

ЗМІСТ

ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КРИЗАМИ

Тема 1

Сутність та методологія дослідження кризових явищ у діяльності підприємства

1.1. Економічна сутність кризи розвитку підприємства

1.2. Механізм розгортання кризи розвитку підприємства

1.3. Фактори виникнення кризових явищ та загрози банкрутства підприємства

1.4. Державне регулювання проблеми розвитку кризових явищ у діяльності підприємства

Тема 2 . Базові теоретичні положення антикризового управління підприємством

2.1. Сутність та відмітні особливості антикризового управління підприємством

2.2. Суб'єкти антикризового управління та вимоги щодо їх професійних знань та навичок

2.3. Функціональний зміст антикризового управління підприємством

2.4. Методологічні засади та обмеження антикризового управління

2.5. Принципи здійснення антикризового управління

2.6. Ефективність антикризового управління та фактори, що її визначають

2.7. Концептуальна модель процесу антикризового управління підприємством

2.8. Антикризове державне регулювання (адміністрування): сутність та вихідні положення

Тема 3. Концептуальні положення діагностики кризи розвитку підприємства

3.1. Сутність та завдання діагностики кризи розвитку підприємства

3.2. Структурно-логічна модель процесу діагностики кризи розвитку підприємства

3.3. Інформаційне забезпечення діагностики кризи розвитку підприємства

Тема 4. Методологічні засади та практичний інструментарій діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства

4.1. Загальна характеристика методичного забезпечення діагностики кризового стану та загрози

4.2. Система оціночних показників-індикаторів кризового стану: існуючий стан та напрями

удосконалення

4.3. Діагностування рівня неплатоспроможності та типу ситуації банкрутства підприємства

Тема 5. Теорія та методологія діагностики наслідків виникнення ситуації банкрутства

5.1. Теоретико-методологічні засади оцінки вартості підприємства та його активів

5.2. Вихідні передумови дослідження зобов'язань неплатоспроможного підприємства

Тема 6. Діагностика потенціалу виживання підприємства

6.1. Потенціал виживання підприємства: сутність та теоретичні засади визначення

6.2. Ресурсні передумови виживання підприємства та методологічні аспекти їх оцінювання

6.3. Методологічні основи оцінки можливостей розвитку підприємства

6.4. Дослідження стану зовнішнього середовища підприємства та його сприятливості для виходу з кризового стану

6.5. Оцінка стратегічної позиції підприємства в контексті задач діагностики потенціалу виживання

6.6. Оцінка потенціалу виживання підприємства на основі прогнозування грошових потоків

Тема 7. Теоретичні основи формування антикризової програми підприємства

7.1. Антикризова програма підприємства: призначення, цілі та завдання розробки

7.2. Цільові параметри антикризової програми підприємства

7.3. Загальна характеристика антикризового інструментарію підприємства

7.4. Управління розробкою антикризової програми підприємства

7.5. Методичне забезпечення формування антикризової програми підприємства

Тема 8. Фінансово-економічні аспекти підготовки та проведення окремих антикризових заходів підприємства

8.1. Пошук та мобілізація внутрішніх резервів відновлення платоспроможності та нейтралізації загрози банкрутства підприємства

8.2. Методичне забезпечення оцінки імобілізації коштів за рахунок реструктуризації активів підприємства

8.2.1. Сутність та концептуальні засади проведення реструктуризації активів підприємства

8.2.2. Оцінка грошових надходжень від реалізації основних засобів підприємства

8.2.3. Оцінка можливостей реструктуризації інвестицій підприємства

8.2.4. Оцінка грошових надходжень від реалізації надлишкових товарно-матеріальних запасів підприємства

8.2.5. Оцінка обсягу імобілізації грошових коштів за рахунок рефінансування дебіторської заборгованості

8.3. Організаційно-економічне забезпечення продажу майна підприємства як цілісного майнового комплексу

8.4. Реструктуризація боргів підприємства: сутність та організаційно-економічні передумови проведення

8.4.1. Сутність та типологія реструктуризаційних угод

8.4.2. Загальні засади підготовки та проведення реструктуризації боргів

8.4.3. Методичні засади обміну вимог кредиторів на корпоративні права кризового підприємства

8.4.4. Особливості підготовки та проведення реструктуризації податкових боргів підприємства

8.5. Реорганізація підприємства в системі заходів програми антикризового управління

8.5.1. Загальна характеристика організаційно-економічного механізму реорганізації підприємств в Україні

8.5.2. Підготовка та проведення зовнішньої реорганізації неплатоспроможного підприємства

8.5.3. Методологічні засади проведення внутрішньої реорганізації як інструменту фінансового оздоровлення підприємства

8.6. Організаційно-економічні засади управління персоналом кризового підприємства

8.7. Вихідні положення проведення антикризового маркетингу

тема 9 . Контроль за виконанням антикризової програми підприємства

9.1. Теоретико-методологічні основи контролю як функції антикризового управління

9.2. Організація контролю за реалізацією антикризової програми підприємства

9.3. Оцінка результативності реалізації антикризової програми підприємства

Антикризове управління підприємством:Глава 1. Сутність та методологія дослідження кризових явищ у діяльності підприємства

Поняття "криза" має багато рівнів і трактувань. Вираження "криза" походить від грецького слова "crisis", що означає "вирок, рішення по якому-небудь питанню, або в сумнівній ситуації". Також може означати "вихід, рішення конфлікту". Але сучасне значення слова найбільш часто застосування знаходить у Гіппократа й лікарів: і криза означає вирішальну фазу розвитку хвороби. У цьому змісті мова заходить про "crisis" тоді, коли хвороба підсилює інтенсивність або переходить в іншу хворобу або взагалі закінчується смертю.

В 17-18 сторіччях поняття криза стала застосовуватися й у відношення до процесів у суспільстві, як військові, політичні кризи, при цьому використовувалося майже не змінене значення кризи взяте з медицини.

І нарешті в 19. столітті значення перейшло в економіку. "Класичне" економічне поняття кризи, що сформувалося в той час, означає не бажану й драматичну фазу в капіталістичній економічній системі, що характеризується коливаннями й негативними явищами, перешкодами.

Кожна криза дозріває у фазах поживлення й підйому. Це фази стійкого розширення виробництва. У цей період збільшуються доходи населення й росте сукупний споживчий попит. Ріст споживчого попиту спонукує підприємців розширювати виробничі потужності й збільшувати капіталовкладення. Отже, росте попит на засоби виробництва. Збільшення загального сукупного попиту починає випереджати темпи зростання суспільного виробництва. Кругообіги індивідуальних капіталів протікають безперешкодно, знижується гострота конкурентної боротьби. Тому зменшуються стимули нових впроваджень, відновлення виробництва. Відтворення протікає на переважно екстенсивній

основі. Такий розвиток триває доти, поки темпи зростання виробництва не починають випереджати темпи росту платоспроможного попиту. Коли це відбувається, то настає надвиробництво товарів, а разом з ним і економічна криза. Економічна криза виявляє перенагромадження капіталу, що виступає в трьох формах: надвиробництво товарного капіталу (ріст нереалізованої продукції), перенагромадження продуктивного капіталу (збільшення недовантаження виробничих потужностей, ріст безробіття), перенагромадження грошового капіталу (збільшення кількості грошей, не вкладених у виробництво). Загальним результатом перенагромадження капіталу стає ріст витрат виробництва, падіння цін і, отже, прибутку.

Але економічна криза виявляє не тільки межа, але й імпульс у розвитку економіки, виконуючи стимулюючу («очисну») функцію. Під час кризи виникають спонукальні мотиви до скорочення витрат виробництва й збільшенню прибутку, підсилюється конкуренція. Економічна криза приводить до морального зношування засобів виробництва, не здатних забезпечити прибуткове функціонування капіталу. Він же створює стимули для поновлення капіталу на новій технічній основі. Тому криза дає початок переважно інтенсивному розвитку економіки. З ним кінчається попередній період розвитку й починається наступний. Криза - найважливіший елемент механізму саморегулювання ринкової економіки. Таким чином, циклічність як форма руху ринкової економіки має своїм епіцентром криза, у якому виявляються й межа, і імпульс росту економіки. Викликаючи масове моральне зношування основного капіталу, криза розчищає шлях для масових інвестицій, причому на новому технічному рівні.

Але перехід до розширення виробництва й до його відновлення не може відбутися в один момент. Тому на зміну кризі приходить фаза депресії. У кризі створюються умови для інтенсифікації економіки. У ході депресії ці умови закріплюються й починається період інтенсивного розвитку, що охоплює всю наступну фазу - поживлення. Наприкінці фази поживлення стимули відновлення вичерпують себе. І наступна фаза циклу - підйом - знову починає екстенсивний розвиток.

Таким чином, причина циклічного характеру розвитку економіки криється в конфлікті умов виробництва й умов реалізації, у протиріччі між виробництвом, що прагне до розширення, і не встигаючим за ним ростом платоспроможного попиту. Істотні зміни в сукупній пропозиції та сукупному попиті виявляються в економічній Кризі, що є не тільки порушенням пропорційності суспільного виробництва, але й поштовхом до рівноваги й збалансованості економіки. Механізмом циклічного руху виступає падіння цін (відповідно знецінення основного капіталу й зниження заробітної плати).

На тривалість і глибину економічної кризи істотно впливає коливання інвестицій. Криза утворює вихідний момент для нових масових капіталовкладень. Це пов'язане з тим, що, по-перше, криза знецінює основний капітал і тим самим створює умови для відновлення виробничого апарата. По-друге, криза примушує до відновлення основного капіталу на новій технічній базі, що викликає зниження витрат виробництва й відновлення докризового рівня прибутку. Масове моральне зношування основного капіталу, викликаний кризою, змушує всіх підприємців застосовувати нову техніку. Отже, криза розчищає шлях для масових інвестицій, допомагаючи економіці перейти в іншу фазу. Тому відновлення основного капіталу є матеріальною основою періодичності.

Необхідний поділ кризового процесу на різні стадії зв'язана в першу чергу для того, щоб визначити крапку й час застосування заходів щодо надання впливу на кризу, недопущенню й подоланню кризи.

Характеристика стадій кризового процесу з погляду можливостей, потенціалу подолання кризи й раннього оповіщення про нього.

1. Стадія: потенційна криза

Криза підприємства як процес знаходить свій початок у фазі потенційного, тобто тільки можливого але ще не реальної кризи підприємства. І через відсутність достовірних симптомів кризи даний стан підприємства характеризується як

нормальний, тобто практично як стан у якому постійно перебуває підприємство, і воно дає час або крапку відліку виникнення кризи на підприємстві.

2. Стадія: латентна або схована криза

Ця фаза кризового процесу характеризується схованим уже наявним або з великою ймовірністю незабаром, що починається кризою, впливу якого не обумовлені наявним у наявності в підприємства стандартним інструментарієм. Але застосування спеціальних методик раннього розпізнавання дозволяє на цій стадії зробити активний вплив на латентну кризу за допомогою попереджуючих заходів.

У загальному на даній стадії наявний у наявності в підприємства потенціал подолання кризи як правило не використовується в повному обсязі. Основний упор тут лежить у застосуванні систем раннього оповіщення або розпізнавання.

3. Стадія: гостра переборна криза

На цьому етапі починається безпосереднє відчуття підприємством вихідні від кризи негативного впливу. Разом із цим підсилюється інтенсивність реальних, проти підприємства спрямованих деструктивних впливів, що викликає різку недостачу, тиск часу, терміновість і невідкладність прийняття рішень. При подальшому зменшенні альтернативних варіантів дій через вичерпання часу, що є в наявності підвищуються вимоги по знаходженню діючих шляхів рішень проблем (факторів подолання кризи). На цьому етапі для подолання кризи потрібна мобілізація все більших чинностей підприємства й вичерпуються повністю наявні в наявності резерви по подоланню кризи. На даній стадії ще є можливість подолання (приборкання) гострої кризи, тому що наявність, що є в наявності подолання кризи достатній для того щоб упоратися із кризою. Підвищуються до межі вимоги до подолання кризи, і заходу щодо подолання кризи повинні виявити свою дію на поліпшення ситуації за дуже незначний проміжок часу, наявний у розпорядженні.

4. Стадія: гостра не переборна криза

Якщо не вдається приборкати гостра криза, то підприємство вступає в останню стадію розвитку кризового процесу, що закінчується ліквідацією підприємства. На цьому етапі вимоги для подолання кризи значно перевищують наявний потенціал. Подолання кризового процесу не можливо, особливо через відсутність або невдалі заходи, дії, через сильний тиск часу й через інтенсивність, що підсилюється спрямованими проти підприємства деструктивними впливами.

Криза підприємства являє собою переломний момент у послідовності процесів подій і дій. Типовим для кризової ситуації є два варіанти виходу з її, або це ліквідація підприємства як екстремальна форма, або успішне подолання кризи.

Проміжки між початком і завершенням кризи бувають різної тривалості. З однієї сторони є тривалі, слабо прискорювані кризові процеси, з іншої сторони існують зненацька виникаючі кризові процеси, високої інтенсивності й з коротким строком розвитку. Криза може абсолютно зненацька виявитися під час гармонічного розвитку підприємства й носити характер непереборної катастрофи або виникнути відповідно до припущень і розрахунками. Але в рідких випадках криза з'являється зненацька, тобто без якого-небудь попередження для фахівців підприємства.

При кризі панує нестача часу й рішень. Оцінка обмеженого часу для прийняття рішень залежить від стану кризи й визначає цим нестачу часу або терміновість рішення проблем.

При кризі важливим є проблема керування. Висока комплексність керування в умовах кризи дозволяє з однієї сторони впливати на розвиток автономних процесів і охоплює з іншої сторони специфічну проблематику керівництва: необхідність його високої якості й наявність тільки двох варіантів кінцевого результату дій менеджменту, тобто можливо або банкрутство, або успішне подолання кризи.

Все різноманіття криз можна класифікувати по трьох різних підставах:

1. По масштабах порушення рівноваги в господарських системах: Загальні кризи охоплюють все національне господарство. Часткові поширюються на яку-небудь одну сферу або галузь економіки.

2. По фінансовій сфері:

Фінансова криза - глибокий розлад державних фінансів. Воно проявляється в постійних бюджетних дефіцитах. Крайнім проявом фінансової кризи є неплатоспроможність держави по іноземним. Грошово-кредитна криза - потрясіння грошово-кредитної системи. Відбувається різке скорочення комерційного й банківського кредиту, масове вилучення внесків і крах банків, погоня населення й підприємців за готівкою, падіння курсів акцій і облігацій, а також норми банківського відсотка. Валютна криза виражається в ліквідації золотого стандарту в обігу на світовому ринку й знеціненні валюти окремих країн (недостача іноземних «твердих» валют, виснаження валютних резервів у банках, падіння валютних курсів). Біржова криза - різке зниження курсів цінних паперів, значне скорочення їхніх емісій, глибокі спади в діяльності фондової біржі.

3. По регулярності порушення рівноваги в економіці: Періодичні кризи повторюються регулярно через якісь проміжки часу (інша назва - циклічні кризи). Проміжні не дають початку повного ділового циклу й перериваються на якійсь фазі; є менш глибокими й менш тривалими. Нерегулярні кризи мають свої особливі причини виникнення.

4. По характері порушення пропорцій відтворення:

Криза надвиробництва товарів - випуск зайвої кількості корисних речей, що не знаходять збуту. Криза недовироблення товарів - гостра їхня недостача для задоволення платоспроможного попиту населення.

Але незважаючи на вид і характер кризи, ясно одне - він завжди вимагає втручання держави. Державне регулювання спрямоване на зм'якшення циклічних коливань, тому воно носить антициклічний характер. Найважливішими методами, за допомогою яких держава впливає на економічний цикл, виступають кредитно-грошові й бюджетно-податкові важелі. Під час кризи державні міри спрямовані на стимулювання виробництва, а під час підйому - на його стримування. Так, з метою ослаблення «перегріву» економіки держава у фазі підйому сприяє подальшому подорожчанню кредиту, вводить нові податки й підвищує старі, скасовує прискорену амортизацію й податкові пільги на нові інвестиції. В умовах кризи, навпаки, державні міри спрямовані на здешевлення кредиту, скорочення податків, на прискорену амортизацію й податкові знижки на нові інвестиції.

Держава відіграє значну роль у регулюванні економічного росту й варто розглянути, які міри державного регулювання щонайкраще можуть стимулювати цей процес. Для цього держава може застосовувати так звану класичну антикризову модель. Дана модель укладається в здійсненні різних мір антикризового керування.

Антикризове керування припускає високий рівень знань економічних законів розвитку суспільних процесів всіма членами суспільства, їх висока виконавча дисципліна й відповідальність, наявність професіоналів - керівників у всіх сферах діяльності суспільства й на всіх рівнях керування суспільством, що вирішується його сильною цілеспрямованою кадровою політикою, найвищий ступінь інформування про ситуацію й навколо її, цілеспрямованість і самовіддача суспільства й кожного його члена.

Антикризове керування використовує наступні підходи:

1. Процесний, керування розглядається як серія безперервних взаємозалежних процесів.

2. Системний, керування розглядається як сукупність взаємозалежних елементів системи.

3. Ситуаційний, керування розглядається як підхід до конкретної ситуації.

Якість керування залежить від застосування саме тих підходів, принципів і методів, які на даний момент часу й у даній конкретній ситуації найбільш ефективні.

Антикризове керування передбачає заходи щодо попередження кризової ситуації й заходу щодо ліквідації кризи у випадку його виникнення. Воно вивчає й аналізує можливості внутрішнього середовища або внутрішній стан системи (суспільства, держави) і вивчає й прогнозує можливі фактори впливу зовнішнього середовища (міжнародні фактори).

Антикризове керування - це керування в що наближається або вже наявної ситуації, коли часу на її вивчення й ухвалення рішення або дуже мало, або зовсім немає. Виникаючі нестандартні ситуації змінюються в процесі динамічного розвитку, обростають, як сніжний кому, всі новими й новими проблемами, факторами внутрішнього середовища (втеча капіталу із країни, ріст інфляційних процесів, пов'язаних з очікуванням кризи, згорання й закриття виробництв, скорочення робочих місць) і факторами зовнішнього середовища (скорочення міжнародної торгівлі й фінансових відносин). Все це вимагає знань, наявності необхідних кадрів, інформованості, організації й організованості в прийнятті й реалізації складних і відповідальних рішень і мер.

До завдань антикризового керування ставляться:

1. Постійний облік фактору невизначеності;
2. Постійний облік фактору часу;

3. Постійна оцінка й переоцінка виникаючих проблем залежно від зміни зовнішнього середовища;
4. Постійний аналіз економічної ситуації й внутрішніх можливостей країни;
5. Мінімізація часу реагування на виникаючі проблеми;
6. Адаптація структури керування до умов, що змінюються, і цілям для підвищення ефективності керування;
7. Використання ситуаційного й комплексного підходів до рішення проблеми;
8. Зацікавленість і мотивація суспільства;
9. Мобілізація й використання всіх наявних фінансових, трудових і матеріальних ресурсів, досягнень у науці й техніку.

Для рішення завдань по попередженню кризової ситуації й ліквідації кризи у випадку його виникнення необхідні спеціальні міри й підходи.

Попередження кризової ситуації складається з наступних етапів:

1. Утворення антикризової групи. Виконавець-Керівник країни.

Аналіз подій, фактів, обробка інформації з питань, що цікавлять, і прогнозування подальшого розвитку подій. Виконавець - антикризова група.

2. Вибір і прийняття рішень по можливих виникненнях кризових ситуацій. Виконавець - керівник країни.

3. Комплексний підхід до реалізації ухваленого рішення щодо попередження кризових ситуацій.

При реалізації етапів, що попереджають, хоча і є час, але його необхідно використовувати ощадливо, з метою й користю.

Етапи подолання кризи трохи відрізняються від етапів попередження кризової ситуації:

1. Утворення антикризової групи.
2. Аналіз і оцінка подій, фактів, обробка інформації в гранично стислий термін.
3. Вибір і оперативне прийняття рішень в ув'язуванні з короткостроковими й середньостроковими цілями.
4. Реалізація мер по зменшенню ймовірних втрат і зм'якшенню ваги наслідків кризи.
5. Реалізація мер по відновленню положення, що існувало до виникнення кризи.

І етапи попередження, і етапи подолання кризової ситуації повинні контролюватися, це провадиться антикризовою групою висококваліфікованих фахівців під керівництвом керівника країни. Кожний наступний етап залежить від якості виконання попереднього, тому найпершим і найголовнішим завданням є формування антикризової групи і її кадровий склад. У цю групу повинні входити кращі із кращих професіоналів, люди з найвищим рівнем знань, що вміють оцінювати, аналізувати й передбачати. Антикризова група також розробляє мети, завдання й заходи щодо запобігання й ліквідації криз.

При виникненні кризової ситуації, часу на її подолання дуже мало. Очікування й не реагування ведуть до збільшення й різкого розвитку кризи, при цьому розростання кризових ситуацій передається на всі сфери суспільства. Підхід до рішення виникаючих проблем повинен бути ситуаційним і комплексним одночасно, з урахуванням тимчасового періоду. Часовий період характеризує мети й завдання за рішенням проблем у конкретний час і їхню зміну із часом, що припускає й веде до різноманіття в прийнятті управлінських рішень і їхнього вибору. Заходи щодо ліквідації передкризової або кризової ситуації ведуть до методів регулювання економікою в масштабах суспільства - тверде керування,

оперативне й стратегічне планування; тверде регулювання виробництва товарів і послуг з метою недопущення надвиробництва й падіння цін, регулювання імпорту й стимулювання експорту, різке скорочення всіх видів державних видатків і збільшення інвестицій у науку й виробництво нових технологій, товарів і послуг, перепрофілювання або розпродаж збиткових державних підприємств і неефективних виробництв, активна антиінфляційна й грошово-кредитна політика. Різноманіття мер і їхнє комплексне використання висувають високі вимоги до кваліфікації управлінських кадрів. Невдачі в дозволі кризових ситуацій - результат обмежених і низького рівня знань. Шлях до успіху лежить через знання й застосування їх на практиці.

Антикризове керування на різних стадіях розвитку кризової ситуації проявляється в різному ступені. Воно найбільш ефективно в передкризовій ситуації й при легких кризах. При збільшенні кризи ефективність керування знижується, тобто знижуються можливості антикризового керування, при цьому витрати держави на подолання кризи досягають свого піка.

З вищевикладеного треба, що чим важче кризова ситуація, тим менше можливості держави самотійно ліквідувати її наслідку й тем більше ймовірність втручання зовнішніх джерел. Ця ситуація приведе до зниження й втрати впливу державних інститутів влади на економіку країни й пропорційна передача керування економікою й, відповідно, влади зовнішнім джерелам.

Криза – це об'єктивне явище в соціально-економічній системі і в основі її функціонування та розвитку лежить керована діяльність людини. Бажання ефективно управляти економічною системою може виражатися в прагненні розширювати сферу управління, тобто знижувати частку некерованих процесів. І в певній мірі це вдається. Можна допустити, що в майбутньому людина взагалі виключить кризи в розвитку соціально-економічних систем, а сьогоднішні кризи тільки характеризують рівень розвитку людини, недолік знань, недосконалість управління та інше. Криза – це крайнє загострення протиріч в організації, що загрожує її життєстійкості в навколишній середовищі. Якщо вчасно не виявити кризу, то вона буде розвиватися, прогресувати і може виникнути загроза банкрутства підприємства. Подолання кризи – це керований процес. Про це свідчить багато криз, що відбувалися в історії розвитку людства, виробництва й економіки. Успіх управління залежить від своєчасного виявлення кризи, визначення симптомів її настання. Незначні кризи необхідні для підприємства тому, що

вони змінюють тенденції життєдіяльності системи, тобто порушує її стійкість, радикальним чином її оновлює. Незначні кризи зміцнюють підприємство, підвищують кваліфікаційний рівень персоналу з антикризового управління. Санація — це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових, соціальних заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності, ліквідності та прибутковості підприємства-боржника. Метою інституту санації у процедурі провадження справи про банкрутство є відновлення ефективності виробничої діяльності підприємства у фінансовій кризі.

Тема 1 . Сутність та методологія дослідження кризових явищ у діяльності підприємства

1.1. Економічна сутність кризи розвитку підприємства

1.2. Механізм розгортання кризи розвитку підприємства

1.3. Фактори виникнення кризових явищ та загрози банкрутства підприємства

1.4. Державне регулювання проблеми розвитку кризових явищ у діяльності підприємства

Поняття „криза” - одне з найбільш складних, яке має багато змістових відтінків інтерпретацій та сутнісних характеристик. Даний термін походить від грецького Krisis — різкий перелом, тяжкий перехідний стан, крайня точка падіння, гостра нестача, невідповідність..

