активів). Для санатора ефект поглинання також пов'язаний із синергізмом. Підприємство-боржник при поглинанні звичайно втрачає свій самостійний статус, хоча як юридична особа може зберегтися у вигляді дочірнього підприємства;

в) поділ. Така форма санації може бути використана для підприємств, що здійснюють багатогалузеву господарську (виробничу) діяльність. Ефект такої форми санації полягає в тому, що за рахунок істотного скорочення управлінського апарату, невиробничих і допоміжних служб значно скорочується сума постійних витрат і зростає ефект операційного левериджу – розділених підприємств. Проте така форма санації потребує певної кредитної підтримки для виходу з кризового стану, що надає, як правило, комерційний банк, обслуговуючий підприємство. Виділені в процесі поділу підприємства одержують статус нової юридичної особи, а майнові права й обов'язки переходять до кожного з них на основі розподільчого балансу;

г) перетворення у відкрите акціонерне товариство. Така форма санації, здійснювана з ініціативи групи засновників, дозволяє істотно розширити фінансові можливості підприємства, забезпечити шляхи його виходу з кризи і дати новий імпульс його економічному розвитку. Умовою такої санації виступає необхідність забезпечення

засновниками мінімального розміру статутного фонду, установленого законодавством;

д) передача в оренду. Ця форма характерна в даний час для санування державних підприємств, при якій вони передаються в оренду членам трудового колективу. Умовою здійснення такої форми санації є прийняття на себе колективом орендарів боргів санованого підприємства. Принципіально така форма санації може бути використана і для підприємств недержавних форм власності;

е) приватизація. У цій формі сануються державні підприємства. В даний час ця форма санації одержує все більший розвиток. Умови і форми приватизації державних підприємств регулюються великою системою законодавчих актів.

3 План санації, його зміст та порядок розроблення

План санації має містити заходи щодо відновлення платоспроможності боржника, умови участі інвесторів, за їх наявності, у повному або частковому задоволенні вимог кредиторів, зокрема шляхом переведення боргу (частини боргу) на інвестора, строк та черговість виплати боржником або інвестором боргу та умови відповідальності інвестора за невиконання взятих згідно з планом санації зобов'язань.

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

План санації може містити умови:

- про виконання зобов'язань боржника третіми особами;
- обмін вимог кредиторів на активи боржника та (або) його корпоративні права;
- задоволення вимог кредиторів іншим способом, що не суперечить закону.

План санації повинен містити заходи щодо відновлення платоспроможності боржника згідно із законодавством.

План санації розглядається комітетом кредиторів, який скликається керуючим санацією в чотиримісячний строк з дня

винесення господарським судом ухвали про санацію, якщо інше не передбачене законом. План санації вважається схваленим, якщо за нього на засіданні комітету кредиторів таке рішення було підтримано більш як половиною голосів кредиторів – членів комітету кредиторів.

План санації має бути затверджений рішенням господарського суду.

4 Оцінка ефективності різних форм санації

Основою вибору тієї чи іншої форми санації є розрахунок її ефективності. Ця ефективність визначається шляхом співвіднесення результатів (ефекту) і витрат на здійснення санації в запропонованій формі.

Результати санації (хоча і спрямовані на усунення неплатоспроможності і відновлення фінансової стійкості підприємства) в остаточному підсумку можуть бути оцінені розміром додаткового прибутку (різницею між її сумою після і до здійснення санації). Додатковий прибуток у цьому випадку виходить за рахунок нормалізації господарської діяльності підприємства при відповідній фінансовій підтримці (у порівнянні із сумою прибутку, одержуваного в умовах кризового його розвитку). У процесі розрахунку ефективності санації сума додаткового прибутку підприємства приводиться до дійсної вартості.

Витрати на здійснення санації визначаються шляхом розроблення спеціального бюджету. Принципово ці витрати можуть розглядатися як інвестиції санатора в підприємство з метою одержання прибутку (у прямій чи непрямій формі) у майбутніх періодах.

Такий підхід дозволяє застосовувати для оцінки ефективності санації ті самі методи, що використовуються при оцінці ефективності реальних інвестицій.

Порівняння ефективності різних форм санації дозволяє вибрати

найбільш оптимальний варіант її здійснення.