В економіці термін „криза” набув поширення та визнання насамперед у зв'язку з розробкою концепції циклічності розвитку економічних систем, яка належить до фундаментальних складових категоріального апарату економічної теорії та вже понад сто років посідає одне з центральних місць у дослідженнях різних наукових шкіл та напрямів економічної науки. Парадигма циклічності змін сукупного попиту та пропозиції, обсягу виробництва та доходу і відповідно стану економіки є основою теорії економічних циклів та економічної кон'юнктури, яку досліджували такі видатні вчені економісти, як Мі. Туган-Барановський, Н.Д. Кондратьєв, К. Маркс, Дж. М. Кейнс, Й. Шумпетер, М. Фрідмен, їхні послідовники та опоненти. Практично жодне глибоке сучасне дослідження економічних процесів не залишає поза увагою теорію циклічності та явища, які вона пояснює.

У сучасному розумінні циклічні коливання макроекономічних систем розглядаються як багатофакторний процес, який поєднує дію різноманітних чинників та механізмів, що генерують та

розповсюджують циклічні імпульси. Феномен циклу обумовлюється не тільки зовнішніми, поверхневими характеристиками процесу відтворення, але і його найбільш глибокими фундаментальними внутрішніми ознаками, що об'єктивно притаманні економічній системі. Без перебільшення можна констатувати, що проблема циклічності фокусує в собі усе різноманіття господарських, соціальних, політичних та психологічних проблем будь-якої економічної системи. У посткейнсіанській парадигмі, яка сьогодні є загально визнаною, підприємство посідає центральне місце та розглядається як самостійний інститут (організація з внутрішньою ієрархічною структурою). Автономні рішення на рівні окремого підприємства є основоположними для забезпечення загально економічного результату. У поєднанні з рішеннями інших суб'єктів господарювання вони визначають ринкову ситуацію, організують та координують ринок. Саме такі рішення ініціюють ситуацію рівноваги або нерівноваги макроекономічної системи (економіки в цілому), а отже, є рушійною силою її економічного розвитку. Даний підхід покладено в основу розробки мікроекономічної теорії підприємства, яка пояснює механізм його функціонування в ринкових умовах

У перебігу функціонування (життєдіяльності) підприємства відбувається зміна його кількісних та якісних характеристик, що дозволяє, відповідно до концепції Л. Гріннера [138], використати поняття „цикл розвитку підприємства" та розглядати його як процес послідовного проходження п'яти фаз розвитку (еволюції), кожна з яких закінчується революційною кризою:

- стадія підйому, яка характеризується зростанням кількісних та покращенням якісних ознак функціонування підприємства; порушення стану рівноваги на цій стадії призводить до переходу підприємства до нового рівноважного стану з більш високими якісними параметрами або має короткостроковий характер та не зачіпає „параметрів життєдіяльності підприємства";
- стадія гальмування розвитку - для неї характерні відносна стабільність кількісних та якісних показників функціонування; як правило, підприємство зберігає досягнутий стан рівноваги або забезпечує незначні та відновлювальні коливання в його царині;
- стадія кризи - її проявом є зниження кількісних та погіршення якісних ознак функціонування підприємства, яке обумовлює порушення спочатку „показників-індикаторів життєздатності", а потім поступово і „параметрів життєздатності" підприємства як мікро-економічної системи; це призводить до порушення стану рівноваги, яке підприємство вже неспроможне самостійно відновити;
- стадія поживлення ~ проявом її є уповільнення падіння та поступове зростання показників діяльності підприємства, що розглядається як перший крок подолання кризових явищ та виходу з кризового стану.

Подолання кризи дає можливість продовжити життєдіяльність підприємства, забезпечити його відродження на тому ж або вищому рівні організації та ефективності. Порушення циклічності (невихід з кризового стану) зумовлює припинення його діяльності як суб'єкта господарювання. Визнано, що розвиток підприємства можливий лише за умови подолання кризових явищ, що виникають на відповідному етапі розу діяльності підприємства витку, шляхом необхідного корегування системи управління підприємством.

Кризові явища в діяльності підприємства є моментом різкого загострення суперечностей, які виникають у процесі взаємодії окремих елементів мікроекономічної системи між собою та із зовнішнім

оточенням. Такі суперечності виникають між:

1) кількісними та якісними характеристиками продукції (товарів, послуг) та відповідними характеристиками ринкового попиту; 2) можливою та необхідною виробничою потужністю підприємства; 3) необхідним обсягом ресурсів, що споживає підприємство, та можливістю їх залучення, цінами пропозиції та попиту на них; 4) ринковою вартістю продукції та обсягом витрат, які виникають у процесі виробництва і мають бути компенсовані за рахунок отриманого доходу; 5) між фактичним та плановим розподілом прибутку підприємства на виробничий та соціальний розвиток.

Накопичення суперечностей призводить до порушення рівноваги економічної системи та погіршення її загального стану, тобто виникає ситуація, за якої зміна діючих на систему зовнішніх, внутрішніх та вихідних параметрів взаємно не компенсується, а їхня сума не дорівнює нулю. Як наслідок, спочатку погіршується, а потім поступово втрачається життєздатність підприємства, можливість повернення до рівноважного стану, виникає дефіцит ресурсів або можливостей підприємства для подальшого розвитку.

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 дужі, 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 обсягу діяльності, обсягу доходів та прибутку - у бік зменшення. Мова йде про реальний (управлінський) прибуток, а не податкові чи бухгалтерські борги, які можуть бути „вигідні” підприємству (наприклад, у зв'язку з податковою економією). Природним наслідком такого стану є порушення необхідного співвідношення між генеруванням підприємницького доходу (прибутку) та вартістю залучених ресурсів, між грошовими надходження та грошовими витратами, між власним та позиковим капіталом. Подальше поглиблення кризи характеризується катастрофічним (істотним) погіршенням усіх показників її стану (як кількісних, так і якісних), що призводить до поступової втрати власного капіталу (чистих активів) та виникнення дефіциту фінансових ресурсів для розрахунку по зобов'язаннях. Виникнення, прояв та подолання кризи розвитку підприємства мають суттєві особливості порівняно з макроекономічними

кризами, які полягають у зазначеному нижче. По-перше, якщо на макроекономічному рівні криза є завжди точкою перелому низхідної та висхідної гілки розвитку, то на рівні підприємства подальше зростання має місце далеко не завжди. Криза на макрорівні не може бути перманентною, економічна система сама створює передумови для виходу з неї, для нового господарського підйому. Хоча монополізація економіки (обмеження обсягів виробництва та рівня цін) частково порушують цей природний механізм - він об'єктивно існує. Виникнення окремих кризових явищ на рівні підприємства, якщо не вжито заходів щодо їх локалізації, обумовлює перехід до кризового стану підприємства

(системної кризи) і, як правило, завершується юридичним банкрутством або ліквідацією підприємства.

По-друге, на мікроекономічному рівні кризу не можна ототожнювати з яким-небудь окремо взятим етапом життєвого циклу підприємства. На відміну від макрорівня „криза” не є стадією життєвого циклу, а стадія „старість” не є її аналогом. Хибним є уявлення, що кризові явища характерні лише для стадії „старість”. у діяльності підприємства Кризові ситуації виникають на всіх стадіях життєвого циклу підприємства, причому кожна наступна фаза життєвого циклу підприємства стає можливою тільки в результаті подолання кризових явищ. У протилежному випадку традиційна послідовність фаз розвитку може бути порушена достроковим спадом, закриттям підприємства або його переходом до нового власника. По-третє, виникнення кризових явищ на рівні підприємства не залежить від стадії циклу макроекономічного розвитку, тобто ці явища і процеси не взаємозалежні та синхронізовані у часі. Безумовно, криза окремого підприємства в умовах глибокої і затяжної макроекономічної кризи трапляється частіше і переборюється значно трудніше. Але водночас, незважаючи на загальну кризу, можна навести чимало прикладів успіху окремих підприємств. Більше того непоодинокі випадки, коли кризова макроекономічна ситуація сприяє успішному розвитку окремих підприємницьких структур, є для них благодатним підґрунтям, основою їхнього комерційного успіху. По-четверте, швидкість поширення кризових явищ є індивідуальною характеристикою окремого підприємства. Вона залежить від характеру та сили впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, від наявних у підприємства внутрішніх можливостей щодо її подолання за рахунок відновлення механізмів саморегуляції.

По-п'яте, особливістю циклічності розвитку мікроекономічних систем є більш висока частота виникнення кризових явищ. Частота виникнення кризових явищ в окремій мікроекономічній системі обумовлюється такими факторами, як:

- 1) розміри підприємства та обсяг його ресурсного потенціалу;
- 2) вік підприємства, накопичений досвід подолання кризових явищ на попередніх циклах розвитку;
- 3) тривалість циклу обороту активів підприємства - насамперед операційного циклу;
- 4) стан зовнішнього середовища, його сприятливість для розвитку підприємницької ділової активності;
- 5) наявність ефективного власника, який економічно зацікавлений у мобілізації зусиль на подолання кризових явищ;
- 6) наявність управлінських кадрів відповідного рівня кваліфікації, які можуть забезпечити виведення підприємства з кризового стану.

По-шосте, виникнення кризового стану підприємства є свідченням поступового розбалансування та повної втрати дієздатності внутрішнього механізму саморегуляції господарської системи. До моменту виникнення кризи економічна система досягає вершини можливого розвитку, подальший розвиток у межах існуючої сутності (парадигми) системи є неможливим. Система вичерпала свої продуктивні виробничі потенції або вступила в конфлікт з існуючим господарським механізмом, відносинами власності. У всякому випадку має місце моральне старіння концептуальних засад ведення бізнесу - матеріально-технічних, ринкових, соціальних. Розв'язання накопичених суперечностей можливо лише на підґрунті кардинального перегляду усіх фундаментальних засад ведення бізнесу, координації стратегічного бачення місії та змісту діяльності підприємства, що зумовить перехід системи до нового

стану рівноваги, яка є необхідною передумовою для її подальшого розвитку. Узагальнюючи розглянуте вище можливо виокремити сутнісні ознаки кризи на рівні підприємства, які зазначені нижче.

1. Криза віддзеркалює сутність та характер протиріч, які накопичені в межах господарської системи і потребують свого розв'язання для забезпечення подальшого функціонування або розвитку системи. Ступінь загострення наявних протиріч обумовлює стадію кризи, її тривалість, характер наслідків тощо.
2. Криза підприємства являє собою процес (а не явище), який характеризується певною тривалістю і відповідно має певні часові межі. У перебігу кризи можуть бути виокремлені певні стадії, які відрізняються часовою тривалістю, формами та інтенсивністю прояву, потребою в управлінні тощо
3. Криза є об'єктивним економічним процесом, основу якого формують тенденції розвитку окремих видів діяльності підприємства, його окремих управлінських підсистем. Кризи розглядаються не тільки як об'єктивно невідворотні, але і як об'єктивно необхідні, оскільки носять не тільки руйнівний, але і оздоровчий (поновлювальний) характер, виступають імпульсом інтенсифікації розвитку підприємства.
4. Основною ознакою кризи є суттєве порушення або втрата життєздатного стану підприємства внаслідок порушення параметрів життєздатності. Подолання кризи або відновлення життєздатності пов'язується з відновленням параметрів життєздатності за рахунок внутрішніх та (або) зовнішніх управлінських дій.
5. Криза може виникати на усіх стадіях життєвого циклу підприємства, виступати як гальмо подальшого розвитку підприємства та переходу на наступну стадію його розвитку або виконувати функцію ініціації передчасного старіння та ліквідації підприємства. На кожній стадії життєвого циклу існують власні причини виникнення та особливості протікання та подолання кризи.
6. Криза носить циклічний характер, тобто виникає з певною періодичністю. Причому ця періодичність є індивідуальною характеристикою підприємства і не синхронізована в часі з циклами розвитку мезо- (галузь, вид економічної діяльності) та макрооточення (національна та світова економіка) підприємства, хоча певним чином і провокується ними.
7. Розгортання кризи генерується сукупністю зовнішніх та внутрішніх факторів, співвідношення між якими та перелік яких також носять індивідуальний характер.
8. Виникнення кризи обумовлює певні загрози та ризики для процесу функціонування підприємства, а її проходження (подолання) має певні наслідки для подальшої „долі” підприємства - позитивні, якщо має місце розв'язання накопичених протиріч та забезпечення оновлення фундаментальних засад ведення бізнес, або негативні, якщо наслідком кризи є призупинення діяльності підприємства, виникнення ситуації банкрутства, добровільна або примусова ліквідація як господарського суб'єкта. Визначені сутнісні характеристики кризи є основою для класифікації криз, що можуть мати місце на рівні окремого підприємства (суб'єкта господарювання) (рис. 1.1).

1. Залежно від проблематики кризи (сутності протиріч, що їх обумовлюють) прийнято виділяти: економічну, організаційну, технічну, технологічну, фінансову, виробничу, психологічну, кадрову та інші види криз, виникнення яких обумовлюється загостренням протиріч у відповідних підсистемах підприємства.

Так, економічні кризи відбивають гострі протиріччя в економічному стану окремого підприємства. Це

кризи виробництва і реалізації продукції (товарів, послуг), взаємин економічних агентів, втрати конкурентних переваг тощо.

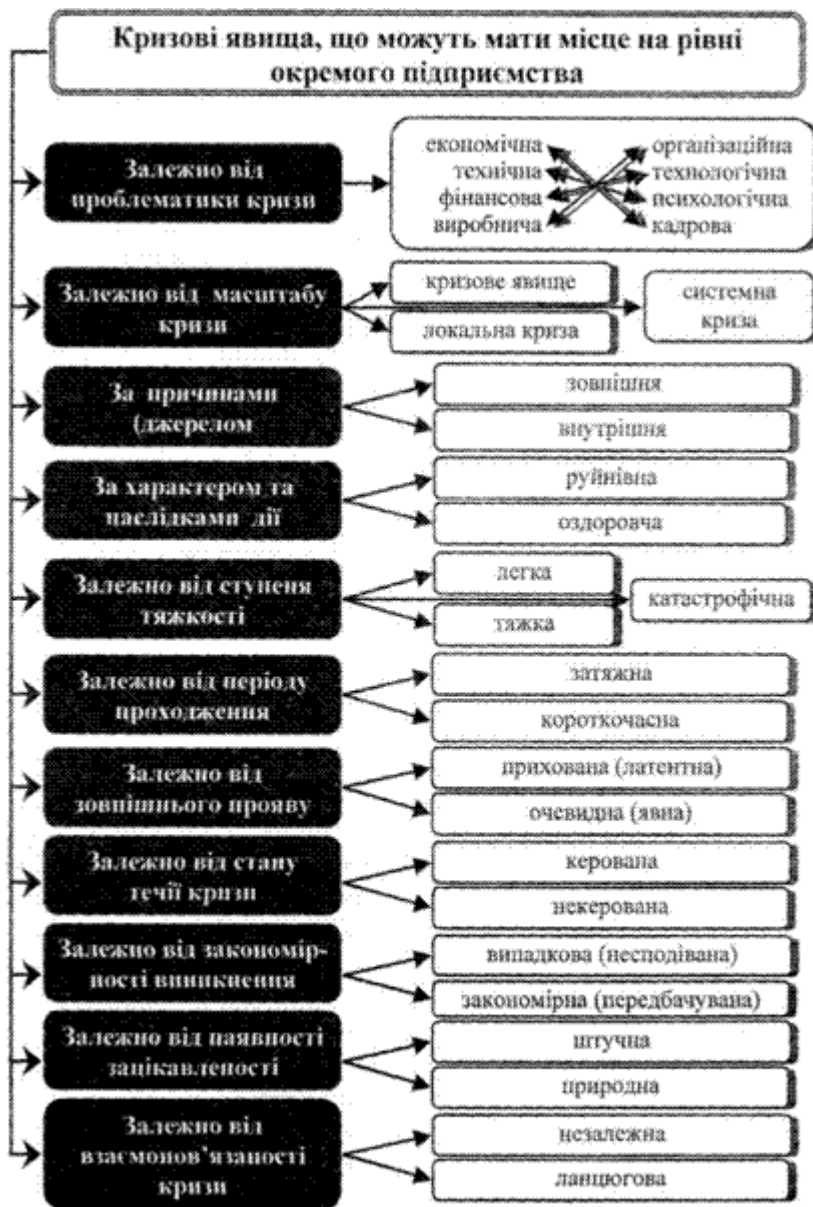


Рис. 1.1. Класифікація кризових явищ

Організаційні кризи виявляються як кризи організаційно-правової форми господарювання, стилю управління, організаційності структури, розподілу функцій, регламентації повноважень окремих структурних підрозділів (центрів фінансової відповідальності) тощо. Причиною технічної кризи найчастіше є незадовільний рівень матеріально-технічної бази (обладнання), моральне та технологічне старіння основних засобів, їх псування або загибель, неефективне використання, що обумовлює неспроможність вироблення продукції, адекватної потребам ринку. Технологічна криза виникає в разі недосконалої технології виробництва продукції, наслідком якої є втрата конкурентоспроможності продукції тощо. Імпульсом для її розгортання виступає усвідомлення потреби у нових технологіях, впровадженні досягнення науково-технічного прогресу. Фінансова криза віддзеркалює протиріччя між фактичним станом його фінансового потенціалу (спроможністю генерування та (або) залучення фінансових ресурсів) та необхідним обсягом фінансування.

Соціальні кризи виникають при загостренні протиріч та зіткненні інтересів в трудовому колективі

підприємства, між окремими соціальними групами персоналу та менеджменту з приводу умов та оплати праці, стилю управління вирішення соціальних проблем тощо.

Психологічна криза, що охопила персонал та власників підприємства, проявляється у вигляді масового стресу, паніки, страху за майбутнє, незадоволеності існуючим станом речей, рівнем захищеності тощо.

2. Залежно від масштабу кризи доцільно виокремлювати такі поняття: кризове явище, локальна та системна криза.

Під кризовим явищем розуміється стає погіршення окремого кількісного або якісного показника функціонування підприємства, яке має локальний та несуттєвий негативний вплив на процеси його життєдіяльності.

Локальна криза - сукупність кризових явищ, що мають автономну сферу прояву, виникли в окремій підсистемі підприємства (в межах окремих елементів, функцій, процесів), мають суттєвий негативний вплив, але не порушують життєдіяльність підприємства в цілому, наприклад криза збуту, криза діяльності, криза менеджменту, криза платоспроможності тощо.

Системна криза - критична за наслідками сукупність кризових явищ та сфер їх прояву, наявність якої призводить до недотримання параметрів життєздатності (найважливіших характеристик внутрішнього стану підприємства), порушення життєздатного стану підприємства та кінцево - до його економічної загибелі: примусової чи самостійної ліквідації.

3. Залежно від причин (джерел генерування) кризи використовують різні підходи для характеристики кризи:

- зовнішня та внутрішня - залежно від основної причини її розгортання в межах місця виникнення.

4. Залежно від характеру (спрямованості) та наслідків використовуються такі дефініції, як руйнівна та оздоровча криза.

Руйнівна криза має негативні наслідки для життєдіяльності підприємства, проявом яких є банкрутство з подальшою ліквідацією підприємства, втрата його ринкової вартості, конкурентоздатності, потенціалу розвитку тощо. Причиною руйнації є неспроможність підприємства до відновлення стану рівноваги, відновлення параметрів життєздатності.

Оздоровча криза має позитивні наслідки, проявом яких є відродження втраченої життєздатності підприємства та (або) зростання ринкової вартості підприємства, його конкурентоздатності, збільшення потенціалу розвитку тощо за рахунок розв'язання накопичених протиріч та формування нових засад ведення бізнесу та окремих бізнес-процесів. Різновидом оздоровчої кризи є автогенна (або ініційована) криза, виникнення якої спеціальним чином провокується для пошуку нових імпульсів подальшого розвитку підприємства, вдосконалення бізнес-процесів, менеджменту тощо.

5. Залежно від ступеня тяжкості прийнято розрізняти легку, тяжку та катастрофічну кризу. їх виокремлення залежить від ступеня порушення параметрів життєздатності, рівня ризику банкрутства та можливих наслідків для функціонування підприємства.

6. Залежно від періоду проходження (від виникнення до подолання) використовуються такі дефініції: короткочасна криза та затяжна криза, яка в свою чергу може бути середньо (від року до 3-х) та довгостроковою (більше 3-х років).

7. Залежно від зовнішнього прояву стану кризи виокремлюються такі ознаки: прихована (латентна) та очевидна (явна) криза. У першому випадку (як правило, у разі короткочасної кризи або на першому етапі затяжної кризи) зовнішніми спостерігачами та агентами зовнішнього середовища виникнення кризи не реєструється, оскільки відсутній негативний вплив на екстерналії (публічні параметри) та показники діяльності підприємства (у разі короткочасної кризи або на першому етапі затяжної кризи). По мірі поглиблення кризи екстерналії та показники діяльності підприємства погіршуються, що поступово робить факт її наявності очевидним.

8. Залежно від стану течії кризи використовуються такі дефініції: керована та некерована криза. Керованою визнається криза, яка спровокована відповідними діями органа управління підприємства або його власниками для розв'язання їх стратегічних задач та реалізації інтересів: - загострення та прискорене розв'язання протиріч, що гальмують нормальний прогресивний розвиток підприємства;

- банкрутство підприємства та цивілізоване очищення його від боргів „добанкрутного" періоду;
- ліквідація підприємства для вивільнення інвестованого капіталу з метою його подальшого використання в інших сферах підприємницької діяльності тощо. Некерований стан течії кризи є результатом її випадкового виникнення або бездіяльності керівництва підприємства щодо спеціальних заходів антикризового керування для пом'якшення перебігу кризи, скорочення періоду проходження, мінімізації негативних наслідків для подальшої життєдіяльності (якщо вона планується).

9. Залежно від закономірності виникнення виокремлюються такі ознаки кризи: випадкова (несподівана) та закономірна (передбачувана). Випадкова криза, зазвичай, є наслідком дій форс-мажорних обставин - природних катаклізмів, війн, протиправних дій третіх осіб тощо. Закономірна - є результатом розвитку певних негативних процесів, що мали місце протягом певного періоду, але не були своєчасно переборені керівництвом підприємства. Визначення цих видів криз має значення з точки зору наявності передвісників кризи (тобто зовнішніх ознак, що сигналізують про початок дії кризового механізму). Як різновид передбачуваної кризи можна розглядати циклічну кризу, що виникає з певною періодичністю (наприклад, відповідно до фази життєвого циклу основного виду продукту підприємства).

10. Залежно від наявності зацікавленості у виникненні кризи розрізняють такі дефініції: штучна та природна криза. Штучна криза виникає у разі наявності умислу певного суб'єкта або групи суб'єктів стосовно її виникнення. Такими суб'єктами можуть виступати: Власник підприємства (у разі його зацікавленості у продажу або виходу з даного бізнесу), менеджмент (у разі зацікавленості в перерозподілі власності на підприємства на купівлі його активів за заниженими цінами), кредитори-конкуренти (як інструмент конкурентної боротьби, поглинання або знищення конкурента) тощо. Виникнення природної кризи не пов'язано з чимсь умислом і є логічним результатом виникнення протиріч у межах господарської системи та в результаті її взаємодії із зовнішнім оточенням.

11. Залежно від взаємопов'язаності кризи прийнято розрізняти незалежну кризу, що охопила окреме підприємство (господарську систему) та ланцюгову кризу, розгортання якої обумовлюється наявністю причинно-наслідкових зв'язків між виникненням кризи та фактом її наявності на інших підприємствах,

мезо- та макрорівнях (наприклад, банкрутство та системна криза у пріоритетних постачальників або покупців продукції; системна криза національної економіки або певної галузі, виду економічної діяльності).

Розуміння сутності та видового різноманіття криз є основою для розробки теоретичних засад антикризового управління підприємством та визначення особливостей його реалізації при виникненні певного виду кризи.

1.2. Механізм розгортання кризи розвитку підприємства

Поняття „економічний механізм" увійшло до складу категоріального апарату економічної науки та практики в 60-х роках ХХ сторіччя та пов'язується з ім'ям відомого французького економіста А.Кульмана [187]. Про економічний механізм прийнято говорити у тому разі, коли певне початкове (вихідне) економічне явище „тягне" за собою ряд інших явищ, причому для їх виникнення ніяких додаткових імпульсів не потрібно. Вони виникають одне за одним у певній послідовності та обумовлюють очевидні результати.

Економічний механізм визначається або природою початкового явища, або результатом серії явищ, або їх кінцевими наслідками. У будь-якому випадку складовими елементами механізму завжди одночасно є і початкове, і завершальне явище, а також процеси, які відбуваються в інтервалі між ними. Прийнято вважати, що впізнати механізм як послідовність явищ можна головним чином через спостереження за їх перебігом. Вартісних оцінок та параметрів, як правило, не існує. Побудова логічних ланцюгів може базуватися лише на попередніх спостереженнях цього процесу, знаннях про взаємообумовленість економічних явищ у певній економічній системі, а також на визначенні вихідного економічного явища.

Механізм поширення кризових явищ у межах економічної системи належить до найменш розроблених та зрозумілих, враховуючи складність та багатоаспектність феномену кризи.

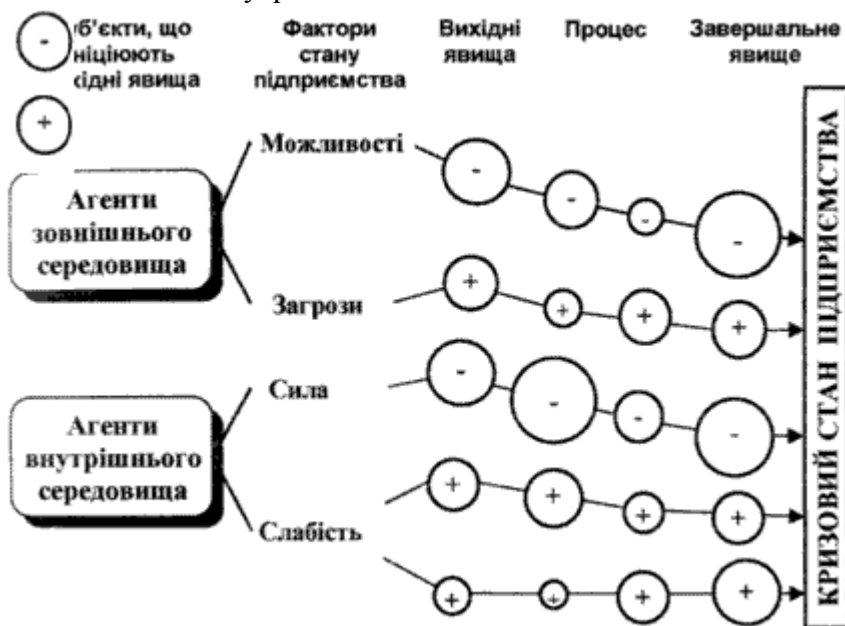
Певним чином в основу розуміння сутності механізму розгортання кризи можуть бути покладені розробки, присвячені цьому питанню на макрорівні. Так, ще Дж.М.Кейнс у знаменитій роботі „Нотатки про економічний цикл" звернув увагу на наявність кумулятивного ефекту в процесі поглиблення кризи.

Він визначив, що в процесі руху макросистеми в бік підйому „сили, що його викликають, накопичуються та посилюються, але потім поступово слабшають, доки в певний час не заміщуються силами, що діють в протилежному напрямку. У свою чергу, протилежні сили дужчають протягом певного часу, взаємно активізуються. А потім, досягнувши максимуму, починають убавати, поступаючись місцем своїй протилежності".

Тобто, згідно з неокейнсіанською теорією, криза є результатом протистояння сил підйому та спаду, в якому останні перемагають. Ця характеристика кризи визначається і дослідниками марксистської школи. Виникнення макроекономічної кризи розглядається як результат „поєднання сил різноманітних механізмів, що генерують та розповсюджують циклічні імпульси" [202, с.3]. При цьому, „якщо існують умови для розгортання кумулятивних, тобто лавиноподібних процесів, то порушення в одній ланці можуть швидко розповсюджуватися далі, уражуючи інші ланки системи і навіть усю економіку" [202, с.3-4].

Механізм розвитку кризи на рівні окремо взятої виробничої системи (суб'єкта господарювання) детально розкрито в колективній монографії під загальною редакцією проф., д-ра екон. наук А.П.Градова та Б.І.Кузіна [127].

Викладений підхід базується на розумінні процесу виникнення кризового стану як одного з різновидів економічного механізму, тобто ланцюга послідовних взаємопов'язаних економічних явищ. Як справедливо відзначено, „механізм виникнення кризового стану, як і будь-який економічний механізм, „запускається" сигналами, що ініціюють вихідні економічні явища. Під впливом цих вихідних явищ виникає ефект „падаючого доміно", наприкінці якого настає заключне явище - кризовий стан" [127, с.39]. Доведено, що ініціаторами імпульсів економічних явищ є агенти внутрішнього і зовнішнього оточення. Внутрішні збурення ініціюються елементами стратегічного потенціалу підприємства, зовнішні - детермінантами національного ромба. Передача імпульсів здійснюється по своєрідних „каналах зв'язку", що існують між агентами внутрішнього і зовнішнього середовища (рис. 1.2).



Глибина кризового стану та його тривалість залежить від: кількості і сили вихідних економічних явищ; числа і ступеня впливу агентів зовнішнього і внутрішнього середовища; інтенсивності процесу виникнення проміжних економічних явищ; співвідношення і сили проміжних явищ з кожного фактора внутрішнього стану підприємства; значущості окремого фактора в межах даного підприємства у діяльності підприємства економічне явище, що сприяє виникненню кризового стану за рахунок послаблення відповідного фактора; економічне явище, що сприяє виникненню кризового стану за рахунок посилення відповідного фактора. Діаметр кружка характеризує інтенсивність впливу даного економічного явища на завершальне. У перебігу дослідження російськими фахівцями сформульовані важливі висновки. По-перше, щодо підсилення сигналу в процесі руху імпульсів по каналах зв'язку. Було відзначено, що „кожне наступне економічне явище ланцюга, який утворюється тим чи іншим каналом зв'язку, дає, як правило, сигнал більшої сили і того ж напрямку, що й попереднє [127, с.40]. По-друге, щодо складності каналу зв'язку, неізолюваності імпульсів і явищ, що виникають в одному каналі зв'язку (ланцюга), від інших. Складність полягає у взаємній обумовленості (інтердепенденції) проміжних економічних явищ, тобто їх залежності не тільки від одного вихідного явища певного ланцюга, але й від вторинних ефектів, що ініціюються іншими вихідними явищами та розповсюджуються по інших ланцюгах. По-третє, щодо інтенсивності поширення кризових явищ, посилення інтенсивності проявів кризи по мірі її поглиблення. Що ж є передумовою запуску (початку дії) механізму поширення кризи? Базуючись на теорії управління системами, можна стверджувати, що дія імпульсів-каталізаторів кризи постійно

супроводжує підприємство від самого початку його функціонування, що спричиняє можливість виникнення кризи в будь-який момент діяльності підприємства. Але ця можливість до певного моменту не виявляється внаслідок наявності у підприємства особливого механізму, який визначається як внутрішній механізм саморегуляції системи. Саме наявність у системі такого механізму обумовлює такі властивості самокерованих систем (якою визнано підприємство), як гнучкість, адаптивність та стійкість. Поглиблення кризи є свідченням неспроможності внутрішнього механізму саморегуляції системи самостійно нейтралізувати негативний вплив імпульсів-катализаторів кризи внаслідок втрати працездатності або пошкодження. Через які причини (передумови) відбувається порушення або вихід з ладу механізму саморегуляції? Відповідь на це запитання може ґрунтуватись на усвідомленні концептуальних вимог до організації управління підприємством, викладених у роботі англійського економіста Стаффорда Біра „Мозок фірми” [150], які в узагальнюючому вигляді можуть бути сформульовані так: неефективне управління, недотримання науково обґрунтованих вимог щодо його механізму, методів, процесу, стилю, інструментарію. Поглиблення розуміння даного твердження знаходимо в дослідженні М.Білопольського „Енвіроніка - наука про розвиток і вдосконалення суспільства та світу” [151, с.88-90]. Доведено, що будь-яка система з регулятором (підприємство є прикладом саме такої системи) руйнується, якщо негативний вплив сукупності факторів зовнішнього оточення на систему стає сильнішим, ніж сукупний вплив усіх позитивних факторів, у протилежному випадку вона зберігається як цілісність та розвивається у діяльності підприємства. Головними завданнями регулятора системи (функції якого виконує орган управління) для забезпечення підтримки (або досягнення) життєздатності є:

- 1) нейтралізація впливу негативних факторів зовнішнього оточення;
- 2) обмеження кількості факторів зовнішнього оточення, які діють негативно;
- 3) використання позитивних можливостей, що надаються зовнішнім оточенням (сили та кількості позитивно діючих факторів);
- 4) цілеспрямоване керівництво функціонуванням системи для досягнення стратегічних цілей та завдань її розвитку, стимуляції внутрішніх сил, що протидіють негативному впливові зовнішнього оточення;
- 5) забезпечення синхронізації регуляторного впливу зі швидкістю дії негативних або послабленням позитивних факторів, тобто швидкістю поглиблення кризи.

Вихід з ладу внутрішнього механізму саморегуляції не відбувається раптово. Існує певний проміжок часу між дією фактора-катализатора кризи та досягнення кризою свого апогею - потребою ліквідації підприємства у зв'язку з неможливістю продовження функціонування, і ця характеристика течії кризи (тривалість визрівання або швидкість поглиблення кризи) є індивідуальною властивістю окремої мікроекономічної системи. Для пояснення цього твердження доцільно скористатися здобутками кібернетики та теорії управління системами. Оскільки підприємство є надзвичайно складною системою, кожен імпульс-катализатор кризових явищ у межах мікроекономічної системи проходить не один, а декілька регуляторів сили імпульсу в процесі трансформації вхідного імпульсу у вихідний. Процес руху імпульсу-катализатора та проміжних імпульсів, появу яких він обумовлює, можна визначити як сукупність різних типів структурних ланок з різними функціональними характеристиками регуляторів, які керують передавальною функцією. Типологія та характеристика структурних ланок лінійних динамічних систем теоретично визначені та описані в спеціальній літературі [240]. Параметри проходження та зміни імпульсу-катализатора кризових явищ після проходження кожного типу ланки залежать від таких її характеристик, як коефіцієнт підсилення (передачі) ланки; коефіцієнт затухання; постійна тривалості ланки. Таким чином, швидкість поглиблення кризи в окремій мікроекономічній системі обумовлюється такими факторами, як кількість структурних ланок, які проходить імпульс-катализатор кризи в межах системи; типологічні особливості ланок, через які відбувається рух імпульсу-катализатора; якісні характеристики, внутрішні параметри регуляторів, через які проходить імпульс.

Отже, розгортання кризи на рівні мікроекономічної системи структурно декомпонується на 3 фази кризи: прихована криза (або криза ефективності), криза платоспроможності та криза розрахунків по боргах (загроза банкрутства, неспроможність). Розглянемо зовнішні ознаки кожної фази кризи.

1 фаза - криза ефективності (прихована криза). Характерними ознаками цієї стадії є зниження ефективності діяльності підприємства, яке виявляє себе через негативну динаміку показників прибутковості обороту та капіталу, тривалість операційного та фінансового циклу підприємства, його ринкової вартості та ін. Причиною зниження ефективності є отримання збитків спочатку від проведення окремих господарських операцій, потім - в окремі часові періоди, і поступово - в цілому за результатами господарсько-фінансової діяльності. Спочатку збитки, що виникають, покриваються за рахунок внутрішніх резервів (компенсаторних можливостей) - нерозподілених прибутків минулих періодів, ліквідної частини власного капіталу. Поступово внутрішні резерви протидії поточній збитковості вичерпуються, що обумовлює перехід до наступної фази розвитку кризи. Механізм розгортання кризи в цій фазі показано нарис. 1.3.

2 фаза - криза платоспроможності. Характерними ознаками цієї фази кризи є періодичний та всетриваліший дефіцит грошових коштів підприємства для виконання ним своїх зобов'язань та фінансування своєї поточної діяльності. Зовнішнім проявом такого становища є виникнення ситуації неплатоспроможності, яка характеризується затримкою у часі здійснення поточних платежів (порушення термінів сплати у зв'язку з недостатністю грошей на розрахунковому рахунку), сплатою економічних санкцій (штрафів, пені) за несвоєчасну сплату, появою простроченої кредиторської заборгованості та непогашених кредитів і позик. Явище платоспроможності (і відповідно неплатоспроможності) надзвичайно різноманітне за своїми зовнішніми проявами та наслідками для підприємства, що дозволяє використовувати таку класифікацію видів платоспроможності, яка зазначена на рис. 1.4.

1.3. Фактори виникнення кризових явищ та загрози банкрутства підприємства

Як відомо, поняття „фактор” - одне з основних у будь-якому економічному дослідженні. Виходячи зі змісту даного терміну, фактор (лат. faktor - той, що робить, обумовлює) - рушійна сила будь-якого процесу (явища), яка визначає його характер або характерні ознаки. У економічних дослідженнях під фактором прийнято розуміти умови, що є необхідними та визначальними для даного процесу (явища), а також причини, що безпосередньо обумовлюють його виникнення або отриманий результат. Питання стосовно факторів розвитку кризових явищ (далі - кризові фактори) є одним з найбільш розроблених як у зарубіжних дослідженнях, так і у вітчизняних виданнях, присвячених даній проблемі. Практично кожен дослідник запропонував свій перелік кризових факторів, висунув цікаві гіпотези та інструментарій розгляду, що заслуговують на увагу. Прийнято використовувати зазначені нижче ознаки класифікації кризових факторів (рис. 1.6).

1. Залежно від місця виникнення кризових факторів:

- внутрішні (ендогенні), виникнення та інтенсивність прояву яких залежить від діяльності підприємства, провокується певними рішеннями, подіями або внутрішнім станом системи;
- зовнішні (екзогенні), виникнення та інтенсивність прояву яких не залежить від діяльності підприємства, обумовлюється станом зовнішнього оточення.

2. Залежно від наслідків прояву окремих факторів:
- загальні кризові фактори, дія яких призводить до погіршення загальних умов здійснення підприємницької діяльності;
 - специфічні кризові фактори, дія яких погіршує перспективи діяльності підприємств окремого профілю діяльності (галузі, спеціалізації);



Рис. 1.6. Класифікація факторів, що обумовлюють появу та розгортання кризових явищ в діяльності підприємства

- індивідуальні кризові фактори, дія яких безпосередньо спричиняє виникнення ситуації банкрутства конкретного підприємства.

3. Залежно від ступеня впливу в межах кожної групи можуть бути визначені основні та другорядні кризові фактори. Критерієм поділу на ці групи є ступінь впливу на виникнення кризових явищ та ситуації банкрутства.

4. Залежно від ступеня взаємообумовленості - незалежні та похідні кризові фактори. Незалежні фактори визначаються певними подіями або тенденціями, похідні - є їх наслідком у результаті дії причинно-наслідкового зв'язку.

5. Залежно від часу дії - постійні та тимчасові кризові фактори. Постійні фактори визначають загальний рівень загрози появи кризових явищ, тимчасові - посилюють цей рівень внаслідок тих чи інших подій.

6. Залежно від підходу до визначення — потенційні та фактичні кризові фактори. Перелік потенційних кризових факторів визначається сутністю явищ та процесів, що обумовлюють імовірність виникнення ознак кризи та неплатоспроможність підприємства, фактичні - є результатом дослідження процесу розвитку кризи конкретного підприємства, що визначені в перебігу проведення спеціального дослідження.

Найважливіше значення в процесі дослідження має виокремлення груп зовнішніх та внутрішніх кризових факторів, виділення різноманітних факторіальних підгруп у межах кожної з них. При дослідженні зовнішніх кризових факторів виокремлюються зазвичай указані на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Класифікація зовнішніх кризових факторів

1. Залежно від місця виникнення - міжнародні та національні кризові фактори.

Міжнародні кризові фактори обумовлюються ситуацією поза межами країни, станом та тенденціями світової економіки. У їх складі можуть бути виділені такі факторіальні підгрупи:

1) політичні (ставлення до соціально-економічних та політичних перетворень в Україні, розвиток контактів на міждержавному рівні та сприятливість міждержавних угод з питань економічного співробітництва, розвиток міжнародних науково-технічних зв'язків, обсяги та умови надання технічної допомоги в ринкових реформах);

2) пов'язані з діяльністю окремих іноземних партнерів (економічна стратегія та політика діяльності на зовнішніх ринках, насамперед -цінова та інвестиційна, рівень конкурентоспроможності продукції (товарів, послуг), технологій, організація міжнародного маркетингу, форми конкурентної боротьби, фінансовий стан іноземних партнерів, їх можливості та ціни доступу до фінансових ресурсів, нормальний рівень прибутковості, стандарти співробітництва тощо). Міжнародні кризові фактори мають найбільше значення для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Вплив цієї групи факторів на їх діяльність є прямим, оскільки ці підприємства безпосередньо взаємодіють з іноземними суб'єктами господарювання. Водночас, оскільки Україна бере активну участь у міжнародній торгівлі та є імпортером багатьох стратегічних ресурсів масового споживання, усі підприємства опосередковано перебувають під впливом цих факторів, оскільки саме вони визначають ціни на важливіші матеріально-сировинні ресурси (насамперед – енергетичні та паливні). В умовах дефіцитності Державного бюджету та значного зовнішнього боргу міжнародні фактори значною мірою визначають і загальну ситуацію на фінансовому ринку України, а отже, рівень інфляції, стабільність національної валюти, кредитні ставки тощо, що також має суттєве значення для діяльності усіх без винятку підприємств України.

Національні фактори розвитку кризових явищ формуються в межах країни.

2. Залежно від причин виникнення національні фактори можуть бути агреговані у такі факторіальні підгрупи:

1) демографічні, дія яких визначає розмір і структуру потреб споживачів (населення), а за відомих економічних передумов - його платоспроможний попит;

2) економічні, які характеризують стан розвитку економіки, її галузеву та територіальну структуру, насиченість ринку окремими товарами; тенденції зміни реального рівня доходів населення, обумовлюють сприятливість розвитку бізнесу через рівень інфляції, податків, кредитних ставок, характер та стабільність інструментів державного регулювання бізнесу, особливо регулюючого та податкового, обсяги державного замовлення та фінансування, інвестиційний клімат тощо;

3) політичні, що визначають стабільність та спрямованість внутрішньої політики, ставлення держави до підприємницької діяльності, характер державного регулювання економіки, ставлення до реформування відносин власності, заходи щодо захисту споживачів, з одного боку, та підприємця (захист конкуренції, обмеження монополізму та ін.) - з іншого;

4) соціальні, що виявляються у звичках та нормах споживання, відданні переваги одним товарам та негативному ставленні до інших;

5) науково-технічні, дія яких пов'язана із впровадженням досягнень науки й техніки, визначає конкурентоспроможність окремих товарів, тривалість життєвого циклу окремих виробництв (технологій), імовірність технологічних проривів тощо;

6) природні, які визначають кон'юнктуру ринку сировинних та сільськогосподарських ресурсів, обсяги розвитку натурального споживання населення (продуктів, вирощених самостійно на присадибних ділянках), зміни споживчого попиту (споживання окремих видів товарів та послуг, пов'язаних зі зміною кліматичних умов тощо);

7) інші фактори (криміногенна ситуація, екологічні фактори, стихійні лиха тощо).

Найбільш негативний вплив на поглиблення кризи, безумовно, справляють економічні фактори, які акумулюють та віддзеркалюють вплив інших груп факторів.

У складі економічних факторів традиційно виокремлюють:

- загальноекономічні, що визначають загальні умови функціонування підприємств, а отже, й результати господарської діяльності;

- ринкові фактори, пов'язані з негативними для даного підприємства тенденціями розвитку окремих ринків, з якими взаємодіє підприємство в процесі своєї діяльності.

Поглиблене вивчення ринкових факторів потребує розробки їх дезагрегованого переліку за такими ознаками;

1) види ринків, з якими взаємодіє підприємство (фактори, що визначають кон'юнктуру споживчого ринку, ринку товарних та інших матеріальних ресурсів, ринку праці, ринку капіталів, у тому числі валютного, кредитного, страхового, фінансового та інших його сегментів);

2) чинники, що визначають кон'юнктуру окремих ринків (фактори попиту, пропозиції, конкуренції, державного регулювання).

Внутрішні фактори, що обумовлюють появу кризових явищ, також достатньо різноманітні.

Так, англійські фахівці [133] розглядають розвиток кризи як результат взаємної та комплексної дії трьох найважливіших чинників: незадовільне керівництво, недостатній контроль, незбалансованість у діях.

Первинним внутрішнім фактором (першопричиною кризи) є погане керівництво. Команда, яка добре керує, реагує на несприятливі зовнішні обставини та може застосувати дії, які сприяють відродженню;

погане керівництво - зазнає краху. Виокремлюються такі недоліки керівництва, які зумовлюють кризовий тип менеджменту: владний склад керівників; недостатні знання керівництва; незбалансована адміністративна команда; команда, яка погано працює; відсутність стратегічного підходу; слабка дисципліна;

аморальність та недостатність ентузіазму.

Погане керівництво посилює дію такого фактора кризи і банкрутства, як недостатній контроль. Даний фактор виявляє себе в трьох найважливіших царинах: відсутність планування та необгрунтоване прийняття рішень;

недостатній фінансовий контроль; недостатність маркетингових зусиль.

Типовою причиною краху підприємств є погане планування та прийняття рішень. Якщо керівники не планують роботу своєї компанії, то проблеми виникають „сьогодні на сьогодні”.

Неправильні рішення або їх відсутність свідчать про неможливість реагувати на зміну ділової кон'юнктури. Доведено, що для ефективної роботи підприємства керівник повинен: оцінювати кон'юнктуру, в якій діє

компанія, приділяючи першочергову увагу зовнішнім факторам; оцінювати наявність ресурсів; встановлювати цілі та визначати стратегію діяльності підприємства; розроблювати довгострокові та короткострокові програми дій для досягнення поставлених цілей. Незнання або неспроможність якісно та своєчасно виконувати ці функції підштовхують підприємство до неминучого краху. Недостатній контроль обумовлює ситуацію, за якої підприємство не знає про свій стан, не має необхідної інформації, щоб визначити напрям та шлях руху. Типовими помилками в цій сфері визнаються: недостатній бюджетний контроль; невикористання планів руху готівки; неповна інформація про рентабельність виробництва та реалізацію окремих продуктів (робіт, послуг, напрямів діяльності); поганий контроль за кредиторами; надмірні витрати; недостатність маркетингових зусиль для розширення обсягів збуту.

Недостатній контроль зумовлює включення до процесу розвитку банкрутства третього фактора, який названо дисбалансом дій. Зовнішнім проявом дії цього фактора є:

- 1) недостатність власного капіталу, у зв'язку з обмеженістю фінансових ресурсів засновників та (або) нездатністю до самофінансування;
- 2) надмірна залежність від кредитних ресурсів або перевищення кредиту як джерела капіталу та можливу втрату контролю над частиною бізнесу;
- 3) „глибока залученість”, під якою розуміється висока питома вага умовно-постійних витрат, насамперед на оплату позикового капіталу; за цих умов підприємства змушені значну частину валового доходу спрямовувати на фінансування позикового капіталу, в результаті чого підприємство стає вразливим через погіршення умов торгівлі (зниження обсягу товарообороту);
- 4) високий рівень витрат на одиницю обороту; якщо підприємство з високим рівнем витрат встановлює ціни близькі до цін конкурентів, то норма отриманого прибутку буде нижча, з'явиться необхідність додаткових позик;
- 5) неефективна структура витрат (перевага умовно-постійних витрат) внаслідок високих відсотків, низької продуктивності праці або надмірної інвестиції в основні фонди (постійні активи), негативної дії ефекту операційного важеля при скороченні обсягів виробництва;
- 6) „перерозвиток бізнесу”, тобто ситуація, за якої бізнес розширюється швидше, ніж його спроможність фінансувати себе; вартість залучення позик в умовах критичної структури капіталу критично зростає, що і може зумовити збитковість діяльності;
- 7) здійснення великих інвестиційних проектів, особливо тоді, коли у випадку невдачі ставиться під удар весь власний капітал підприємства;
- 8) отримання значних форс-мажорних збитків за результатами проведення окремих господарсько-фінансових операцій, які зумовлюють одночасну втрату великого обсягу власного капіталу, яка не може бути швидко відновлена.

Таким чином, якими б не були „наочні” причини та зовнішні передумови погіршення стану підприємства першопричиною будь-якої кризи є діяльність або бездіяльність керівництва та

менеджменту підприємства, неспроможність забезпечити належну якість управління в існуючих умовах господарювання.