Мета санації вважається досягнутою, якщо вдалося за рахунок зовнішньої фінансової допомоги чи реорганізації нормалізувати виробничу діяльність і уникнути оголошення підприємства-боржника банкрутом з наступним припиненням його діяльності і продажем майна.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1 Дикань, В.Л. Экономика предприятия [Текст]: учеб. пособие / В.Л. Дикань Е.В. Шраменко, Н.В. Якименко. – Харьков: УкрГАЗТ, 2008. – 197 с.

2 Дикань, В.Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятий [Текст]: монография / В.Л. Дикань. – Харьков: Основа, 1995. – 240 с.

3 Гапоненко, В.Ф. Экономическая безопасность предприятия. Подходы и принципы [Текст] / В.Ф. Гапоненко, А.А. Безпалько, А.С. Власков. – М.: Издательство «Ось-89», 2007. – 208 с.

4 Теория и практика антикризисного управления [Текст]: учебник для вузов / С.Г. Беляев, В.И. Кошник; – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 469 с.

5 Конфликт-менеджмент [Текст]: Навчально-методичний посібник / А.І. Андропов, І.В. Барабанов, О.О. Кучма; – Харків: Прапор, 2002. – 150 с.

6 Кивачук, В.С. Оздоровление предприятия: "экономический анализ [Текст] / В.С. Кивачук. – М.: Издательство деловой и учебной литературы «Алмафея», 2002. – 384 с.

7 Чернявский, А.Д. Антикризисное управление [Текст]: учеб. пособие / А.Д. Чернявский. – К.: МАУП, 2000. – 208 с.

8 Градова, А.П. Экономическая стратегия фирмы [Текст] / А.П. Градова. – К.; СПб.: Спец Лит, 2000. – 589 с.

9 Бланк, И.А. Стратегия и тактика управления финансами

[Текст] / И.А. Бланк. – К.: МП «ИТЕМ ЛТД», СП «АДЕФ –
Украина», 1996. – 534 с.

Таблиця 2 – Мета і завдання антикризового управління підприємством

Глибина кризи	Характеристика прояву кризи	Мета стратегії антикризового управління	Головні (першочергові) завдання, що вирішуються в процесі антикризового управління
1	2	3	4
1 Передкризова ситуація	Наявність короточасних симптомів кризи у вигляді стагнації або незначного зменшення найважливіших оціночних показників загрози банкрутства	Нормалізація діяльності підприємства. Запобігання кризі	Визначення та усунення причин розвитку кризи, припинення зменшення й забезпечення зростання найважливіших показників господарсько-фінансової діяльності підприємства
2 Легка криза	Стале зниження найважливіших оціночних показників загрози банкрутства, збитковість господарської діяльності	Локалізація кризи	Усунення причин розвитку кризи. Припинення зниження найважливіших показників фінансового стану. Мінімізація збитків і вимивання власного капіталу
3 Криза поточної платоспроможності	Фактичний або спрогнозований дефіцит ліквідних коштів для фінансування поточної господарської діяльності	Недопущення розвитку (поглиблення) кризи	Пошук грошових коштів для продовження фінансування діяльності підприємства, налагодження внутрішніх механізмів генерування грошових коштів, розблокування омертвіння оборотного капіталу

Продовження таблиці 2

1	2	3	4
4 Криза боргової платоспроможності (загроза банкрутства)	Фактичний або прогнозований дефіцит ліквідних коштів для виконання зовнішніх фінансових зобов'язань	Недопущення порушення справи про банкрутство	Пошук ліквідних засобів для виконання негайних фінансових зобов'язань, залучення нового зовнішнього капіталу, одержання тимчасової відстрочки або пролонгація раніше отриманих кредитів і позик
5. Криза майнової платоспроможності (економічне або юридичне банкрутство)	Порушення судом справи про банкрутство, перевищення суми зобов'язань над сумою активів (власним капіталом підприємства)	Виведення підприємства зі стану банкрутства	Часткова мобілізація наявних активів для розрахунку по зобов'язаннях. Проходження процедури банкрутства з мінімальними витратами для власників підприємства і трудового колективу