Визначені таким чином внутрішні кризові фактори необхідно розглядати як концептуальні, що обумовлює доцільність їх подальшої дезагрегації (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Класифікація внутрішніх кризових факторів

1. Залежно від джерела формування грошового потоку прийнято виокремлювати кризові фактори, що пов'язані з:

1) операційною діяльністю: неефективний маркетинг, неефективна структура поточних витрат (висока частка постійних витрат), низький рівень використання основних фондів, високий розмір страхових та сезонних запасів, недостатньо диверсифікований асортимент продукції, неефективний виробничий менеджмент;

2) інвестиційною діяльністю: довготривалість освоєння інвестиційних ресурсів, суттєве перевитрачання інвестиційних ресурсів, недосягнення запланованих обсягів прибутку за здійсненими інвестиційними проектами, неефективно сформований фондовий портфель, неефективний інвестиційний менеджмент;

3) фінансовою діяльністю: неефективна фінансова стратегія, неефективна (з точки зору ліквідності)

структура активів, надмірна частка позикового капіталу, висока частка короткострокових джерел залучення позикового капіталу, перевищення допустимих меж фінансових ризиків, неефективний фінансовий менеджмент тощо.

Запропонована класифікація враховує взаємозв'язок між розгортанням кризи та джерелами формування грошових потоків, що дає можливість визначити „зони уваги” - окремі напрями діяльності підприємства, неефективність проведення яких призводить до неплатоспроможності підприємства.

2. Залежно від виду ресурсів, що використовуються підприємством та обумовлюють результати його господарсько-фінансової діяльності, виокремлюються кризові фактори, які пов'язані зі станом:

1) технічних ресурсів - незадовільний стан та якість використання основних фондів, матеріально-сировинних та паливно-енергетичних ресурсів, велика матеріаломісткість виробництва, високий рівень матеріальних втрат;

2) технологічних ресурсів - застаріла Технологія виробництва (операційної діяльності); трудових ресурсів - низька якість кадрів управлінського, виконавчого та технічного персоналу, дефіцит та висока плінність кадрів, втрата ключових працівників;

3) інформаційних ресурсів - відсутність доступу до стратегічної та оперативної інформації, незадовільний стан системи інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень;

4) організаційних ресурсів - незадовільний стан організаційної структури управління, стилю та засобів управління, неадекватний та несвоєчасний управлінський вплив на розвиток ситуації;

5) фінансових ресурсів - недостатність власного капіталу та (або) його недостатня мобільність, неможливість отримання та (або) обслуговування позикового капіталу, збитковість діяльності;

6) просторових ресурсів - неможливість територіальної диверсифікації діяльності, зміни району збуту продукції;

7) товарних ресурсів - невідповідність товарних запасів попиту споживачів, неспроможність закупівлі товарів, що користуються попитом (організаційна та (або) фінансова неефективність каналів закупівлі товарів) тощо.

Такий підхід до аналізу факторів дає можливість визначити наступне: неефективність залучення чи використання яких видів ресурсів зумовлюють кризу.

3. Залежно від функціонального спрямування менеджменту, якість якого зумовила появу кризових явищ у діяльності підприємства, доцільним є виділення кризових факторів, що обумовлені станом:

1) загального менеджменту - невідповідність сучасним вимогам загальних принципів управління підприємством, відсутність стратегічного підходу, не використання сучасних методів аналізу, планування, прийняття рішень;

2) операційного (виробничого) менеджменту неоптимальність виробничої програми, збитковість випуску окремих видів продукції (товарів), високий рівень накладних (постійних) витрат, неефективна закупівельна діяльність та організація виробничого процесу;

3) фінансового менеджменту - неефективне управління формуванням та використанням окремих видів активів, неефективність формування власного та залучення позикового капіталу, високий рівень

фінансового ризику тощо;

4) маркетингу - неефективність товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики, незадовільне вивчення та прогнозування попиту;

5) інвестиційного менеджменту - неефективність відбору та реалізації окремих інвестиційних проектів, незбалансованість інвестиційних потреб та можливостей, збитковість та неліквідність інвестиційного портфеля підприємства в цілому тощо.

Предметом багатьох дискусій є співвідношення впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, ступінь їх „відповідальності” за розгортання кризи на рівні підприємства. Як свідчать результати багатьох досліджень, проведених у різних країнах, розгортання кризи є результатом спільної й водночас негативної дії обох видів факторів, частка впливу яких може бути різною. Як свідчать зарубіжні дослідження, у розвинутих країнах зі стійкою економічною і політичною системою до банкрутства на 1/3 призводять зовнішні фактори і 2/3 внутрішні [ПО, с.28]. Для України та країн СНД, що перебувають в умовах становлення ринку, економічної і політичної нестабільності, наведена вище кількісна оцінка різноманітних факторів-ініціаторів кризи не є адекватною. У перебігу соціологічних досліджень, зовнішні фактори традиційно визнаються респондентами і є більш вагомими, якщо не переважними. Понад 80% реципієнтів визначають головною причиною кризового стану та (або) банкрутства саме дію зовнішніх факторів, а не власну неспроможність до ефективного ведення бізнесу, що віддзеркалює їх підприємницький менталітет та стан менеджменту на українських підприємствах. Як свідчать дані Міжнародного центру перспективних досліджень [158], серед внутрішніх факторів, які обмежують збільшення виробництва в Україні, на думку опитаних керівників підприємств, основне місце посідають: брак обігових коштів, недостатні обсяги реалізації, відстала технологія, нестача кваліфікованих працівників і виробничих потужностей. Однак поряд із комплексом об'єктивних причин у неплатоспроможності й кризовому стані багатьох вітчизняних підприємств винна недостатня компетентність вищого керівництва самих підприємств. Так, чверть опитаних керівників підприємств не знає, яких заходів треба вживати для подолання кризового стану, а майже 4% опитаних не збираються вдаватися до них. Значущість впливу окремих внутрішніх та зовнішніх факторів у часі не є константою, вона суттєво змінюється залежно від стадії життєвого циклу, на якій знаходиться певне підприємство. У сучасній економічній літературі прийнято використовувати різні підходи до періодизації життєвого циклу підприємства (традиційний - дитинство, юність, зрілість, старість) та життєвого циклу конкурентної переваги (зародження, прискорення зростання, уповільнення зростання, зрілість, спад (втрата) конкурентного статусу). Набула поширення і періодизація життєвого циклу залежно від типу організації та характеру діяльності (експлерент, патієнт, віолент, комутант, леталент) [112, 123], яка передбачає виокремлення 5-етапного циклу розвитку (рис. 1.9).

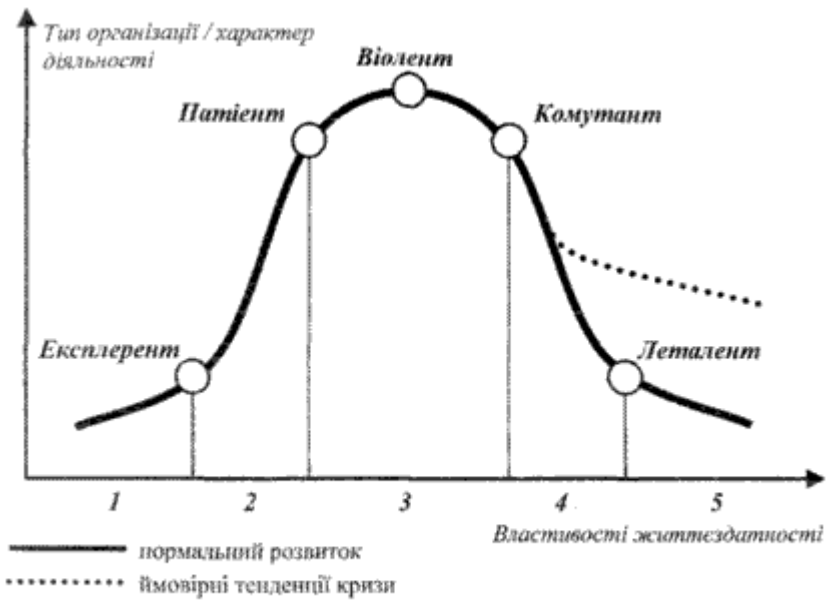


Рис. 1.9. Цикл нормального розвитку організації [112]:

Кожному з етапів відповідають певні особливості стану соціально-економічної системи підприємства, а отже і індивідуальна типова система внутрішніх та зовнішніх факторів, кожен з яких має різну дестабілізуючу силу (табл. 1.1).

Характеристика факторів розвитку та причин криз у різних типів організацій [112]

Фактори розвитку	Умови створення	Ключові принципи організації	Причини кризи
Експлерент			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Фанатизм лідера, що очолює колектив. 2. Згуртованість колективу навколо лідера. 3. Мобільність та гнучкість переходу до радикальних новацій. 4. Мінімальний управлінський апарат. 5. Нескладні організаційні зв'язки. 6. Високий рівень мобільності кадрів щодо опанування нових видів діяльності. 7. Найвищий рівень взаємозамінності спеціалістів. 8. Чітка спеціалізація наукової спрямованості. 9. Творча атмосфера у колективі. 10. Інтелектуальний продукт має велику значимість 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність оригінальної ідеї, що перевірена на предмет практичної необхідності. 2. Наявність спеціалістів (новаторів), зацікавлених в реалізації ідеї. 3. Перспективи виробництва та збуту продукції, очікувані від впровадження даної ідеї 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Краща організація - відсутність будь-якої організації. 2. У нас повний розгул демократії - будете робити тільки те і так, що і як я скажу 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Надмірний фанатизм лідера та його невідміння йти на компроміс. 2. Поява у колективі іншого лідера або інтригана. 3. Обмеженість ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових та ін.). 4. Велика залежність від ринкової кон'юнктури, що полягає у підготовленості ринку до нових продуктів (послуг). 5. Незначні кредитні можливості. 6. Перевантаження. 7. Умови праці та соціального забезпечення значно гірші, ніж на більш великих підприємствах. 8. Рівень заробітної плати значно нижчий, ніж на більш великих підприємствах. 9. Складності перетворення інтелектуального продукту в інтелектуальну власність

Фактори кризи діють не ізольовано, а системно, що посилює негативні наслідки дії окремо взятого фактора. Як свідчать дослідження більшості фахівців з корпоративного банкрутства, поглиблення кризи до стадії юридичного банкрутства не є результатом дії одного із зазначених вище факторів. За наявності достатнього рівня надійності усього економічного механізму підприємство протистоїть поглибленню кризи. Однак комбінація причин, взаємно посилюючи їхній вплив на ситуацію, а також ефект „доміно“, що виникає, підривають життєздатність підприємства і призводять до катастрофічних наслідків. Дія кожного кризового фактора обумовлює певні причинно-наслідкові зв'язки, вивчення та формалізація яких може стати підґрунтям моделювання процесу розгортання кризи. Розуміння цього дозволяє дослідникам виокремити типові стани підприємства, що прямують до банкрутства (табл. 1.2). Таким чином, існує типовий перелік факторів, які підвищують імовірність виникнення та розвитку кризових явищ. Ці фактори слід назвати факторами потенційної загрози або факторами-провокаторами. Набір факторів, що зумовили виникнення кризових явищ та банкрутство окремого підприємства, завжди індивідуальний, він залежить від внутрішніх можливостей підприємства протидіяти факторам потенційної загрози. Система кризових факторів не є постійною, вона змінюється у часі залежно від етапу життєвого циклу підприємства та стадії циклу конкурентної переваги. Фактори кризи, як правило, діють у комплексі, що посилює їх негативний вплив на підприємство. Жоден з факторів розвитку кризи, а також їхній сумісний вплив не мають фатального характеру, його прояву можна та потрібно протидіяти. Засобом такої протидії є спеціальним чином організоване антикризове управління.

Характеристика типових станів підприємств, що прямують до банкрутства

Типи підприємств	Рентабельність	Власні кошти	Позикові кошти	Типи росту обороту	Причини банкрутства
Рентабельні підприємства					
<i>Солідне підприємство</i>	Достатня	Значні	Незначні	Постійне підвищення	Серйозна невдача (наприклад, банкрутство одного з найбільших клієнтів, провал спроби диверсифікації діяльності)
<i>Підприємство на підйомі</i>	Слабка	Основних засобів недостатньо		Бурхливий ріст	Загальна економічна депресія, негативна ринкова кон'юнктура
<i>Надлишкове амбіціозне</i>	Недостатня	Достатні	Великі	Постійне підвищення	Занадто ризиковане підприємство (наприклад, надвеликі інвестиції або угоди, придбання збиткових виробництв та ін.)
<i>Вразливе підприємство</i>	Слабка	Недостатні	Значні		Найменший привід (наприклад, банкрутство клієнта, збитки на конкретній операції чи на одному з ринків збуту)

Типи підприємств	Рентабельність	Власні кошти	Позикові кошти	Типи росту обороту	Причини банкрутства
Рентабельні підприємства					
Підприємство з жорсткою структурою	Задовільна	Достатні	Значні короткотермінові кредити		Період мінімальної активності (неможливість скорочення штатів, зниження витрат на управління, реорганізацію підприємства)
Підприємство з хронічною нестачею ліквідних коштів	Задовільне	Недостатні	Значні	Швидкі, а потім повільні	Встановлення більш жорстких умов кредитування, особливо на фоні розтягнутих строків клієнтських
Збиткові підприємства					
Підприємства зі сталими збитками	Від'ємна та стала	Недостатні, або від'ємні за рахунок сталих збитків	Великі	Низькі	Найменша затримка в отриманні грошових коштів (власних або позикових)
Підприємство з періодичною збитковістю	Коливається близько нульового рівня	Невеликі			Отримання одиничного збитку в розмірах, що перевищує власний капітал

1.4. Державне регулювання проблеми розвитку кризових явищ у діяльності підприємства

Розвиток кризових явищ у діяльності окремого підприємства, його неможливість розрахуватися по своїх боргах не є його особистою справою, а потребує створення державного механізму розв'язування проблем, що пов'язані з фінансово-майновим становищем. Таким механізмом є інститут банкрутства, що має багатовікову історію використання та розвитку. Сутність ситуації банкрутства передбачає судове визнання неспроможності підприємства розрахуватися по своїх боргових зобов'язаннях протягом певного (законодавчо встановленого) терміну. Оскільки наявних у нього активів для розрахунку з усіма кредиторами, як правило, недостатньо, інститут банкрутства є державним механізмом вирішення питання про подальшу долю підприємства: призупинення господарської діяльності та примусовий продаж майна підприємства-боржника для розрахунку по його зобов'язаннях або надання можливостей та державної підтримки процесу його фінансового оздоровлення (санації). Процес примусового розрахунку по боргах підприємства-банкрута має обов'язково відбуватися під контролем органів правосуддя, на підставі спільного і одночасного розгляду всіх позовів та вимог. Як справедливо відзначив американський економіст М. Цайт, „...без такої процедури, кожний з кредиторів був би втягнутий у надто дорогую процедуру індивідуального стягнення суми своєї позики шляхом спеціального судового розгляду. Кредитори, що подали позови раніше інших, змогли б отримати більш повне їхнє задоволення, в той час як на частку тих, що подали позови пізніше, на час повного вичерпання платоспроможності боржника, нічого б не залишилося” [205, с. 510]. Крім того банкрутство повинно бути предметом державного регулювання в силу негативних наслідків діяльності фінансово неспроможних суб'єктів господарювання для розвитку економіки країни в цілому.

Ці негативні наслідки характеризуються наступними моментами:

- фінансово неспроможні підприємства представляють серйозні фінансові ризики для успішно працюючих підприємств – його партнерів, завдаючи їм суттєву економічну шкоду в процесі своєї діяльності, що знижує загальний потенціал економічного розвитку країни;
- фінансово неспроможне підприємство ускладнює формування дохідної частини державного бюджету та позабюджетних фондів, уповільнюючи реалізацію передбачених програм економічного та соціального розвитку;
- неефективно використовуючи надані йому кредитні ресурси в товарній та грошовій формі, фінансово неспроможне підприємство впливає на зниження загальної норми прибутку на капітал, що використовується у сфері підприємництва;
- примусово скорочуючи обсяги своєї господарської діяльності у зв'язку з фінансовими труднощами, такі підприємства є винуватцями скорочення чисельності робочих місць та кількості зайнятих у суспільному виробництві, посилюючи тим самим соціальну напругу в країні;
- існує реальна загроза (світова та вітчизняна практика підтверджує її реальність та гостроту) використання даного інституту в неправомірних цілях, що являє собою навмисне (фіктивне) оголошення підприємства банкрутом для того, щоб приховати перекачування коштів, пограбування кредиторів (власників, вкладників) та інші фінансові злодіяння.

В економічній і юридичній літературі трапляється безліч визначень поняття банкрутства. При цьому окремі автори звертають увагу на юридичний аспект справи - наявність кредиторів, які мають документовані майнові вимоги до боржника, підтверджена судом неможливість їх оплати у зв'язку з недостатністю активів у ліквідній формі; інші - вважають головною економічну характеристику ситуації банкрутства - неспроможність суб'єкта підприємницької діяльності продовжувати свою діяльність у зв'язку зі збитковістю, дефіцитом обігових та грошових коштів для повного розрахунку по зобов'язаннях, треті - наводять законодавчу норму, затверджену у відповідному законі країни.

Законодавче визначення терміну „банкрутство” вперше в Україні було зафіксовано в Законі „Про банкрутство”, який було прийнято в 1992 р. [7]. Відповідно до ст.1 під банкрутством розуміється пов'язана з недостатністю активів у ліквідній формі неспроможність юридичної особи - суб'єкта підприємницької діяльності - задовольнити у встановлений для цього термін подані до нього з боку кредиторів вимоги і виконати зобов'язання перед бюджетом.

Прийнята в червні 1999 р. нова редакція Закону [6] забезпечила просування вперед у становленні цієї життєво важливої інституції. Сама назва Закону України „Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом ” свідчить про зміни орієнтації Закону на державному рівні. Це віддзеркалилось і в зміні законодавчого визначення терміну „банкрутство” - визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури.

У діючій редакції Закону перевага надається не карним функціям банкрутства (ліквідація та розподіл), а реорганізаційним, спрямованим на збереження кожного суб'єкта господарювання, відродження його потенціалу. Тільки такий підхід за умов масової кризи, яка здебільшого спровокована зовнішніми

факторами та труднощами перехідного періоду, визнається раціональним заходом, забезпечує відродження економічного потенціалу України. Тлумачення терміну „банкрутство” міститься і у Новому Господарському Кодексі України [1, гл.23, ст.209]. Сутність банкрутства розкривається через термін „неспроможність суб'єкта підприємницької діяльності”, яка має місце у разі нездатності суб'єкта підприємництва після настання встановленого строку виконати свої грошові зобов'язання перед іншими особами, територіальною громадою або державою не інакше як через відновлення його платоспроможності. Нездатність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів інакше як через застосування визначеної судом ліквідаційної процедури вважається банкрутством. Таким чином, інститут банкрутства являє собою юридичний засіб розв'язування економічної проблеми, пов'язаної з неспроможністю підприємства розрахуватися по своїх зовнішніх зобов'язаннях та продовжувати фінансування бізнесу. Становлення та розвиток інституту банкрутства в ринковій економіці визначається цілями та завданнями, які повинна вирішувати ця інституція. У певних колах існує точка зору, що основною метою розробки законодавства про банкрутство є покарання боржника, розпродаж його активів. Такий підхід є неправомірним. Багатовіковий досвід і практика свідчать про необхідність плюралістичного підходу до визначення цілей процесу банкрутства. Основні цілі інституту банкрутства зазначені нижче (рис. 10).



Рис. 1.10. Цілі інституту банкрутства

. Стимулювання розвитку бізнесу (підприємництва) і зростання ефективності економіки. Загроза

банкрутства вагомо впливає на поведінку ринкових суб'єктів, змушуючи підприємців виявляти обачність у прийнятті господарських рішень і підтримувати рівень рентабельності, достатній для обслуговування боргу. Автор поділяє думку президента Російської асоціації антикризових керуючих С.Г.Беляєва, який справедливо зазначив, що „...банкрутство як процедура цілком необхідна для формування та існування нормальної ринкової економіки. Бізнесмен завжди повинен розуміти, що поруч з ним прямує банкрутство. Ця загроза стимулює його прагнення працювати краще” [129, с.470]. Цю думку підтримує і розвиває доктор економічних наук, професор В.І. Кошкін: „Банкрутство не є якимось виокремленим явищем або самоціллю. Банкрутство - один з активних інструментів реструктуризації та фінансового оздоровлення підприємств на їхньому шляху до ринку” [129, с.70]. Дане твердження справедливо не тільки стосовно російської економіки.

2. Контролювання господарських відносин між окремими суб'єктами ринку забезпечення рівності прав, обов'язків і відповідальності. Банкрутство має загальний характер і повинно розповсюджуватися на всіх без винятку суб'єктів ринку, поза залежністю від організаційно-правової форми господарювання, розміру, форми власності кредиторів. Захищаючи боржника, суд може визнати необґрунтованими і відхилити претензії окремих кредиторів, визнати недійсними і анулювати угоди, що призвели боржника до банкрутства, якщо вони заздалегідь зачіпали його інтереси або були укладені за наміром. Захищаючи кредитора, механізм банкрутства передбачає якомога повнішу консолідацію реальних активів та їхній продаж для компенсації збитків кредиторів.

3. Очищення ринку від недієздатних учасників. Інститут банкрутства є одним з інструментів регулювання розвитку ринку, надає завершеність цьому механізму. Саме ринок щодня і щогодини змушує одних власників поступатись місцем більш вдалим конкурентам, а отже, закон про банкрутство повинен регламентувати ці явища у руслі цивілізованих відносин. Він повинен передбачати порядок примусової заміни одних власників на інших, за умовою, що інші володіють готовністю до ефективного ведення справ на ринку товарів або послуг, що склався або складається. Очищаючи ринок від банкрутів, держава захищає також інших суб'єктів ринку від фінансових втрат, несумлінності неспроможних господарських партнерів або навмисних дій з нанесенням збитків.

4. Справедливий розподіл грошових коштів, отриманих від продажу майна банкрута, між його кредиторами. Досягненню цієї мети сприяє ранжирування кредиторів, тобто визначення пріоритетів у задоволенні їхніх претензій за недостатністю майна боржника. Пріоритетність задоволення претензій встановлюється з урахуванням необхідності і ступеня захисту інтересів окремих кредиторів, виходячи з інтересів держави (відшкодування судових витрат і податків), населення (виплата заробітної плати, соціальної допомоги, компенсацій збитків, нанесених життю та здоров'ю), а також захисту прав заставоутримувачів. Пріоритет звичайних кредиторів над власниками підприємства, в тому числі з-поміж робітників, зумовлений різницею у співвідношенні прибутковості і ризику, що притаманна різним формам інвестиційних вкладень.

5. Створення умов для відродження бізнесу у випадку доцільності і бажання власників підприємства. Як

було доведено вище, фінансова неспроможність підприємства, по-перше, може бути миттєвою характеристикою. У перспективі підприємство є життєздатним, має внутрішні потенції до ефективної діяльності. По-друге, ситуація банкрутства може бути результатом збігу обставин, негативних факторів, керівницьких промахів та помилок. Менеджери і власники підприємства-боржника бажають продовжити бізнес і мають для цього необхідні передумови: підприємницькі та керівницькі (організаційні) здібності, персонал, господарські зв'язки, нішу господарювання тощо. За наявності даних двох умов інститут банкрутства повинен надавати підприємству-банкруту шанс на виживання. Це забезпечується проведенням спеціальних реорганізаційних процедур, що можуть припускати фінансову допомогу (вливання капіталу), управлінське і консалтингове сприяння (через інститут незалежних розпорядників, опікунів, зовнішніх керуючих), тимчасову відстрочку у виконанні зобов'язань (мораторій, перенесення погашення зобов'язань на більш пізні терміни, розробку графіка погашення) та ін.

За останні роки суттєво змінилося громадське ставлення до банкрутства. Якщо в деяких країнах, таких як Німеччина, Швейцарія, Сінгапур, банкрутство вважається особистою катастрофою власника чи менеджера, то в інших країнах збанкрутувати один чи два рази вважається допустимим. Законодавство у сфері банкрутства належить до основоположних правових актів регулювання підприємницької діяльності і повинно, виходячи з сучасних уявлень про його стратегічну мету, виконувати такі дві основні функції (рис. 1.11):

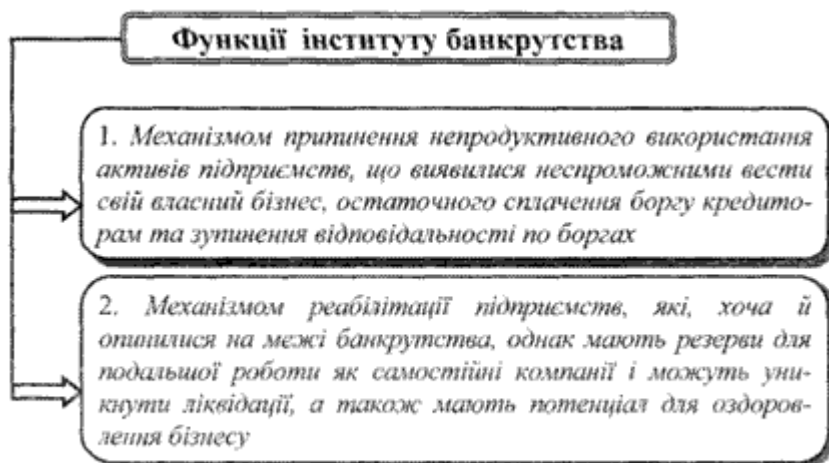


Рис. 1.11. Функції інституту банкрутства

Перша функція забезпечується механізмом ліквідації підприємства, що передбачає розпродаж активів або бізнесу в цілому і розподіл виручених коштів між кредиторами. її регламентація покликана вирішити такі завдання:

- бути механізмом впорядкованого та цивілізованого виходу підприємства з ринку;
- припинити використання активів (ресурсів), корисний термін використання яких скінчився, або

корисність яких є нульовою чи від'ємною;

- забезпечувати передачу життєздатних активів (ресурсів) новим власникам та менеджерам, які можуть забезпечити їх більш продуктивне використання;
- вивчати причини неплатоспроможності з метою захисту кредиторів і зацікавлених сторін від недобросовісних дій боржника, які можуть призвести до зменшення вартості його активів;
- забезпечувати швидку та ефективну акумуляцію та продаж активів боржника;
- забезпечувати справедливий розподіл власності боржника між кредиторами та іншими зацікавленими сторонами (акціонерами та ін.), з урахуванням встановлених правил та пріоритетів, упередження можливості отримання окремими кредиторами „несправедливих переваг“;
- бути кінцевою стадією заявлення та стягнення боргів.

Як свідчить світова практика, банкрутство - неминуче явище будь-якого сучасного ринку, який використовує неспроможність у якості ринкового інструменту перерозподілу капіталу та відображує об'єктивні процеси структурної перебудови економіки. Таке призначення банкрутства визначене самою суттю підприємництва, яке завжди пов'язане з невизначеністю досягнення його кінцевих результатів, відповідно й з ризиком втрат. Джерелом цієї невизначеності являються всі стадії відтворення: від закупівлі й доставки сировини, матеріалів і комплектуючих виробів до виробництва і продажу готових товарів.

Друга функція законодавства пов'язана з механізмом реорганізації, регламентація якого повинна забезпечувати:

- доцільність застосування, тобто визначення можливості (передумов) продовження життєдіяльності;
- різноманітні форми та інструменти проведення реорганізаційних процедур, можливість їх вибору з урахуванням специфічних особливостей підприємства-банкрута;
- захист підприємства, що є ініціатором або проводить реорганізаційні процедури від пріоритетних та забезпечених кредиторів;
- можливість матеріальної, фінансової чи консалтингової допомоги підприємству в період реорганізації, рівність його прав та можливостей порівняно з іншими суб'єктами ринку;
- достатній час для досягнення результату від проведення реорганізаційних процедур.

Банкрутство — це не тільки зниження неефективних підприємств, спосіб господарювання в умовах мораторію боргів, а насамперед один з вагомих правових інструментів радикального скорочення впливу неекономічних мотивів та факторів на дії усіх суб'єктів бізнесу, засіб забезпечення рівноправності власників, боржників та кредиторів підприємства, у тому числі і держави.

За суттю розробка законодавства про банкрутство спрямована на досягнення в рамках єдиних процесуальних відносин компромісу між боржником та його кредиторами для гармонізації їхніх інтересів. Боржникові воно має забезпечувати можливість збереження бізнесу, а кредиторам - максимальне задоволення фінансових та майнових вимог. Характер компромісу залежить від конкретних умов економіки певної країни, стадії її економічного розвитку, політичної орієнтації, менталітету нації тощо.

Фінансова неспроможність підприємства може бути зумовлена різноманітними причинами і факторами,

мати різні прояви та наслідки. Усвідомлення цього факту спонукає дослідників до класифікації видів банкрутства, що можуть мати місце. Узагальнюючи напрацювання різних науковців та практиків, доцільною визнається наступна причинно-видова класифікація ситуації банкрутства підприємства (рис. 1.12), яка дозволяє комплексно охарактеризувати дане явище.

1. Залежно від навмисності виникнення ситуації банкрутства:

- необережне банкрутство, яке є результатом підвищених ризиків підприємницької діяльності та неефективного менеджменту;
- навмисне банкрутство, яке є результатом навмисних дій керівництва підприємства і (або) його власників щодо „уводу” активів, штучного створення ситуації неплатоспроможності, що вчиняються за розробленим планом або змовою та мають на меті привласнення коштів підприємства, його партнерів та кредиторів. У Господарському кодексі України [1, ст.215] умисним банкрутством визнається стійка неплатоспроможність суб'єкта підприємництва, викликана цілеспрямованими діями власника майна або посадової особи суб'єкта підприємництва, якщо це завдало істотної матеріальної шкоди інтересам держави, суспільства або інтересам кредиторів, що охороняються законом. У Кримінальному Кодексі України [4, ст. 219] визначено поняття „доведення до банкрутства” - умисне, з корисливих мотивів, іншої особистої заінтересованості або в інтересах третіх осіб вчинення власником або службовою особою суб'єкта господарської діяльності дій, що призвели до стійкої фінансової неспроможності суб'єкта господарської діяльності.



Рис. 1.12. Класифікація видів банкрутства підприємства

За вчинення означених дій, в разі завдання великої матеріальної шкоди державі чи кредитору (понад 500 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян), передбачена кримінальна відповідальність - штраф від п'ятисот до восьмисот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або обмеження волі на строк до трьох років, з позбавленням права обіймати певні посади або займатися певною діяльністю на строк до трьох років.

Зараз в Україні банкрутство має репутацію заплутаної та непрозорої процедури, яка найчастіше використовується як інструмент перерозподілу власності, насамперед колишньої державної, ухилення від податків або повертання боргів, „захоплення" та отримання „за безцінь" ліквідних „цікавих" активів. На жаль, незважаючи на можливу юридичну відповідальність, практика „замовних" (навмисних) банкрутств набула значного поширення в Україні, призвела навіть до виникнення такого специфічного напрямку підприємницької діяльності як професійний банкрутник (фізична чи юридична особа, основним видом діяльності якої є цілеспрямований пошук потенційних банкрутів, ініціювання та проведення їх банкрутства з метою подальшого перепродажу набутого майна або корпоративних прав).

2. Залежно від наміру виникнення ситуації банкрутства:
- реальне банкрутство, яке пов'язано з реальною втратою активів у результаті господарсько-фінансової діяльності, без злого наміру, особистої або корпоративної корисливості;
 - фіктивне банкрутство, яким відповідно до Господарського кодексу [1, ст.215] визнається завідомо неправдива заява суб'єкта підприємництва до суду про нездатність виконати зобов'язання перед кредиторами та державою;
 - приховане банкрутство, ознакою якого є надання кредиторам та (або) державним органам неправдивих

відомостей про свою неспроможність з метою введення їх в оману для отримання відстрочки виконання своїх кредитних зобов'язань, знижки з суми кредитної заборгованості або набуття інших вигод від їх не інформованості.

Приховування банкрутства та фіктивне банкрутство тягнуть за собою кримінальну відповідальність винних осіб. Зокрема, завідомо неправдива офіційна заява громадянина - засновника або власника суб'єкта господарської діяльності, а також службової особи суб'єкта неспроможність виконання вимог з боку кредиторів і зобов'язань перед бюджетом, якщо такі дії завдали великої матеріальної шкоди кредиторам або державі - караються штрафом від семисот п'ятдесяти до двох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або обмеженням волі на строк до трьох років [4, ст. 218], умисне приховування громадянином - засновником або власником суб'єкта господарської діяльності, а також службовою особою суб'єкта господарської діяльності своєї стійкої фінансової неспроможності шляхом подання недостовірних відомостей, якщо це завдало великої матеріальної шкоди кредиторам, - карається штрафом від двох до трьох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або обмеженням волі на строк до двох років, з позбавленням права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю на строк до трьох років [4, ст. 220].

3. Залежно від наявності фінансово-економічних передумо виділяють:

- технічне банкрутство, яке характеризує стан неплатоспроможності підприємства, викликаний значною прострочкою його дебіторської заборгованості або іншими затримками в нормальному перебігу операційного циклу, наприклад вимушене тимчасове призупинення продажу продукції; при цьому розмір дебіторської заборгованості перевищує розмір кредиторської заборгованості підприємства, а сума його активів значно перевищує обсяг його фінансових зобов'язань; технічне банкрутство при ефективному антикризовому управлінні підприємством, включаючи його санацію, звичайно не призводить до його юридичного банкрутства і завершується повним розрахунком з кредиторами на ранніх стадіях впровадження справи;
- економічне банкрутство, викликане неспроможністю боржника навіть при умові ефективного проведення ліквідаційної процедури розрахуватися по зобов'язаннях у повному обсязі в зв'язку з суттєвим перевищенням обсягу зобов'язань над сумою активів (власного капіталу).

4. Залежно від визнання факту банкрутства виокремлюють:

- юридичне банкрутство, факт настання якого визнано постановою суду;
- загроза банкрутства, яке є експертною оцінкою фінансових можливостей підприємства щодо виконання зовнішніх зобов'язань поза залежністю від наявності судового рішення з цього питання.

5. Залежно від ініціатора банкрутства розрізняють:

- примусове банкрутство, яке здійснюється за ініціативи осіб, визначених законодавчо як кредитори, тобто юридичних та фізичних осіб, що мають у встановленому порядку підтверджені документами вимоги щодо грошових зобов'язань до боржника, щодо виплати заборгованості із заробітної плати працівникам боржника, а також органи державної податкової служби та інші державні органи, які здійснюють контроль за правильністю та своєчасністю справляння податків і зборів (обов'язкових

платежів); таким чином, основними ініціаторами справ про банкрутство є господарські партнери підприємства-боржника, податкові органи та позабюджетні фонди, персонал підприємства, фінансові установи;

- добровільне банкрутство, яке проводиться відповідно до вимог ст. 53 Закону України „Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" шляхом подачі заяви про банкрутство керівником боржника.

Умовами подачі заяви є наявність:

- 1) рішення органу, до повноваження якого, згідно з законодавством або установчими документами боржника, віднесено право приймати рішення щодо звернення до господарського суду із заявою про порушення справи про банкрутство боржника;

- 2) рішення органу боржника, до повноваження якого віднесено прийняття рішення щодо реорганізації чи ліквідації боржника;

- 3) плану санації та письмової згоди кредиторів, загальна сума вимог яких перевищує п'ятдесят відсотків кредиторської заборгованості боржника згідно з даними його бухгалтерського обліку, на впровадження зазначеного плану та на призначення керуючим санації керівника боржника.

Метою подачі заяви є проведення виключно санації боржника та отримання додаткових преференцій (пільг), передбачених діючим законодавством - введення мораторію на задоволення вимог кредиторів, призначення розпорядником майна та керуючим санацією керівника підприємства-боржника.

6. Залежно від основної причини, що зумовила виникнення і розвиток фінансової неспроможності, використовують різноманітні видові характеристики поняття банкрутства. Так, у законодавстві окремих країн (дореволюційна Росія, Німеччина) відповідальність за реальне банкрутство диференційоване за такими причинами його виникнення:

- форс-мажорні обставини, виникнення яких не залежать від діяльності підприємства, наприклад стихійні лиха, затримки в розрахунках, політичні ризики, інфляційні процеси, банкрутство боржників чи партнерів тощо;

- діяльність або бездіяльність керівництва підприємства, наслідком яких є збитки або втрата активів у результаті неефективного управління або високоризикованих операцій.

Використовуючи цей підхід, можна визначити екзогенний (внутрішній) і ендегенний (зовнішній) типи ситуації банкрутства. Залежно від визначення на кого? (що?) діють економічні наслідки ситуації банкрутства можуть бути визначені такі прояви ситуації банкрутства ендегенного типу:

- 1) банкрутство бізнесу (менеджменту) пов'язане з неефективним управлінням підприємством - загальним та функціональним (неефективний маркетинг, операційний, фінансовий та інвестиційний менеджмент тощо);

- 2) банкрутство власника викликане нестачею у власника інвестиційних ресурсів на здійснення розширеного, а іноді й простого відтворення - за наявності необхідних основних фондів і трудових ресурсів, задовільної маркетингової політики, відповідності продукції, що випускається, потребам ринку;

- 3) банкрутство виробництва, проявом якого (під впливом перших двох видів) є випуск

неконкурентоспроможної продукції, відсутність власної „ніші" діяльності. Цей стан практично не може бути усунено шляхом зміни керуючого, проведенням інвестиційних вливань без часткового або повного перепрофілювання підприємства.

Очевидно, що на практиці усі види банкрутства достатньо змішані, розділити їх можливо лише умовно за переважним фактором, який визначає його природу.

7. Залежно від національної належності сторін виокремлюють поняття:

- національне банкрутство, учасниками якого є виключно юридичні та фізичні особи України;
- міжнародне банкрутство, учасниками якого є фізичні та юридичні особи, що знаходяться під юрисдикцією інших держав.

У другому випадку, якщо іноземний учасник є кредитором, справа про банкрутство розглядається відповідно до національного закону, якщо є боржником - то судом відповідної держави, якщо інше не передбачено міжнародними договорами України.

8. Залежно від ступеня задоволення вимог кредиторів при ліквідації розрізняють:

- банкрутство з повним задоволенням вимог кредиторів; у цьому випадку усі кредитори отримують у повному обсязі належне відшкодування своїх вимог, а власники підприємства мають право прийняти одне з двох можливих рішень - ліквідація підприємства як юридичної особи (з наступним використання наявних коштів для створення нового підприємства в іншій сфері діяльності, поточного споживання або накопичення) або продовження підприємницької діяльності; враховуючи важливість проведення повного розрахунку по зобов'язаннях як передумови ліквідації, в законодавстві багатьох країн процедура банкрутства є обов'язковою в разі прийняття відповідного рішення власниками підприємства;
- банкрутство з частковим задоволенням вимог кредиторів; банкрутство з частковим задоволенням вимог кредиторів має суттєві негативні наслідки для кредиторів, зобов'язання перед якими залишилися без задоволення, оскільки генерує їх збитки і може навіть стати ініціатором розвитку кризи та банкрутства.

9. Залежно від економічних наслідків банкрутства (результату розгляду справи) можна виокремити такі види, як:

- банкрутство з наступною ліквідацією підприємства (ліквідація бізнесу);
- банкрутство як засіб реорганізації, оновлення бізнесу.

Найчастіше, вживаючи поняття „банкрут", мається на увазі, що після повного або часткового задоволення претензій кредиторів підприємство ліквідується і покидає ринок.

Однією з характерних рис економічної ментальності, що склалася сьогодні у більшості пострадянських країн, є майже всеохоплююче негативне сприйняття процедур банкрутств суб'єктів підприємницької діяльності. З точки зору більшості пересічних громадян, сам термін „банкрутство" асоціюється з чимось жахливим і непоправним. Психологічно процедура банкрутства підприємства сприймається як чиясь персональна трагедія, остаточне припинення бізнесу і всіх надій, що з ним пов'язані. Однак у світовій практиці досить часто фірми проходять через банкрутство для ліквідації „тягаря" минулих помилок та невдач. Якщо підприємство-банкрут повністю розрахувалося по визнаних судом

претензіях і позовах, воно визнається „вільним від боргів". Тобто ніхто вже не може подати до нього майнові претензії, що стосуються угод і дій „добанкрутного" періоду. Без ліквідації підприємство починає нове життя, з „чистої сторінки".

На думку американського юриста Х. Чізмана, „позбавлення ненавмисного банкрута від тягара боргів та надання йому можливості розпочати бізнес вільним від зобов'язань, що стали наслідком ділових невдач і збігу обставин", є однією із завдань цивілізованого законодавства про банкрутство [205, с.512].

Банкрутство частіше означає перерозподіл економічних ресурсів від неієздатних до ефективніших власників. У такому розумінні процедуру банкрутства підприємства слід розглядати як одну із форм реструктурування, реорганізації бізнесу з метою його оновлення. Існуючі правові засади та організаційний механізм впровадження справи про банкрутство, ліквідаційної та реорганізаційної процедур є вагомим фактором (обмеженням), який повинен враховуватися при розробці та впровадженні заходів щодо виведення підприємства зі стану кризи.

1. Поняття „криза" - одне з найбільш складних, має багато змістових відтінків інтерпретацій та сутнісних характеристик. Розкриттю феномена кризи присвячено багато досліджень вчених у різних галузях знань. У сучасному розумінні криза на рівні підприємства - форма порушення параметрів життєздатності підприємства, яка проявляє себе протягом певного періоду, характеризується закономірністю та циклічністю виникнення на різних етапах життєвого циклу підприємства, обумовлюється накопиченням протиріч у межах господарської системи та в перебігу її взаємодії з зовнішнім оточенням, має певні наслідки (частіше - негативні) для можливостей його функціонування та розвитку.

2. Кризові явища надзвичайно багатогранні, що обумовлює доцільність їх класифікації за такими ознаками: проблематика (сутність протиріч), масштаб кризи, причини (джерела генерування), характер та наслідки кризи, ступінь тяжкості, період проходження, зовнішній прояв, закономірність виникнення, стан течії, наявність зацікавленості у виникненні, взаємопов'язаність виникнення.

3. Криза виникає не спонтанно, а має власний механізм свого „розвитку", основні властивості якого полягають у наступному: існує не один, а декілька ланцюгів (шляхів), по яких відбувається проходження імпульсу-каталізатора кризи та поширення кризових явищ у межах підприємства як економічної системи; існуючі ланцюги (шляхи) розгортання кризи не ізольовані один від одного, між ними існують зв'язки, через які імпульси розповсюджуються та взаємно посилюються; запуск імпульсу-каталізатора кризи обумовлюється не тільки впливом зовнішніх факторів, але насамперед внутрішніми властивостями господарської системи, якістю організації управління нею; поглиблення кризи відбувається кумулятивно, тобто швидкість наростання прояву кризи посилюється в часі.

4. Економічна інтерпретація феномену кризи та ідентифікація її окремих фаз може бути здійснена на підставі моделювання життєздатного стану підприємства та визначення ступеня пошкодження окремих параметрів життєздатності (забезпечення беззбиткової діяльності та (або) досягнення цільових параметрів діяльності, підтримка платоспроможності, забезпечення ліквідності активів для виконання боргових зобов'язань, наявність чистих активів (власного капіталу) відповідно до законодавчо затверджених вимог.

Ступінь порушення параметрів життєздатності дозволяє ідентифікувати 5 станів підприємства: повну життєздатність, кризу ефективності, кризу платоспроможності, кризу ліквідності (загроза банкрутства), повну руйнацію господарської системи підприємства.

5. Для організації моніторингу кризових факторів доцільна їх класифікація за такими ознаками: місце виникнення, наслідок прояву, ступінь впливу, ступінь взаємообумовленості, час та характер дії. Зовнішні кризові фактори (загального, регіонального або товарного характеру) створюють загальні передумови погіршення ситуації, однак при відповідній організації управління та прийнятті необхідних корпоративних рішень підприємство має усі можливості уникнути банкрутства, незважаючи на негативний вплив зовнішнього оточення. Цей висновок підтверджує різний фінансовий стан підприємств, що знаходяться в рівних умовах з точки зору зовнішнього оточення. Розвиток кризи та виникнення ситуації банкрутства окремого підприємства головним чином обумовлюється внутрішніми факторами і насамперед є результатом неефективного менеджменту - загального та функціонального. Інші внутрішні фактори є похідними. Деагрегований перелік внутрішніх факторів може бути розроблений за такими ознаками: джерело формування грошового потоку, вид ресурсів, функціональне спрямування менеджменту.

6. Інститут банкрутства є одним з найважливіших державних інструментів регулювання процесів виникнення та розвитку кризових явищ у діяльності окремих суб'єктів господарювання. Його метою є: стимулювання розвитку бізнесу (підприємництва) і зростання ефективності економіки; контролювання, господарських відносин між окремими суб'єктами ринку забезпечення рівності прав, обов'язків і відповідальності; очищення ринку від недієздатних Учасників; справедливий розподіл грошових коштів, отриманих від продажу майна банкрута, між його кредиторами; створення умов для відодження бізнесу у випадку доцільності і бажання власників підприємства. Відповідно законодавство про банкрутство виконує дві взаємопов'язані функції: функцію ліквідації та реорганізації.

7. Ситуації банкрутства підприємства класифікують залежно від умисності, наміру виникнення, фактичного стану підприємства, причин виникнення, наявності фінансово-економічних передумов, характеру визнання, ініціатора проведення, національної належності сторін, результату розгляду справи, ступеня задоволення вимог кредиторів.

8. Діючий правовий механізм регламентації процедури та наслідків банкрутства, незважаючи на істотний крок вперед у бік захисту інтересів відродження підприємств в Україні, продовжує залишатися на стадії свого становлення та потребує подальшої роботи щодо удосконалення.

Тема 2. Базові теоретичні положення антикризового управління підприємством

2.1. Сутність та відмітні особливості антикризового управління підприємством

Висока імовірність виникнення і розвитку кризи в процесі діяльності будь-якого підприємства зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління. Останнім часом цей термін набув

значного поширення, однак розуміння сутності цього напрямку управління, його змісту, особливостей, теоретичного підґрунтя ще знаходиться на стадії формування. Це спричинює різні підходи та тлумачення, нетотожність оцінок окремих базових положень. За останні роки у країнах СНД видано значну кількість спеціалізованих колективних та індивідуальних монографій, науково-методичних видань, присвячених проблемам антикризового управління підприємства, в яких поряд з іншими питаннями знайшли висвітлення і змістовні ознаки цього терміну. Загально визнано, що антикризове управління слід розглядати як один з функціональних напрямів управління підприємством (як різновид організації"), тобто, згідно з концепцією М. Мескона, як „процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, аби сформулювати та досягти цілей, що стоять перед організацією" [193, с.38]. Вживання, тобто можливість існувати якомога довше, є найважливішим завданням більшості організацій [173, с.48], тому антикризове управління, безперечно, є складовою менеджменту підприємства в цілому. Ця точка зору підтверджується у визначенні антикризового управління проф. Е.О. Уткіна - „складова загального менеджменту на підприємстві використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного успішного господарювання" [131, с. 13].

Окремими українськими дослідниками, зокрема в роботі Н.В. Туленкова [219, с 19-25], висловлюється думка, що будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій. Цю ж точку зору підтримує проф. Е.М. Короткое. Відповідно до його визначення „антикризове управління має свій предмет впливу -проблеми, реальні та очікувані фактори кризи, тобто усі прояви загострення протиріч, які викликають загрозу їх гострого прояву" [112, с.131].

Відповідно до такого тлумачення проф. Н.В. Туленковим пропонується диференціювати антикризове управління залежно від стадії (глибини) кризи на такі підвиди [219, с 19-25]:

- 1) передкризове управління, яке здійснюється для своєчасного виявлення та розв'язання проблем (прийняття рішень) з метою запобігання кризі;
- 2) управління в умовах кризи, метою якого визнається стабілізація нестійких станів та збереження керованості системи;
- 3) управління процесами виходу з кризи, яке здійснюється з метою мінімізації втрат та втрачених можливостей під час виведення підприємства зі стану кризи.

Безумовно, будь-яке управління в певним мірі повинно бути антикризовим, і тим більше стає таким по мірі вступу підприємства у стадію кризового розвитку. Ігнорування цього обумовлює суттєві негативні наслідки, врахування - сприяє безболісному, бархатному проходженню кризи. Водночас визнається некоректним змішування (певне ототожнення) понять „антикризове спрямування управління" та „антикризове управління". Особливістю антикризового управління є не тільки спрямування, а й структурно-логічна побудова, спеціальний інструментарій, окремий суб'єкт проведення, що в комплексі і дає змогу розглядати антикризове управління як виокремлений напрям управлінської діяльності.

Існують три концептуально різні філософські підходи до поведінки та відношення до кризи:

- криза - зло, з ним необхідно боротися і використовувати усі наявні засоби та можливості;
- криза - удар долі, його треба перетерпіти, перебороти; він має свою логіку розвитку, тому повинен визріти і використання агресивних дій („міцної артилерії“) не є виправданим;
- криза — благо, яке треба використовувати для свого блага, наприклад звільнення від неефективних бізнес-ідей, надлишкових ресурсів, персоналу, формування характеру та управлінської „хватки“ тощо.