Таблиця 3 – Ознаки і причини кризового стану підприємства

Ознаки кризового стану підприємства	Причина
1	2
<p>1 Затримка з наданням звітності і низька якість звітності підприємства</p>	<ul style="list-style-type: none"> • неефективна діяльність фінансових служб підприємства; • невдала побудова інформаційної системи
<p>2 Несподівана зміна аудиторів або тривале співробітництво з одною і тією самою аудиторською фірмою</p>	<ul style="list-style-type: none"> • приховування фактичного фінансового стану підприємства, корупція
<p>3 Різкі зміни в структурі балансу підприємства: з боку активів балансу:</p> <ul style="list-style-type: none"> • підвищення відносної частки дебіторської заборгованості в активах підприємства; • старіння дебіторських рахунків; • зниження дебіторської заборгованості 	<ul style="list-style-type: none"> • надмірний комерційний кредит; • замовники неплатоспроможні; • банкрутство клієнтів підприємства; • скорочення ринку попиту; • змушене скорочення продажу в кредит; • прискорений розрахунок споживачів із боргами при закритті справи
<ul style="list-style-type: none"> • збільшення (зниження) запасів сировини, матеріалів, готової продукції, незавершеного виробництва 	<ul style="list-style-type: none"> • затоварення; • перебої (неритмічність, нерівномірність) виробництва і постачання; • невиконання зобов'язань із взаємних постачань

Продовження таблиці 3

1	2
<p><i>з боку пасивів балансу:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • збільшення заборгованості підприємства постачальникам і кредиторам; • старіння кредиторських рахунків; • заміна дебіторської заборгованості кредиторською; • збільшення заборгованості працюючим за виплатами заробітної плати, акціонерам дивідендів, збільшення заборгованості за податками і зборами 	<ul style="list-style-type: none"> • несприятлива зміна політики кредиторів стосовно підприємства з боку кредиторів і постачальників; • при наявності грошей на рахунках, зниження обсягів діяльності
<p>4 Зміна в статтях звіту про фінансові результати підприємства:</p> <ul style="list-style-type: none"> • зростання (зниження) продажу; • зниження прибутку; • випередження обсягів продажу над зростанням прибутку 	<ul style="list-style-type: none"> • збільшення сум боргових зобов'язань; • зменшення наявних у розпорядженні коштів; • збільшення накладних витрат; • розбалансування боргів; • непередумане збільшення капітальних витрат; • розпродаж продукції перед ліквідацією підприємства; • виведення продукції і активів «за межі» підприємства
<p>5 Зміни у вищому керівництві підприємства</p>	<ul style="list-style-type: none"> • конфлікт у вищому керівництві; • трудові конфлікти; • втрати найбільш потужних клієнтів і кредиторів

Закінчення таблиці 3

1	2
<p>6 Зміни в практиці керування</p> <ul style="list-style-type: none"> • посилення концентрації функцій у вузькому колі осіб або кількаразове вирішення проблем, про остаточне рішення яких було заявлено раніше 	<ul style="list-style-type: none"> • зайва фрагментація функцій, бюрократизм; • недовіра, підлабузництво; • некомпетентність керівництва; • уповільнена реакція на зміни на ринках; • збільшення випадків невиконання зобов'язань, порушень графіків роботи; • різкі зміни замовлень клієнтів
<p>7 Різкі зміни у стратегії підприємства</p> <ul style="list-style-type: none"> • встановлення підприємством нереальних цін на свої товари (послуги); • ризиковані впровадження нововведень 	<ul style="list-style-type: none"> • вихід на нові ринки; • ризикована закупівля сировини і матеріалів; • посилення діяльності на спекулятивних ринках; • падіння франчайзингу; • «хижацтво» або рейдерство – поглинання новими підприємствами

Таблиця 5 – Групування підприємств за критеріями оцінки фінансово – господарського стану

Показник	Межі класів згідно з критеріями					
	1 клас, бали	2 клас, бали	3 клас, бали	4 клас, бали	5 клас, бали	6 клас, бали
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25 і вище 20	0,2-16	0,15-12	0,1-8	0,05-4	менше 0,05-0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,0 і вище 18	0,9-15	0,8-12	0,7-9	0,6-6	менше 0,05-0
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,0 і вище 16	1,9-12	1,6-7,5	1,3-6,3	1,0-1,5	менше 1,0-0
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,6 і вище 17	0,59-12	0,53-7,40	0,42-1,8	0,4-1,0	менше 0,4-0
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,5-15	0,4-12	0,3-9	0,2-6	0,1-3	менше 1,0-0
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом	1,0 і вище	0,9-12	0,8-9,0	0,7-6	0,6-3	менше 0,5-0
Мінімальні значення	100	85-64	63,9-56,9	41,6-28,3	18	-