Виходячи з цього, антикризове управління не завжди має бути агресивним за своєю суттю, може використовуватися і тактика нейтралітету, очікування тощо.

Можливість здійснення антикризового управління базується на наступних положеннях теорії кризи, що були розглянуті вище:

- кризи явища можуть бути певним чином керованими, тобто кризи можливо передбачати, очікувати, викликати, прискорювати, запобігати, відтягувати; їх зовнішній прояв та наслідки - пом'якшувати;
- до криз можливо та необхідно готуватися;
- управління в умовах кризи потребує застосування особливих підходів, спеціальних знань та навичок.

Можливість антикризового управління визначається насамперед людським фактором. Тільки усвідомлена діяльністю людини дозволяє шукати та знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля для розв'язання найбільш складних та болючих проблем, накопичувати досвід переборення криз та творчо використовувати його з врахуванням реалій поточної макроситуації та особливостей господарської системи підприємства. Доцільність впровадження антикризового управління продовжує залишатися одним з дискусійних питань, особливо в -закордонній літературі та практиці. Так, англійські фахівці [150, с 169-170] базують свою точку зору на теорії Дж. Дарвіна щодо виживання сильніших. При капіталізмі ресурси суспільства перерозподіляються через механізм банкрутства від власника неефективного до власника ефективного, який спроможний використовувати їх з максимальною віддачею для себе та суспільства. Якщо втручатись до цього механізму шляхом зменшення кількості банкрутств, чи не призведе це до зниження ефективності економіки? Отже, визнання доцільності та суспільної підтримки антикризового управління повинно бути диференційованим, тобто не варто витрачати сили та кошти на утримання від краху неефективно функціонуючих компаній.

Антикризове управління в закордонній літературі найчастіше розглядається як зовнішнє управління, що здійснюється спеціально підготовленими та запрошеними на підприємство фахівцями і доцільно тільки на підприємствах, банкрутство яких має негативні суспільні наслідки. На інших підприємствах організація такого антикризового управління не має сенсу, оскільки це обтяжить їх власників додатковими витратами, продовжить неефективне використання ресурсів, що призведе до агонії підприємства.

Іншу точку зору висловлює проф. А.В. Малявіна, яка пов'язує даний термін з „самоорганізацією системи на базі активного та кваліфікованого, перш за все внутрішнього, менеджменту“. Його основні процедури повинні застосовуватися не тоді, коли єдиним засобом управління є зовнішнє регулювання його діяльності, а постійно, не допускаючи входження в кризовий період, по можливості обмежуючись

гомеостатичними перетвореннями, тобто превентивними діями [123, с 48]. Таким чином, внутрішнє антикризове управління повинно здійснюватися протягом усього життєвого циклу підприємства і розглядатися не як тимчасовий захід, а постійна складова системи менеджменту. Цю ж позицію поділяє проф. Г.М. Курошеева [118, с 165], визначаючи антикризове управління як сукупність зовнішніх та внутрішніх впливів на підприємство, яке здійснюється на усіх стадіях його життєвого циклу для запобігання зниження його конкурентної переваги (при слабких ознаках кризового стану) або її відновлення, якщо підприємство вже знаходиться у кризовому стані. Хибними представляються також обмеження періоду антикризового управління ситуацією банкрутства та специфічними управлінськими зусиллями, які здійснюється в перебігу зовнішнього управління підприємства арбітражними керуючими, яке пропонується окремими дослідниками, оскільки кризові явища потребують відповідного реагування суттєво раніше початку ініціювання відповідних судових процедур.

Розглядаючи сутність та завдання антикризового управління, усі дослідники єдині в думці стосовно його специфічності. Основні відмінності, що притаманні антикризовому управлінню, полягають у наступному:

- 1) специфічність мети здійснення - збереження підприємства як господарюючого суб'єкта та відновлення його життєздатності;
- 2) використання специфічного управлінського інструментарію, тобто засобів та прийомів управлінського впливу; антикризове управління не може бути зведено, наприклад, до пошуку резервів зростання продуктивності праці, скорочення витрат, пошуку нових ринків збуту, реструктуризації активів та пасивів - ці заходи повинні здійснюватися постійно, незалежно від стану підприємства, хоча в умовах кризи вони і стають антикризовими за своїм спрямуванням; досягнення визначених задач вимагає застосування нестандартного, і навіть неприйняттого, в нормальних умовах складу управлінських засобів;
- 3) відокремлення суб'єктів здійснення, які мають відповідну фахову підготовку, повноваження, знання та навички, беруть на себе відповідальність за результати своєї діяльності;
- 4) суттєві ресурсні обмеження, пов'язані з неможливістю або складністю отримання додаткових ресурсів, насамперед - фінансових, оскільки залучення фінансових ресурсів в умовах низької (навіть від'ємної) кредитоздатності та інвестиційної привабливості є надзвичайно складним управлінським завданням;
- 5) суттєві часові обмеження, обумовлені можливими агресивними діями кредиторів підприємства та виникненням загрози ініціювання банкрутства та обмеження дієздатності існуючого керівництва підприємства;
- 6) орієнтація управлінських зусиль не тільки на зовнішні прояви ускладнень та проблем, а й на їх глибинні корені (причини появи), що є перешкодою повторення кризи;
- 7) підвищена ризикованість управлінських рішень, що приймаються та реалізуються, у зв'язку з високим ступенем нестійкості (напруження) господарської системи;
- 8) підвищення значимості інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень, що приймаються,

порівняно більший обсяг використання аналітично-розрахункових та прогностичних процедур;

9) орієнтація на мінімізацію втрат усіх зацікавлених осіб - власників, персоналу, кредиторів, держави;

10) використання інноваційних рішень, креативного підходу до визначення типу поведінки в кризовій ситуації та пошуку шляхів виходу з неї;

11) забезпечення високої ефективності управлінського впливу потребує більш високих фінансових та інтелектуальних витрат, відповідно має більшу вартість порівняно з нормальними умовами господарювання.

Узагальнюючи наведене вище можна дати наступне тлумачення терміну „антикризове управління” - постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладена система методів та принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються відокремленим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення життєздатності підприємства та недопущення його ліквідації як господарюючого суб'єкта.

Об'єктом антикризового управління є виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, що має негативні наслідки для життєдіяльності підприємства, її усунення та запобігання. Враховуючи різноманітність кризових явищ та наявність багато-варіантності в їх прояві, можуть реалізовуватися різні концепції (моделі) здійснення антикризового управління по відношенню до окремих параметрів кризи (рис.2.1):

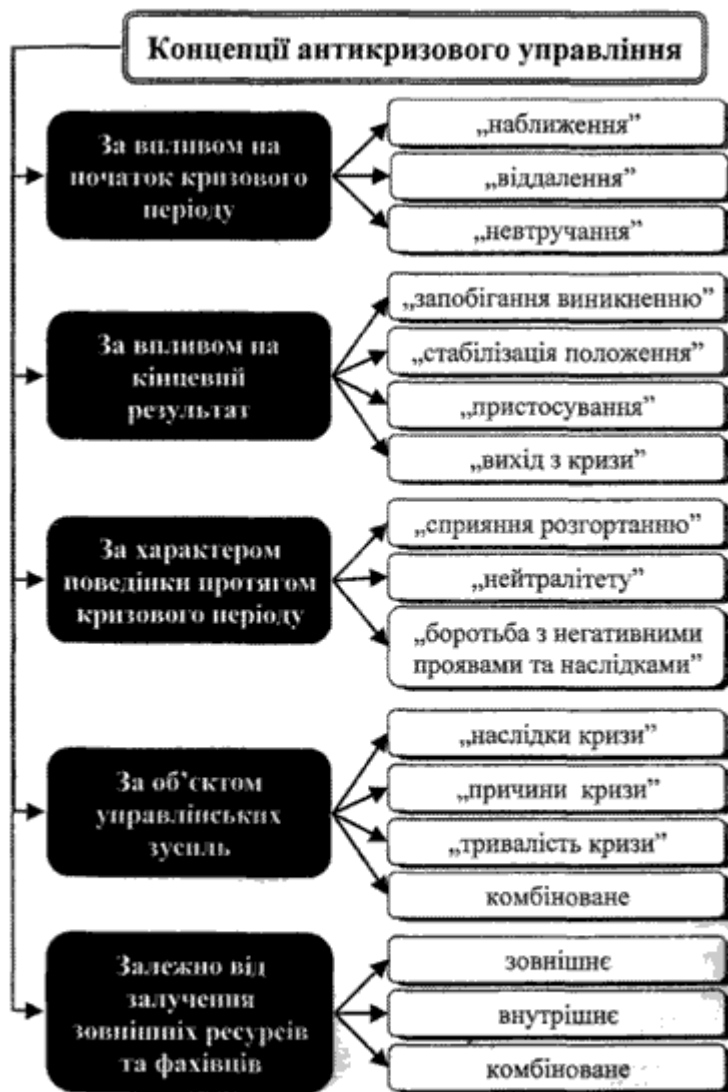


Рис. 2.1. Класифікація концепцій (моделей) здійснення антикризового управління по відношенню до окремих параметрів кризи

1) залежно від впливу на початок кризового періоду:

- „наближення” - суть якої полягає у створенні умов для прискорення настання кризи, у тому числі за рахунок відповідного впливу на фактори-провокатори кризи;
- „віддалення” - яка передбачає створення передумов для відстрочки прояву кризи (перенесення тяжкості втрат на майбутні періоди);
- „невтручання” - у перебігу якої відсутні управлінські зусилля, спрямовані на початок кризового періоду;

2) залежно від впливу на кінцевий результат:

- „запобігання виникненню” - сутність якої полягає в підготовці та реалізації таких управлінських заходів, які унеможливають виникнення кризових явищ;
- „стабілізація положення” - при реалізації якої головна увага приділяється забезпеченню керованості системи в перебігу проходження кризового стану;
- „приспосовування” - сутність якої полягає в забезпеченні мінімізації зовнішніх негативних впливів та

використання переваг позитивних впливів;

• „вихід з кризи" - метою якої є завершення кризового періоду незалежно від його наслідків, у тому числі негативних;

3) залежно від характеру поведінки протягом кризового періоду:

• „сприяння розгортанню" - сутність якої полягає в реалізації спеціальних дій та заходів, спрямованих на найбільш швидке визрівання протиріч, що обумовили виникнення кризи, та активізацію їх прояву;

• „нейтралітету" - сутність якої полягає в неприйнятті будь-яких управлінських заходів, а лише в накопиченні ресурсів;

• „боротьба з негативними проявами та наслідками" — при реалізації цієї концепції антикризове управління орієнтується на переборення кризи;

4) залежно від об'єкта управлінських зусиль:

• „наслідки кризи" - при використанні якої антикризове управління орієнтоване на наслідки розгортання кризи з метою їх мінімізації;

• „причини кризи" - при використанні якої антикризове управління спрямовується на локалізацію або усунення причин виникнення кризи;

• „тривалість кризи" - метою якої визнається скорочення терміну проходження кризи;

• комбіноване антикризове управління, яке передбачає використання різноманітного інструментарію залежно від об'єкта управлінських зусиль;

5) залежно від залучення зовнішніх ресурсів та фахівців:

• зовнішнє антикризове управління, яке здійснюється за ініціативою зовнішніх агентів (кредиторів, держави тощо) та з залученням зовнішніх ресурсів;

• внутрішнє антикризове управління, яке здійснюється виключно за ініціативою власників та керівництва підприємства та базується на використанні внутрішніх ресурсів та резервів;

• комбіноване антикризове управління, в перебігу якого використовуються різноманітні джерела ресурсів.

Використовуючи медичну термінологію [191], у рамках анти-кризового управління має проводитися комплексне „лікування" підприємства: 1) симптоматичне - спрямоване на подолання симптомів; 2) патогенетичне - орієнтоване на процес, перебіг хвороби; 3) етіот-ропне - у перебігу якого безпосередньо ліквідується причина хвороби. Тільки поєднання названих видів очікування" забезпечує високу ефективність антикризового управління.

2.2. Суб'єкти антикризового управління та вимоги щодо їх професійних знань та навичок

Суб'єктами антикризового управління підприємством як управляючої підсистеми є певне коло осіб, що реалізують його завдання. Сучасна практика дає можливість виокремити вісім груп суб'єктів антикризового процесу (рис. 2.2).

Власник підприємства самостійно реалізує основні завдання та функції антикризового управління без залучення відповідних фахівців. Таке становище характерно для малих та середніх підприємств з обмеженою чисельністю апарату управління або взагалі без нього. Навіть за наявності відповідних фахівців власник підприємства має брати безпосередню участь у формуванні програми анти-кризових заходів, оскільки вони пов'язані зі стратегічними цілями та завданнями підприємства, мають враховувати економічні інтереси та фінансові можливості власника.



Рис. 2.2. Суб'єкти антикризового процесу

В Господарському кодексі України (ст. 211) визначено, що засновники (учасники) суб'єкта підприємництва, власник майна, органи державної влади та органи місцевого самоврядування, наділені господарською компетенцією, у межах своїх повноважень зобов'язані вживати своєчасних заходів щодо запобігання його банкрутству, в тому числі шляхом надання йому фінансової допомоги.

Економіст-фінансист (фінансовий директор, заступник з економічних питань тощо) підприємства найчастіше реалізує коло завдань антикризового управління в умовах обмеженості адміністративного апарату. Це зумовлено тим, що впродовж певного часу кризові явища та банкрутство розглядалися лише як наслідок неефективного управління фінансами, а завдання антикризового управління - як одне з функціональних завдань фінансового менеджменту. Отже, головна увага приділялась фінансовим питанням антикризового управління без врахування інших функціональних сфер діяльності підприємства, потенційних каталізаторів кризових явищ.

Функціональний антикризовий менеджер-співробітник підприємства спеціалізується тільки на антикризовому управлінні та має відповідну підготовку (як правило, на рівні магістра).

Впровадження посади функціонального антикризового менеджера в Україні та інших країнах СНД є свідченням гостроти та глибини кризи, що охопила підприємство, а отже він приступає до реалізації завдань антикризового управління вже по факту „розгортання кризи в повному обсязі”, з усіма негативними явищами, що їй притаманні. Як свідчить закордонний досвід, великі потужні корпорації обов'язково мають в своєму штаті фахівців з ризик-менеджменту, до функцій яких входить антикризове управління. Їх головним призначенням визнається постійний моніторинг за станом підсистем підприємства, раннє виявлення ознак кризи та недопущення її розгортання (оперативна локалізація), проведення профілактичних оздоровчих заходів.

В Україні поки що не розпочата підготовка фахівців за спеціальністю „Антикризове управління”, хоча окремі вищі навчальні заклади, і зокрема Київський національний торговельно-економічний університет, відкрили відповідну спеціалізацію в межах спеціальності „Менеджмент організацій”. Доцільність такого підходу підтверджується і закордонним досвідом - вже п'ять років відповідна спеціальність (062000) введена в Російській Федерації. В основу його підготовки покладено вивчення:

- теорії та практики антикризового управління;
- відповідних розділів права (господарського, адміністративного, трудового, кримінального тощо) в обсягах, необхідних для здійснення антикризового управління;
- основ оцінки бізнесу та нерухомості;
- теорії та практики маркетингу;
- основ загального та функціонального менеджменту (операційного, фінансового, інвестиційного);
- бухгалтерського, податкового та управлінського обліку, фінансового аналізу тощо.

Функціональний антикризовий менеджер-співробітник консалтингової фірми залучається на підприємство на платній основі для реалізації завдань антикризового управління. Цей суб'єкт антикризового управління повинен не тільки володіти спеціальними знаннями, але й навичками, мати досвід розв'язання подібних проблем на інших підприємствах, що підвищує ефективність його діяльності. Але існує і недолік орієнтації лише на зовнішніх фахівців - вони не знають повною мірою специфіки окремого підприємства; обмежуються консультативною та навчальною діяльністю. Певним чином завдання діагностики кризи та розробки пропозицій щодо її подолання покладаються на незалежні аудиторські фірми, оскільки відповідно до міжнародних стандартів в аудиторському висновку

за результатами перевірки обов'язково повинна бути оцінена ступінь загрози банкрутства підприємства, а також визначені можливі заходи по відновленню платоспроможності. Державні та відомчі органи з-поміж спеціалістів Агентства з питань банкрутства, відомчих комісій з реструктуризації здійснюють антикризове управління державними неплатоспроможними та збитковими підприємствами, що занесені до Реєстру неплатоспроможних підприємств або включені до галузевих планів реструктуризації. Завдання антикризового управління, що вирішуються в цьому разі, та повноваження цього суб'єкта управління визначаються відповідними нормативними актами [27, 33]. Представники кредиторів залучаються до антикризового процесу з ініціативи кредиторів, для яких здійснення фінансового оздоровлення підприємства - це вимушений захід, спрямований на повернення боргів. Оскільки у підприємства-банкрута реальних коштів немає, а в разі судового розгляду справи інтереси кредиторів можуть бути задоволені частково або зовсім залишитися без грошової компенсації (це стосується кредиторів 3-4 черг), їх зацікавленість у проведенні антикризового управління цілком зрозуміла - тільки за умови виходу підприємства з кризового стану кредитори можуть повернути свої борги. Завдання антикризового управління в цьому випадку, як правило, обмежуються тактичними діями, спрямованими, по-перше, на недопущення порушення справи про банкрутство, по-друге, на акумуляцію грошових коштів, достатніх для розрахунків з кредиторами. Іншою може бути тактика захищених та привілейованих кредиторів, вимоги яких будуть задовольняти в першу чергу (наприклад, у разі застави майна), або які мають вирішальний вплив на прийняття рішень комітетом кредиторів (впливова частка в загальному обсязі кредиторської заборгованості). Фахівці з антикризового управління, що залучаються ними, головну увагу приділяють сприянню призначення ліквідаційної процедури та її швидкій реалізації виходячи з наявних інтересів. Представники санаторів (інвесторів) залучаються до антикризового процесу при підготовці та проведенні санації підприємства. У перебігу цієї діяльності вони здійснюють оцінку ринкової вартості підприємства, його інвестиційної привабливості вивчають ресурсні та інші наявні можливості для нормалізації життєздатності підприємства (потенціал виживання), беруть безпосередню участь у розробці плану санації, аналізують наявні або генерують власні санаційні пропозиції (антикризову програму підприємства), беруть безпосередню участь у підготовці та реалізації окремих антикризових заходів.

Специфічним суб'єктом антикризового управління є арбітражний керуючий, затверджений постановою суду в разі порушення справи про банкрутство підприємства. Правовий статус арбітражного керуючого, його права та обов'язки визначено Законом України „Про відновлення платоспроможності або визнання підприємства банкрутом” [6, ст.3]. Арбітражним керуючим (розпорядником майна, керуючим санацією, ліквідатором) може бути призначено фізичну особу - суб'єкта підприємницької діяльності, яка має вищу юридичну або економічну освіту, діє на підставі ліцензії, пройшовши відповідну спеціальну підготовку [6], акредитована у судових органах та не є зацікавленою особою щодо боржника і кредиторів. Одна і та ж особа може виконувати функції арбітражного керуючого (розпорядника майна, керуючого санацією, ліквідатора) на всіх стадіях провадження у справі про банкрутство.

Арбітражними керуючими не можуть бути призначені:

- особи, які вважаються зацікавленими по відношенню до підприємства-боржника;
- особи, які здійснювали раніше управління цим боржником -юридичною особою, за винятком випадків, коли з дня усунення цієї особи від управління зазначеним боржником минуло не менше трьох років;
- особи, яким заборонено здійснювати цей вид підприємницької діяльності або займати керівні посади;
- особи, які мають судимість за вчинення корисливих злочинів.

Оплата послуг, відшкодування витрат арбітражного керуючого (розпорядника майна, керуючого санацією, ліквідатора) у зв'язку з виконанням ним своїх обов'язків здійснюються за рахунок коштів, одержаних від продажу майна боржника, або за рахунок коштів кредиторів чи коштів, одержаних у результаті виробничої діяльності боржника, за період від дня винесення господарським судом ухвали про порушення провадження у справі про банкрутство і до дня першого засідання комітету кредиторів (на якому встановлюється розмір оплати послуг та відшкодування витрат арбітражного керуючого), здійснюється кредитором або боржником, за заявою якого порушено справу.

Кредитори можуть створювати фонд для оплати послуг, відшкодування витрат та виплати додаткової винагороди арбітражному керуючому (розпоряднику майна, керуючому санацією, ліквідатору). Формування фонду та порядок використання його коштів визначаються рішенням комітету кредиторів та затверджуються ухвалою господарського суду.

Оплата послуг арбітражного керуючого (розпорядника майна, керуючого санацією, ліквідатора) за кожен місяць здійснення ним своїх повноважень встановлюється та виплачується в розмірі, встановленому комітетом кредиторів і затвердженому господарським судом, але не менше двох мінімальних заробітних плат та не більше середньомісячної заробітної плати керівника-боржника за останні дванадцять місяців його роботи перед порушенням провадження у справі про банкрутство.

Кредитори мають право встановлювати і виплачувати арбітражному керуючому за результатами його діяльності додаткову винагороду, розмір якої затверджується господарським судом (як правило певний відсоток від суми повернених боргів).

Слід зазначити, що українське законодавство пред'являє дуже „м'які" вимоги до професійних, моральних якостей та фінансової відповідальності арбітражних керуючих. Світова практика, і зокрема досвід Російської Федерації, засвідчує доцільність суттєвих законодавчих змін. Так, відповідно до Федерального Закону Російської Федерації „Про неспроможність (банкрутство)" [26] до арбітражних керуючих додатково (крім вимог, що збігаються з українським законодавством) пред'являються такі вимоги: наявність стажу роботи на керівних посадах не менше 2-х років у сукупності; проходження стажування терміном не менше 6 місяців у якості помічника арбітражного керуючого, членство в одній із саморегульованих організацій арбітражних керуючих (їх зараз в Росії близько 30), відшкодування усіх збитків боржнику, кредиторам, третім особам при виконанні обов'язків арбітражного керуючого, відсутність процедури банкрутства по відношенню до нього як суб'єкта підприємницької діяльності, наявність діючого договору страхування відповідальності на випадок спричинення збитків особам, які беруть участь у процедурі банкрутства (одна загальна - на суму не менш як 3 млн руб (приблизно 32 тис. доларів), друга - залежно від розмірів активів боржника).

Професіональні знання та навички формуються в перебігу спеціальної підготовки за єдиною програмою в обсязі не менше 480 годин тривалістю 60 днів з наступною здачею кваліфікаційного іспиту [65].

2.3. Функціональний зміст антикризового управління підприємством

Як відомо, одним із загальноновизнаних підходів до розкриття сутності будь-якого управління є процесний підхід, який передбачає виділення та опис окремих функцій менеджера. Управління розглядається як процес, оскільки „...робота щодо досягнення цілей за допомогою інших - це не яка-небудь одночасна дія, а серія безперервних пов'язаних дій, які називаються управлінськими Функціями. Процес управління, таким чином, являє собою суму усіх Функцій-" [193, с.71], тобто видів цілеспрямованої діяльності щодо керованого об'єкта, зумовлених кооперацією і поділом праці всередині управлінського персоналу, яким властиве замкнене коло робіт (підфункцій), що об'єднуються спільністю значення і виконують певну роль у менеджерській діяльності [173, с.51]. Відповідно до розробок Анрі Файоля, який є родоначальником даної концепції, процес управління складається з п'яти функцій: передбачення (встановлення мети), планування, організації, розпорядження, координації та контролю [220]. М. Мескон [193] виділяє чотири основні функції: планування, організація, мотивація та контроль, які пов'язані між собою з'єднувальними процесами - прийняття рішень та комунікації. В сучасній літературі трапляються різноманітні класифікації функцій менеджменту, які віддзеркалюють авторські бачення найбільш раціонального виділення окремих частин управлінського процесу. Як правило, це пов'язується з особливостями конкретної системи управління, яка досліджується.

Використовуючи процесний підхід для розкриття сутності антикризового управління, доцільним є виокремлення та розгляд п'яти функцій (цілевизначення, планування, організація, мотивація, контроль) та двох з'єднувальних процесів (прийняття рішень та комунікації), що об'єднують окремі функції в єдиний процес управління.

Функція „Цілевизначення" обумовлює орієнтацію управління на досягнення певних цілей управління, під якими розуміється майбутній стан об'єкта управління, який передбачається досягти. Сучасний підхід до цілевизначення ґрунтується на визначенні системи цілей будь-якого управлінського процесу, яка складається з певної кількості підпорядкованих елементів-цілей (завдань), що можуть розглядатися з використанням різноманітних класифікаційних ознак. Сутність та вимоги до цілей управління діяльністю підприємства в цілому, підходи до формування системи цілей та принципи їх диференціації та ієрархії, механізм їх визначення детально висвітлено в спеціальній літературі. Відправним етапом антикризового управління є визначення системи цілей, які мають бути досягнуті.

Такими цілями повинні визнаватися наступні (подаються за ієрархією значущості):

- виведення підприємства зі стану юридичного банкрутства;
- недопущення ініціювання банкрутства підприємства;

- локалізація кризових явищ;
- фінансова стабілізація підприємства;
- запобігання повторенню кризи;
- моніторинг життєздатності та реалізація профілактичних заходів.

Необхідно розрізняти теперішні (актуальні) та наступні цілі (завдання). Актуальне завдання антикризового управління може бути визначено тільки після проведення діагностики загрози банкрутства підприємства та визначення стадії кризи. Кожне наступне завдання у наведеному ланцюгу стає актуальним після реалізації завдань попереднього етапу.

Функція „Планування” передбачає розробку стратегії та тактики досягнення встановлених цілей та завдань, складання планів та графіків реалізації окремих заходів антикризового управління, орієнтованих на досягнення визначеної мети антикризового процесу та вжиття заходів щодо фінансового оздоровлення як в цілому по підприємству, так і по його окремих структурних підрозділах. Реалізація функції „Планування” здійснюється шляхом розробки різноманітних планів, які можна класифікувати за такими ознаками:

- предмет планування (план антикризових заходів, план здійснення антикризового управління);
- терміни планування (оперативні, короткострокові, середньо-строкові);
- масштаб планування (в цілому по підприємству, по його структурних підрозділах, за напрямками діяльності), сфера планування (план фінансового оздоровлення, план антикризових маркетингових заходів, план диверсифікації виробничої діяльності тощо).

Функція „Організація” у процесі антикризового управління забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів з фінансового оздоровлення підприємства та виведення його зі стану кризи, тобто відповідає за процес їх виконання. З цією метою необхідно документально оформити прийняття плану у вигляді наказу по підприємству, забезпечити ознайомлення з ним фахівців та персоналу, довести конкретні завдання до виконавців та проводити систематичний контроль за перебігом їх виконання. З функцією „Організація” пов'язано і питання розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямками антикризового процесу, створення умов для виконання запланованого графіка проведення окремих заходів.

Завданням організації як функції антикризового управління є також забезпечення необхідної пропорційності в антикризових перетвореннях, узгодженості в діях окремих фахівців та по окремих напрямках роботи. Важливу роль у виведенні підприємства зі стану кризи відіграє визначення питань вертикальної та горизонтальної координації персоналу підприємства під час реалізації плану антикризових дій, опанування ними сучасних методів та прийомів діагностики фінансового стану підприємства та його оздоровлення.

Функція „Мотивація” забезпечує використання мотиваційних регуляторів суб'єктів антикризового процесу, персоналу та власників підприємства, яке опинилося в кризовому стані. Ця функція має поєднувати матеріальні (економічні) інтереси суб'єктів антикризового управління з моральними, психологічними мотивами. Перші полягають в адекватній оцінці кваліфікації, управлінських знань та навичок залучених спеціалістів - антикризових менеджерів у вигляді фіксованої оплати (гонорару) або в

поєднанні з досягнутими успіхами в оздоровленні даного підприємства (виплата частини отриманого прибутку, передача пакета акцій тощо). Другі - ґрунтуються на таких потребах кожної особистості, як самореалізація в професійній діяльності, отримання задоволення від досягнутих результатів, забезпечення поваги суспільства та оцінки результатів праці. Мотивація персоналу підприємства до своєчасного та максимально повного виконання покладених на них функцій (завдань) базується на зацікавленості в збереженні робочих місць та можливостей отримання особистих доходів, оскільки альтернативою фінансового оздоровлення є банкрутство підприємства та повне звільнення персоналу. Мотивація власників підприємства також пов'язана з їх економічними інтересами - збереження інвестованих коштів. Діюча процедура банкрутства передбачає повну відповідальність власників по зобов'язаннях підприємства усім наявним майном, залишковий принцип повернення вкладів власників після задоволення вимог кредиторів. Ризик втрати капіталу зумовлює зацікавленість власників в активній участі в усіх процедурах, обговоренні та прийнятті необхідних рішень.

Функція контроль" у процесі антикризового управління забезпечує нагляд і перевірку відповідності функціонування підприємства до встановлених показників плану фінансового оздоровлення, передбачає розробку стандартів його перебігу у вигляді певної системи кількісних показників, що дають змогу перевіряти результативність та ефективність окремих заходів, своєчасно вносити зміни до розробленого плану фінансового оздоровлення.

З'єднувальний процес „Прийняття рішень" в антикризовому управлінні забезпечує вибір методів дослідження кризового стану, конкретної тактики фінансового оздоровлення з великої кількості альтернативних варіантів, які мають бути розроблені та запропоновані фахівцями з антикризового управління, обґрунтованість прийняття або відхилення окремих пропозицій зовнішніх санаторів та інвесторів стосовно умов їх участі в антикризовому процесі. Прийняття рішень у процесі антикризового управління має відповідати загальним вимогам, що ставляться до будь-яких управлінських рішень. Рішення мають бути обґрунтованими, цілеспрямованими, кількісно і якісно визначеними, правомірними, оптимальними, своєчасними, комплексними, гнучкими, відповідно оформленими та ін. Тільки за умов дотримання цих принципів прийняті рішення будуть виконувати керуючу (сприяння досягненню поставлених цілей), координуючу (узгодження окремих дій, рішень, діяльності окремих фахівців та підрозділів) та мобілізуючу (активізація виконавців та персоналу) функції.

Рішення, що приймаються у процесі антикризового управління, за прийнятими підходами до їх класифікації можуть бути ідентифіковані залежно від:

- рівня - як внутрішньовиробничі;
- масштабу здійснення - як глобальні (у межах об'єкта управління в цілому), так і локальні (стосуються окремих ланок управлінської системи);
- характеру цілей - переважно поточні та оперативні рішення, які пов'язані з негайним втручанням до перебігу розвитку об'єкта управління для корегування непередбачених відхилень у системі управління;
- характеру питань - технічні, технологічні, економічні, організаційні, соціальні;

• ступеня інноваційності - як правило, нестандартні (творчі, евристичні).
Прийняття рішень в антикризовому управлінні, враховуючи їх значущість, новизну та неординарність, потребує застосування не тільки досвіду, інтуїції, а й знань сучасних методів, технічних засобів та процедур їх розробки та прийняття.
З'єднувальний процес комунікація" забезпечує процес обміну інформацією між суб'єктами антикризового управління, керівництвом, власниками та персоналом підприємства, органами зовнішнього нагляду чи керування антикризовими перетвореннями (Агентство з питань банкрутства, галузеві комісії з реструктуризації, збори кредиторів, зовнішній керуючий тощо). Для досягнення загальних завдань антикризового управління обмін інформацією повинен бути своєчасним, повним, адекватним.

Для визначення функціонального змісту антикризового управління доцільним є використання поширеного виокремлення спеціальних функцій управління. Використовуючи такий підхід, антикризове управління можна розглядати як одну із спеціальних функцій управління, пов'язану з управлінням господарсько-фінансовою діяльністю підприємства, його фінансовою стійкістю та платоспроможністю.
Якщо на першому етапі опанування навичок сучасного менеджменту антикризове управління розглядалося як одна з функціональних підсистем (функцій) управління фінансами підприємства (фінансового менеджменту), то нині все більше усвідомлюється думка про відносну самостійність цієї галузі знань. Це обумовлюється, по-перше, наявністю власного об'єкта та методологічного апарату досліджень; по-друге, виходом об'єкта та завдань антикризового управління за межі власне управління фінансами підприємства.

У сучасному розумінні антикризове управління - це система подолання кризових явищ, яка складається з ряду підсистем, відповідно до функціональних сфер підприємства. Найчастіше виокремлюються такі підсистеми:

- антикризове операційне управління;
- антикризове фінансове управління;
- антикризовий маркетинг;
- антикризове управління персоналом;
- антикризове організаційне управління тощо.

Визначені підсистеми не функціонують ізольовано. Реалізація мети потребує узгодження та координації дій з окремих напрямів. Тільки за цих умов результат - виведення підприємства зі стану кризи, фінансове оздоровлення - буде не тільки досягнуто, але й закріплено.
Специфічною підсистемою (одним з можливих варіантів здійснення) антикризового управління є арбітражне управління, в перебігу якого здійснюється комплекс арбітражних антикризових процедур, передбачених Законом „Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом” [6]. Арбітражне управління здійснюється в перебігу судового розгляду справи про банкрутство призначеним господарським судом арбітражним керуючим. Чинним законодавством передбачені наступні арбітражні процедури, які можуть розглядатися як окремі

функціональні підсистеми арбітражного управління:

1. Розпорядження майном боржника - система заходів щодо нагляду та контролю за управлінням та розпорядженням майном боржника з метою забезпечення збереження та ефективного використання майнових активів боржника та проведення аналізу його фінансового становища. Розпорядження майном - перша (за черговістю застосування) арбітражна процедура, яка вводиться в ухвалі господарського суду про порушення провадження у справі про банкрутство або в ухвалі, прийнятій на підготовчому засіданні з

метою забезпечення майнових інтересів кредиторів. Суб'єктом її проведення виступає призначений судом розпорядник майном – фізична особа, на яку у встановленому Законом порядку покладаються повноваження щодо нагляду та контролю за управлінням та розпорядженням майном боржника на період провадження у справі про банкрутство в порядку, встановленому чинним законодавством. Максимальний термін впровадження - 6 місяців.

2. Управління ліквідацією - система управлінських дій, спрямована на продаж майна суб'єкта підприємницької діяльності, визнаного господарським судом банкрутом, та задоволення за рахунок отриманої виручки претензій його кредиторів. Метою даної підсистеми арбітражного управління є створення умов для найбільш повного розрахунку з кредиторами, забезпечення контролю за Додержанням законодавчих вимог щодо черговості задоволення претензій, ліквідація підприємства як суб'єкта підприємницької діяльності. Суб'єктом проведення виступає ліквідатор - фізична особа, яка відповідно до рішення господарського суду організовує здійснення ліквідаційної процедури боржника, визнаного банкрутом. Строк ліквідаційної процедури не може перевищувати 12 місяців, за рішенням суду може бути подовжений додатково на 6 місяців.

3. Управління санацією - система управлінських дій щодо проведення санації - системи заходів, що здійснюються під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнанню боржника банкрутом та його ліквідації. Метою даної підсистеми арбітражного управління є оздоровлення фінансово-господарського становища боржника та створення фінансових передумов для повного розрахунку з кредиторами та продовження діяльності шляхом реалізації низки антикризових заходів (кредитування, реструктуризації підприємства, боргів і капіталу та (або) зміну організаційно-правової та виробничої структури боржника). Суб'єктом її проведення є керуючий санацією - фізична особа, яка відповідно до рішення господарського суду організовує здійснення санації боржника. Тривалість - не більше 12 місяців, за клопотанням комітету кредиторів чи керуючого санацією або інвесторів цей строк може бути продовжено ще до 6 місяців або скорочено.

Права та обов'язки (повноваження) арбітражного керуючого в межах окремих функціональних підсистем арбітражного управління наведено в табл. 2.1.

Хоча кожна з функціональних підсистем арбітражного управління має власну мету, процесуальні відмінності впровадження, індивідуальну тривалість, але відмітними особливостями усіх підсистем арбітражного управління є наступні:

- 1) здійснюються за рішенням та під контролем господарського суду;
- 2) підлягають узгодженню та затвердженню зборами кредиторів підприємства-боржника;

3) суб'єктом арбітражного управління може бути лише незалежний арбітражний керуючий, який має відповідну ліцензію та пройшов професійну підготовку;

4) перелік можливих процедур (контрольно-спостережних, ліквідаційних, санаційних), порядок та умови їх здійснення регламентуються на законодавчому рівні.

Визначення методологічних основ та обмежень антикризового управління має базуватися на опануванні світової теорії та практики менеджменту, їх творчому розвитку з урахуванням, по-перше, соціально-економічних умов діяльності підприємств у нашій державі, по-друге, специфічних завдань даного функціонального напряму управління.

Сучасний етап розвитку теорії та практики менеджменту визначається взаємним погодженням принципів та інструментів управління, розроблених у рамках трьох домінуючих концепцій (підходів) - процесна, системна та ситуаційна, а також концептуальних положень стратегічного управління. Теоретичні положення антикризового управління ґрунтуються на творчому поєднанні (інтеграції) усіх названих теорій управління.

Найважливішим методологічним положенням антикризового управління є системний підхід до його здійснення.

По-перше, цей підхід ґрунтується на розумінні сутності підприємства як складної динамічної соціально-економічної, відкритої, недетермінованої системи. Антикризове управління діяльністю підприємства має ґрунтуватися на концептуальних положеннях теорії виникнення та поглиблення кризи, які передбачають системне бачення механізму функціонування підприємства. Суб'єкт антикризового управління має чітко уявляти основні функціональні елементи підприємства як системи, враховувати їхню роль та значення в розгортанні кризових явищ, можливості щодо усунення ознак кризового стану та забезпечення життєздатності підприємства. Зміст антикризового управління підприємством полягає не тільки в ліквідації зовнішніх ознак т.г. недопущенні подальшого поглиблення кризи, а у відновленні здатності підприємства як мікро-економічної системи до самоорганізації, підтримки її внутрішнього та зовнішнього гомеостазу. Виконання цієї вимоги потребує певних дій щодо забезпечення працездатності усіх п'яти підсистем управління відповідно до теоретично визначених вимог. Насамперед це стосується систем збирання та обробки інформації про стан системи та її зовнішнє середовище, забезпечення різноманітності методів планування та багатоваріантно-сті рішень, що приймаються, координації прав та відповідальності окремих функціональних підсистем та структурних підрозділів, демократизації стилю управління підприємством.

По-друге, використання системного підходу в антикризовому управлінні обумовлює системне бачення основних напрямів та етапів роботи, які мають бути проведені для досягнення мети антикризового управління, взаємозв'язків, що існують між ними і мають бути враховані при розробці плану заходів для забезпечення ефекту синергії.

Антикризове управління підприємством має базуватися також на ситуаційному підході до управління, який активно розвивається починаючи з 60-х років минулого століття. Цей підхід, не відкидаючи концептуальних положень традиційних шкіл управління, акцентує увагу на потребі застосування

специфічних прийомів та методів управління з урахуванням ситуації конкретного підприємства-об'єкта управління, тобто конкретний набір обставин, які впливають на конкретне підприємство в конкретний період часу.

Практичне застосування ситуаційного підходу в процесі антикризового управління передбачає:

1) опанування теоретичних засад та типового інструментарію антикризового управління;
2) критичну оцінку теоретичних концепцій та методик, визначення сильних та слабких аспектів, позитивних та негативних наслідків застосування;

3) правильне розуміння та інтерпретацію ситуації конкретного об'єкта дослідження - підприємства, що опинилося в кризовому стані, тобто визначення найвагоміших факторів виникнення та розвитку кризи в даній унікальній соціально-економічній системі, пошук найбільш чутливих елементів системи, здатних повернути її до гомеостатичного стану;

4) розробку конкретних прийомів роботи, методів дослідження, інструментів управління з врахуванням специфіки конкретної ситуації для забезпечення досягнення цілей та завдань антикризового управління в найкоротші терміни та з найменшими втратами, тобто найбільш ефективно.

Крім розглянутих вище трьох домінуючих підходів, у сучасній літературі з питань менеджменту поступово виокремлюються новітні підходи, які зараз перебувають у стадії формування, а саме: соціально-етичний та стабілізаційний менеджмент. Незважаючи на дискусійність та новітність цих підходів, їхні окремі наукові здобутки дозволяють суттєво поглибити розуміння сутності та специфіки антикризового управління.

Соціально-етичний менеджмент орієнтує управлінський процес на зниження ймовірності або недопущення прийняття рішення, яке здатне завдати шкоди окремим об'єктам, що перебувають у сфері його впливу (постачальники, посередники, покупці, інші господарські партнери, персонал, власники, суспільство в цілому, зовнішнє суспільне та природне середовище тощо). Якщо все ж таки таке рішення мусить бути прийнято, то, за концепцією соціально-етичного менеджменту, необхідна розробка та впровадження достатньо вагомих компенсуючих заходів.

Прийняття рішень у соціально-етичному менеджменті обов'язково передбачає розробку прогнозу наслідків кожного із запропонованих управлінських рішень з подальшою оцінкою допустимості їх прийняття. Якщо наслідки управлінського впливу не визнаються допустимими, вони мають бути виключені з розгляду.

У рамках антикризового управління врахування наслідків окремих антикризових рішень визнається надзвичайно важливим. При цьому оцінка наслідків має проводитися виокремлено відносно впливу антикризових заходів на дві соціальні групи: працівників підприємства та його власників. Інтереси першої соціальної групи пов'язані зі збереженням робочих місць та заробітної плати за досягнуті результати праці. Якщо антикризові заходи потребують скорочення чисельності персоналу (внаслідок того, що вона визнається надмірною, робоча сила використовується неефективно, у зв'язку з диверсифікацією, скороченням обсягів діяльності тощо), то план фінансового оздоровлення має враховувати необхідність компенсаційних виплат робітникам, що скорочуються, відповідно до вимог

Якщо для прискорення розрахунків з кредиторами або для недопущення поглиблення кризи необхідно вжити непопулярних заходів, що стосуються персоналу (переведення на режим неповного робочого Дня, перегляд посадових окладів та відрядних розцінок, загального підходу до оплати праці тощо), то такі заходи мають супроводжуватися поясненням їх мети та необхідності проведення. Це полегшить сприйняття нововведень, послабить опір та незадоволення персоналу, сприятиме продуктивній праці, яка так необхідна для виходу з кризи.

У процесі антикризового управління не можна ігнорувати й економічні інтереси власників підприємства. Наприклад, якщо вони орієнтовані на збереження власності та контролю над підприємством, то пропозиції щодо збільшення статутного фонду шляхом залучення нових співвласників, капіталізації боргу (трансформації боргових зобов'язань в акції), злиття та приєднання є неприйнятними і мусять бути виключені з множини допустимих антикризових альтернатив.

Специфічність антикризового управління обумовлює потребу вивчення та творчого використання концепції стабілізаційного менеджменту, який у сучасній літературі розглядається як окремий методологічний підхід, метою якого є забезпечення знаходження об'єкта управління в заданій ділянці значень параметрів або недопущення переходу цього об'єкта в некерований стан. Алгоритм прийняття рішень у рамках цього типу менеджменту передбачає такі додаткові види робіт, як дослідження динаміки зміни параметрів об'єктів управління; оцінка часу, протягом якого мають бути реалізовані управлінські дії та отримані результати (тобто часу, впродовж якого об'єкт із заданою вірогідністю буде контрольованим); розподіл часу на операції підготовки, прийняття та виконання рішень з метою запобігання погіршенню стану об'єкта та завчасному переходу в некерований стан; генерація компенсуючих впливів, які зменшують прояви проблемної ситуації до отримання позитивного результату прийнятого управлінського рішення.

Антикризове управління можна розглядати як подальший розвиток концепції стабілізаційного менеджменту, оскільки одним з його завдань є стабілізація ситуації, недопущення подальшого поглиблення кризи. Виходячи з теоретичних засад стабілізаційного менеджменту, можна пояснити вагомість фактора часу в процесі антикризового управління, необхідність поєднання тактичних (за суттю стабілізаційних) та стратегічних (орієнтованих на розвиток) рішень для виведення підприємства з стану кризи та недопущення її повторення в майбутньому.

Антикризове управління має враховувати, по-перше, рухливість зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, швидкість змін його окремих параметрів та інтенсивність їхнього впливу на стан підприємства; по-друге, тривалість циклу управління, тобто час від прийняття рішення до отримання його результату.

Отже, по-перше, істотним обмеженням антикризового процесу є часові обмеження, тобто наявний час для реалізації відповідних заходів; по-друге, антикризове управління має бути організоване таким чином, аби вірогідність перебування об'єкта управління в керованому стані протягом циклу управління відповідала або була вище заданого рівня, тобто протягом реалізації антикризової програми не повинно відбуватися катастрофічного погіршення ситуації.

Розробка методології антикризового управління має базуватися на стратегічному підході до управління діяльністю підприємства в цілому з врахуванням особливостей та обмежень, які притаманні тільки даному напрямку управлінської діяльності.

Це спонукає окремих дослідників до використання термінів „стратегія запобігання неспроможності та банкрутству”, „тактика протидії банкрутству”. Стратегія запобігання банкрутству розглядається як постійна складова загальної стратегії підприємства, яка має визначати методи вибору стратегічних рішень у рамках товарної, цінової, інвестиційної та інших складових економічної стратегії для створення передумов стійкого розвитку, недопущення розвитку кризи, створення та підтримки високого рівня конкурентної переваги. Її головним завданням визнається завчасне виявлення кризових тенденцій за допомогою так званих „слабких сигналів”, які провішують можливість кризових явищ, і визначення заходів, які б протидіяли цим явищам. Тактика орієнтована на фактичний фінансовий стан фірми в поточний період її діяльності та оцінку на цій основі вірогідності настання банкрутства в найближчий період часу; стратегія виходить з прогнозів можливих наслідків стратегічних довгострокових рішень, тому найважливішою функцією стратегії запобігання банкрутству є прогнозування таких наслідків на ранніх етапах діяльності - з моменту вибору місії фірми.

Як відомо, стратегічний менеджмент передбачає розробку довгострокових цілей та орієнтирів, обґрунтування та впровадження принципово нових напрямів діяльності підприємства, його бізнесової політики, спрямованих на перемогу в конкурентній боротьбі та забезпечення стійкого становища підприємства на ринку з врахуванням змін у його зовнішньому оточенні, базується на використанні концепції „від майбутнього до сучасного, а не від минулого до майбутнього”. Використання стратегічного підходу дає можливість визначати зміст антикризового управління як процесу формування загального плану виведення підприємства зі стану кризи, який розроблюється відповідно до внутрішніх можливостей підприємства, стану зовнішнього оточення, часових і ресурсних обмежень антикризового процесу.

Стратегічне мислення обумовлює необхідність проведення в перебігу антикризового управління оцінки та прогнозування впливу зовнішнього середовища на виникнення, поглиблення та можливість подолання кризових явищ, дослідження стратегічної позиції підприємства як необхідної передумови його виживання.

Стратегічний підхід має домінувати в діяльності антикризового менеджера, саме він обумовлює вимоги, що ставляться до фахівця такої спеціалізації. Основними серед них є такі:

- вміння моделювати ситуацію, будувати причинно-ланцюгові зв'язки між окремими проблемами, напрямками діяльності, прогнозувати наслідки окремих рішень та дій;
- здатність виявити необхідність змін та готовність реагувати на них, творчий підхід та готовність до дій в умовах непередбачуваних ситуацій;
- здатність до розробки стратегії змін, розробки багатоваріантних пропозицій щодо фінансового оздоровлення підприємства з подальшим обґрунтуванням найбільш прийнятної та ефективного варіанта;
- здатність реалізувати розроблену стратегію, незважаючи на опір внутрішнього середовища, окремих

працівників та керівників, неочікуваних змін зовнішнього характеру. В основу антикризового управління повинна бути покладена парадигма ресурсного підходу до пояснення успіху підприємства. Її відмінна особливість полягає в орієнтації не на вибір ринку діяльності та його зміну в разі несприятливої кон'юнктури, а на дослідження сильних та слабких аспектів конкретного підприємства, на вивчення можливостей завоювання та збереження його конкурентних переваг.

Відповідно у перебігу антикризового управління необхідно визначати та аналізувати стратегічні ресурси підприємства, забезпечувати їх перетворення спочатку на потенціал успіху, а потім на стратегічні фактори успіху підприємства. Саме ресурсні обмеження, тобто наявність стратегічного потенціалу або передумов для його формування, визначають можливості та результативність програм фінансового оздоровлення підприємства. Особливе значення для адаптації ресурсів до змін зовнішнього середовища та трансформації потенціалу успіху на фактори успіху мають так звані „мета-ресурси" (маркетинг, операційний та фінансовий менеджмент, менеджмент персоналу та організації), якість яких є визначальною для досягнення фінансового оздоровлення. Антикризове управління має застосовувати також здобутки та надбання проектного управління, яке базується на ідеї визначення переліку, оцінки вірогідних термінів та контролі критичного шляху усього комплексу заходів, необхідних для досягнення певної мети (здійснення проекту). Активний розвиток сфери застосування цього методу дає можливість суттєво знизити неузгодженість у використанні окремих ресурсів, скоротити тривалість виконання усього комплексу робіт, зменшити кількість ресурсів, та відповідно - вартість програми. Доцільність використання в перебігу антикризового управління методології управління проектами обумовлюється тим, що фінансове оздоровлення підприємства можна розглядати як проект, який здійснюється підприємством.

Таке твердження обґрунтовується ознаками антикризового управління та програми фінансового оздоровлення як його основного документа, яка передбачає: комплексність завдань та заходів, які мають бути здійснені; чітку орієнтацію на досягнення певних цілей; послідовно-паралельне виконання окремих елементів антикризової діяльності, видів робіт; наявність жорстких обмежень щодо тривалості витрат бюджету матеріальних та трудових ресурсів; залежність тривалості та вартості антикризової діяльності від організації виконання робіт. У такому розумінні антикризове управління відповідає усім нині загальновизнаним ознакам проекту.

Виходячи з теоретичних засад проектного управління, можна, по-перше, визначити та використовувати поняття елементарної дії, тобто елемента роботи, яка обов'язково має бути здійснена; по-Друге, проводити розукрупнення усього антикризового процесу на елементарні дії та розглядати його як комплекс заходів (етапів роботи); по-третє, розробити та пропонувати типові організаційне, методичне та інформаційне забезпечення кожного елемента роботи; по-четверте, прогнозувати тривалість реалізації проекту та бюджет, необхідний для його проведення; по-п'яте, використовувати сітьовий метод для опису, аналізу та оптимізації перебігу здійснення проекту фінансового оздоровлення. Сучасні умови діяльності підприємств характеризуються невизначеністю та високою швидкістю змін у

зовнішньому оточенні підприємства. За цих умов посилюється інтерес до розробки методологічних основ формування адаптивних систем управління, які ґрунтуються на теорії хаосу та самоорганізації. Принципові відмінності адаптивного підходу до управління полягають у наступному:

- орієнтація на прогнозування змінилася розумінням, що навіть незначні зміни у зовнішньому оточенні можуть радикальним чином змінити траєкторію руху підприємства як соціально-економічної системи;
- хаотичні зміни поведінки та стану системи мають певний „малюнок”, який можна передбачити при використанні теорії імовірності;
- об'єктом дослідження має бути не окрема складова, а система в цілому, її динамічні, а не статичні характеристики;
- управління системою має базуватися на її здатності до самоорганізації, під якою розуміється здатність системи підтримувати просторову, часову та функціональну структури без специфічного впливу. У процесі самоорганізації підприємство самостійно адаптується до змін у зовнішньому середовищі, формує відповідну стратегію.

Спираючись на здатність підприємства до самоорганізації, визнана можливість переходу від управління підприємством, його окремими функціональними складовими до управління процесами самоорганізації. Такий підхід дає можливість істотно змінити акценти антикризового процесу. Головним має бути визнано розблокування (регенерування) його здатності до самоорганізації, а не „лікування” окремих функціональних блоків підприємства.

Антикризове управління на ґрунті самоорганізації має відповідати таким вимогам:

- 1) відстежувати відповідність організаційної структури підприємства сегменту ринку, на якому воно „працює”, типу конкуренції, що має місце (цінова, за якістю, сервісом, новизною);
- 2) орієнтуватися на горизонтальні організаційні структури, яким природно властива здатність до самоорганізації та які дають змогу найефективніше виявляти та опановувати нові сегменти ринку, що вкрай необхідно для виведення підприємства із кризового стану;
- 3) ґрунтуватися на здатності підприємства до акумулювання досвіду та самостимулювання завдяки отриманню операційного ефекту масштабу (зменшення рівня витрат та підвищення ефективності при зростанні обсягів діяльності), що є необхідною передумовою отримання конкурентних переваг;
- 4) гармонічно поєднувати раціональний підхід, який враховує інтереси підприємства в цілому, з інституціональним (орієнтованим на врахування інтересів окремих функціональних ланок, структурних одиниць підприємства) та політичним (орієнтованим на інтереси окремих впливових осіб та угруповань, посадових осіб та неформальних лідерів);
- 5) здійснювати оцінку альтернативних рішень, що можуть мати місце, враховувати розподільчі бар'єри між окремими альтернативними варіантами;
- 6) враховувати формальні та неформальні ієрархії, інтереси та позиції, проводити стратегічні рішення по „коридорах байдужості”, тобто полю, яке не зачіпає інтересів будь-яких сил.

Таким чином, теоретичні положення антикризового управління базуються на творчому поєднанні (інтеграції) найсучасніших теорій та концепцій управління, з врахуванням специфіки антикризового процесу та специфіки діяльності підприємства в кризовому стані.

2.5. Принципи здійснення антикризового управління

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 реалізуються завдання управління, забезпечується підвищення ефективності його потенціалу, більш досконала організація відносин об'єкта управління з середовищем. Антикризове управління підприємством повинно здійснюватися з урахуванням системних та специфічних принципів (рис. 2.3).

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, розробку антикризових рішень з усіх напрямів діяльності підприємства, видів ресурсів, що використовуються, функціональних підсистем підприємства;
- 3) принцип відповідності, суть якого полягає у вивченні та типізації умов функціонування конкретного підприємства-об'єкта антикризового управління, виявленні специфічних умов та тенденцій його розвитку, врахуванні стадії життєвого циклу і наявних конкурентних переваг підприємства, часових обмежень, притаманних антикризово-му процесу, особливо на етапі поглиблення кризи, якомога ширшому охопленні усіх „за" і „проти" конкретного управлінського рішення з врахуванням реалій, які мають місце;
- 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 врахуванням стадії кризи, ймовірного терміну виникнення ситуації банкрутства, причин і факторів, що обумовили появу кризових явищ;



Рис. 2.3. Основні принципи антикризового управління

- 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 та поширення кризи або в якій подальше поглиблення кризи має найбільш негативний вплив на функціонування та життєздатність підприємства в 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 справи 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.

Специфічні принципи антикризового управління диференціюються щодо механізму, процесу та системи управління.

Під механізмом антикризового управління слід розуміти сукупність засобів та методів впливу на об'єкт управління - кризові явища. Основними принципами, на яких ґрунтується механізм антикризового управління, визнаються:

- 1) принцип опори на антикризову свідомість - розуміння негативних наслідків виникнення та поглиблення кризи для усіх суб'єктів антикризового процесу; найважливішими характеристиками свідомості є інтереси, цінності та мотиви діяльності, від яких залежить досягнення поставленої мети;
- 2) принцип антикризової мотивації діяльності - його суть полягає в переважному використанні засобів

мотивації, спрямованих на розв'язання кризових проблем; адміністративні або організаційні заходи не підкріплені економічною та морально-етичною мотивацією, як правило, неефективні;

3) принцип упередженості в розв'язанні проблем - швидкість поглиблення кризових явищ на певному етапі виходить з-під контролю, зміни стають незворотними, тому механізм антикризового управління має бути орієнтованим насамперед на запобігання виникненню та поглибленню кризових явищ;

4) принцип багатоваріантності розробки можливих антикризових процедур з врахуванням фактора невизначеності і ризику реалізації окремих планових заходів, необхідність розробки альтернативних заходів обумовлюється, по-перше, їх можливою нерезультативністю, по-друге, ймовірністю змін у зовнішньому оточенні, внутрішньому потенціалі, цільовизначенні власників підприємства, внаслідок чого розроблений варіант антикризових дій буде визнаний як недоцільний або неможливий для реалізації;

5) принцип реалістичності в оцінці ситуації, успіхів або невдач, які мають місце; оцінюючи можливість подолання кризи необхідно спиратися на об'єктивну реальність. Інформація про будь-які позитивні зрушення, які мають місце і є результатом антикризових заходів, має розповсюджуватися серед персоналу. Невдачі не повинні сприйматися фатально, слід зосереджувати увагу на вивченні причин низької ефективності або нерезультативності для запобігання повторенню таких помилок у майбутньому.

Процес управління прийнято визначати як послідовність дій, які мають бути здійснені і які формують управлінський вплив. Головним в організації процесу антикризового управління є дотримання таких принципів:

1) стратегічності (цілеспрямованості) - антикризове управління не може бути ефективним, якщо воно здійснюється без певної мети або чітких завдань, коли відсутня антикризова стратегія управління;

2) послідовності розв'язання проблем - у перебігу антикризового управління необхідно ранжувати завдання та проблеми за ступенем їх важливості для досягнення кінцевої мети, враховуючи їхній вплив на розв'язання подальших завдань та швидкість антикризових перетворень;

3) своєчасності прийняття управлінських рішень, реалізація якого потребує постійного моніторингу стану господарської системи, раннього виявлення ознак кризового стану, швидкого реагування на них відповідними антикризовими заходами; ігнорування цього принципу може мати фатальні наслідки, оскільки загальновідомо, що виведення системи з глибокої кризи потребує значно більших зусиль та витрат, ніж попередження та запобігання її виникненню;

4) гнучкості, маневреності, пристосування до швидких змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства; незважаючи на доцільність розробки типової схеми антикризового процесу, специфіка конкретного підприємства може уточнювати зміст та інструментарій роботи, яка має бути здійснена на кожному етапі, ранжувати їх значущість, змінювати порядок проведення;

5) оцінки позитивних та негативних наслідків рішень, що приймаються, врахування їхнього впливу на життєдіяльність підприємства в короткостроковому та довгостроковому періодах.

Під системою управління розуміється сукупність функцій та повноважень, які необхідні для здійснення управлінського впливу, в тому числі й антикризового. Система антикризового управління повинна будуватися з врахуванням таких основних принципів:

1) функціональної інтеграції - антикризове управління не може бути ефективним, якщо воно спиратиметься тільки на розв'язування оперативних та тактичних задач; необхідно весь менеджмент підприємства, усі його функції орієнтувати на запобігання кризі, а у разі виникнення ознак кризового стану - їх локалізацію;

2) професіоналізму, що передбачає наявність спеціальної підготовки тих осіб, які приймають на себе відповідальність за дієвість антикризового управління, опанування певних знань та навичок для безпосереднього проведення або управління цією роботою; тільки професійна підготовка забезпечує дієвість та результативність анти-кризових перетворень, виділення пріоритетів, правильне ранжирування завдань, дає можливість заощадити час, зберегти кошти, а іноді й власність;

3) відповідальності за наслідки рішень, що приймаються, саме в цій функціональній підсистемі управління необхідна розвинута та збалансована система відповідальності за наслідки реалізації антикризової програми, насамперед фінансові; у розвинутих країнах така система відповідальності сформувалася та пройшла випробування часом, в Україні формування її засад та механізмів входить до першочергових завдань, які повинні бути вирішені;

4) оптимального співвідношення централізму та децентралізму в прийнятті відповідних рішень, максимальне залучення персоналу підприємства, яке опинилося в кризовому стані, до розробки та впровадження антикризових заходів. Тільки за цих умов можна сподіватись на максимальну швидкість та ефективність у досягненні цільового результату.

Визначені принципи антикризового управління, доповнюючи та конкретизуючи один одного, можуть та повинні діяти тільки в системі.

2.6. Ефективність антикризового управління та фактори, що її визначають

Проблематика оцінки ефективності антикризового управління належить до найменш розроблених теоретичних питань його побудови, хоча зрозуміло, що визначення таких ключових понять, як результат, ефект, критерії та показники ефективності є однією з необхідних передумов формування будь-якої системи управління.

Як відомо, проблематика ефективності та підходів до її оцінки достатньо розроблялася вітчизняними та зарубіжними вченими, що обумовило поширення різних підходів для обґрунтування цих понять та формування оціночних показників.

Прийнято виокремлювати зазначені нижче види ефективності.

1. Залежно від отриманого результату (наслідку) - економічну, яка в загальному вигляді характеризує співвідношення між отриманими результатами та ресурсами, що були витрачені для їх досягнення, та соціальну ефективність, яка додатково враховує соціальні наслідки (збереження та створення нових робочих місць, покращення соціально-психологічного клімату в колективі або умов праці тощо).
2. Залежно від місця одержання ефекту - народногосподарську (суспільну) та локальну (комерційну) ефективність, яка може бути в свою чергу оцінена на рівні окремого підприємства, його структурного підрозділу, окремого бізнес-процесу, операції тощо.

3. Залежно від методу розрахунку - абсолютну ефективність, яка характеризує загальну або питому ефективність діяльності підприємства чи іншого об'єкта оцінки за певний проміжок часу, та порівняльну ефективність, яка відображає наслідки порівняння альтернативних варіантів та вибору найкращого з них.

4. Залежно від підходу до оцінки - часткову (окрему), чинникову (обумовлену впливом окремого чинника) та повну (інтегральну) ефективність.

5. Залежно від об'єкта оцінки - ефективність виробництва, ефективність використання трудових (праці), матеріальних та фінансових ресурсів; ефективність системи управління підприємством або організації певного управлінського процесу тощо.

6. Залежно від ступеня збільшення ефекту - первинна, мультиплікаційна та синергічна ефективність. Первинна ефективність - це початковий одноразовий ефект, який одержано внаслідок реалізації певної сукупності заходів (технічних, технологічних, організаційних, економічних, соціальних тощо). Мультиплікаційна ефективність є наслідком багаторазового та багатоспрямованого використання цих заходів (інновацій) не лише на даному підприємстві, а й на інших підприємствах, в інших сферах діяльності. Вона проявляє себе в таких специфічних формах:

- дифузійний ефект, який отримується завдяки максимальному поширенню в інші сфери та галузі діяльності;
- резонансний ефект, який виникає завдяки активізації та стимулюванню розвитку інших позитивних явищ та тенденцій як в даному суб'єкті господарювання, так і на інших підприємствах (у сферах діяльності);
- ефект „стартового вибуху”, який є проявом своерідної ланцюгової реакції, початку лавиноподібного збільшення ефекту під впливом первинного імпульсу (первинної ефективності);
- ефект супровідних можливостей, який виявляється у вигляді різних проміжних та побічних позитивних результатів (ефектів);
- ефект акселерації, який характеризує прискорення темпів поширення якогось позитивного результату.

Синергічна ефективність характеризує комбінований вплив усіх заходів (інновацій) на фінансово-господарський стан суб'єкта господарювання, при якому він перевищує арифметичну суму ефектів, отриманих від кожного окремого заходу.

Стосовно антикризового управління немає сенсу намагатися сконструювати систему показників ефективності саме управлінської діяльності, виділити із загального ефекту ту частину, яка досягнута завдяки функціонуванню власне системи антикризового управління. Більш слушним в якості ефекту (результату, наслідків) антикризового впливу розглядати результативні показники діяльності керованої системи в цілому, тобто показники, досягнуті підприємством за період впровадження антикризового управління.

Оцінка ефективності антикризового управління проводиться за такою системою критеріїв:

- досягнута зміна найважливіших показників господарсько-фінансової діяльності та фінансового стану підприємства за період антикризового управління (порівняно з початком реалізації антикризових процедур);

- швидкість отримання позитивних змін на одиницю часу, тобто приріст узагальнюючих показників господарювання, отриманий за один часовий інтервал (тиждень, місяць, квартал);
 - економічність отримання позитивного ефекту, виміром оцінки якої є співвідношення між досягнутим приростом результатів господарсько-фінансової діяльності та обсягом витрат, пов'язаних з досягненням цього ефекту (сукупна оцінка витрат на проведення суто антикризового управління та вартості додатково залучених ресурсів);
 - достатність змін для відновлення параметрів життєздатності підприємства, яка оцінюється шляхом порівняння фактично досягнутих показників з еталонними (цільовими) значеннями, за яких забезпечується життєздатний стан підприємства.
- Визначені критерії можуть стати підґрунтям побудови системи локальних та загальних показників ефективності антикризового управління, за допомогою яких можуть оцінюватися альтернативні антикризові пропозиції та формуватися висновок стосовно ефективності системи антикризового управління підприємством в цілому.
- Ефективність антикризового управління обумовлюється сумісним впливом таких найважливіших факторів
- 1) професіоналізм суб'єкта антикризового управління та якість його фахової підготовки;
 - 2) особисті якості суб'єкта антикризового управління, його здатність бути лідером та забезпечити об'єднання усіх творчих конструктивних сил;
 - 3) психологія суб'єкта антикризового управління, його здатність до проведення управління в екстремальних ситуаціях;
 - 4) формування антикризової команди, здатної професійно, адекватно та творчо виконувати поставлені перед ними завдання;
 - 5) підтримка суб'єкта антикризового управління трудовим колективом та власниками підприємства, забезпечення корпоративності, тобто інтеграції усіх ділових, соціально-психологічних та організаційних відносин, внутрішній патріотизм та ентузіазм;
 - 6) методологія розробки ризикованих управлінських рішень;
 - 7) обґрунтованість та науковість прийомів прогностично-аналітичних досліджень, що відбуваються на усіх етапах його здійснення;
 - 8) якість розробленої антикризової програми та адекватність існуючим умовам та обмеженням антикризових заходів;
 - 9) належна оперативність та гнучкість антикризового управління, насамперед в період реалізації антикризових заходів;
 - 10) наявність спеціального програмного забезпечення для проведення діагностичних та прогностичних процедур та досліджень.

2.7. Концептуальна модель процесу антикризового управління підприємством

У сучасній спеціальній літературі відсутня єдність поглядів на процес антикризового управління підприємством, тобто послідовність дій, які повинні бути здійснені з метою виведення його зі стану кризи. У окремих дослідників послідовність процесу антикризового впливу взагалі не формалізується, і тільки із логічного викладення матеріалу можна зробити необхідні висновки стосовно причинно-наслідкових зв'язків, які існують між окремими напрямками (блоками, етапами) роботи, підсистемами антикризового управління, а інші, зокрема проф. І.О. Бланк [152, т.2, с.257-276; 153, с.243-245], пропонують чітке структурування послідовності управлінських зусиль. Базуючись на викладених вище теоретичних засадах, антикризове управління підприємством має здійснюватись поетапно та передбачати послідовність дій, які показано на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Концептуальна модель процесу антикризового управління підприємством

Зміст кожного етапу процесу антикризового управління полягає у нижчезазначеному. 1 етап - діагностика кризового стану і загрози банкрутства підприємства. Діагностика кризового стану і загрози банкрутства підприємства може здійснюватися або безпосередньо співробітниками підприємства або зовнішніми незалежними експертами. Другий варіант визнається як більш дієвий. До складу такої аналітичної групи найбільш доцільно залучати незалежних аудиторів, бізнес-консультантів та інших професійних фахівців (бухгалтерів, фінансових аналітиків, оцінювачів тощо). При цьому спеціалісти та посадові особи підприємства, яке діагностується, повинні сприяти роботі експертів, надавати їм усіляку інформацію та забезпечити максимально сприятливі умови роботи. Бажано, щоб створена аналітична група була підпорядкована безпосередньо особі, що ініціює діагностику, і має відповідний правовий статус та визначені в наказі по підприємству повноваження. На цьому етапі роботи шляхом використання спеціальних прийомів і методів дослідження необхідно:

- 1) здійснити комплексний аналіз результатів господарсько-фінансової діяльності та фінансово-майнового становища підприємства, вивчити динаміку найважливіших обсягових (обсяги виробництва та реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), доходів, витрат, прибутку активів та капіталу) та якісних показників діяльності (рентабельності, ліквідності, оборотності, фінансової стійкості підприємства);
 - 2) оцінити ритмічність і синхронність грошових потоків;
 - 3) розміри та періодичність виникнення дефіциту грошових коштів;
 - 4) визначити обсяг, структуру і час погашення зовнішніх фінансових зобов'язань;
 - 5) визначити основні причини виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства;
 - 6) оцінити масштаб і можливі наслідки подальшого поглиблення кризових явищ, ймовірність і терміни виникнення ситуації банкрутства;
 - 7) здійснити аналіз і прогнозування розвитку ринкової ситуації для визначення сприятливості зовнішнього середовища для подолання кризи;
 - 8) оцінити внутрішні можливості підприємства щодо локалізації та подолання кризових явищ.
- Проведення описаного комплексу досліджень надає можливість сформулювати необхідне аналітичне підґрунтя для подальшої роботи.

2 етап - визначення мети і завдань антикризового управління. Результати проведеної діагностики дозволяють визначити глибини ну кризи, яка охопила підприємство, а отже - визначити мету та завдання антикризового управління. Залежно від глибини кризи такими завданнями можуть бути: виведення підприємства зі стану юридичного банкрутства; недопущення виникнення ситуації банкрутства;

локалізація кризових явищ; фінансова стабілізація; запобігання повторенню кризи. Розрізняють поточні (актуальні) та наступні завдання антикризового управління. Поточне (актуальне) завдання визначається після проведення діагностики кризи та відповідає певній фазі кризи. Залежність між глибиною кризи, метою та завданнями антикризового управління наведено у табл. 2.2.

Наведені завдання антикризового управління є головними або першочерговими. Їх виконання свідчить про зменшення глибини кризи і припускає перехід до виконання наступних завдань антикризового управління (за ступенем черговості), аж до повного виходу з неї. Тобто кожне наступне завдання у наведеному ланцюгу завдань стає актуальним після реалізації завдань попереднього етапу.

3 етап - визначення суб'єкта антикризової діяльності. На цьому етапі роботи необхідно визначити суб'єкт, який бере на себе відповідальність за розробку і реалізацію антикризових процедур, встановити його повноваження стосовно розробки та впровадження антикризової програми.

Проблематичною визнається розробка заходів щодо виведення підприємств з кризи тими ж особам[^] (або командою менеджерів), Діяльність або бездіяльність яких зумовила її появу. Тому, як правило, успішна нормалізація діяльності можлива за умови зміни вищого керівництва або, як мінімум, шляхом залучення до розробки антикризової програми молодих кадрів середньої ланки управління. Новизна і неординарність їхнього мислення можуть стати серйозною підтримкою вищому керівництву, забезпечити розробку ефективного плану виходу з кризи.

У країнах з розвинутою ринковою економікою для виконання цієї роботи використовують позаштатних професіоналів-фахівців з питань неспроможності або антикризових керуючих (у багатьох державах їх називають синдиками, в українському професійному сленгу - „ліквідаторами" або „чистильниками"). Оскільки ефективність даної роботи багато в чому визначається досвідом і професіоналізмом запрошених фахівців, їх пошук і залучення до співпраці є необхідним етапом процесу антикризового управління.

Антикризовий керуючий повинен володіти такими рідкісними особистими якостями:

- 1) високий професіоналізм у таких галузях, як фінансовий менеджмент, економіка, маркетинг, менеджмент, господарське право;
- 2) досвід практичної діяльності;
- 3) ініціативність, спроможність до активних дій щодо виведення підприємства з кризи, незважаючи на окремі невдачі, промахи або неефективні рішення;
- 4) творчий підхід, спроможність до побудови нестандартних бізнес-схем і програм;
- 5) бізнес-інтуїція, спроможність до передчуття одержання прибутку і досягнення поставленої мети;
- 6) висока відповідальність за доручену справу;
- 7) вміння працювати в команді, прислухатися до думки фахівців підприємства і бути їх лідером;
- 8) високі морально-етичні якості, відповідальність за використання конфіденційної інформації тощо.

Крім особистих якостей ефективність діяльності антикризового керуючого визначається певними чинниками (передумовами, які мають бути створені для нього):

- повна передача повноважень і відповідальності за результати діяльності підприємства в період проведення антикризових процедур;
- доступ до всієї інформації, що стосується діяльності підприємства і його взаємовідносин із зовнішніми контрагентами;
- створення дійового механізму зацікавленості (матеріальної і моральної) в подоланні кризи і збереженні підприємства як життєздатного суб'єкта ринку.

4 етап - оцінка часових обмежень процесу антикризового управління, які визначаються часом, наявним у підприємства до порушення справи про банкрутство і адміністративного обмеження повноважень існуючого керівництва.

Часові обмеження антикризових процедур визначаються інтенсивністю поширення кризових явищ. Розуміння цього обумовлює недопущення подальшого поглиблення кризи, оскільки подолання більш глибокої кризи пов'язане з більш значними витратами і труднощами. У разі реальної загрози ініціювання банкрутства, фактор часу стає жорстко лімітованим обмеженням, набуває центрального значення. Це визначає необхідність прогнозування ймовірного терміну банкрутства.

Якщо за відправну точку взяти день можливого невиконання зобов'язань перед і-м кредитором, то виникнення ситуації банкрутства може мати місце як мінімум через 160 днів. Такий часовий лаг пояснюється існуючою процедурою порушення справи про банкрутство [2, 6]: 30 днів - час відповіді на офіційне письмове звернення кредитора з вимогою виконання фінансових

зобов'язань;

30 днів - час відповіді на претензію кредитора;

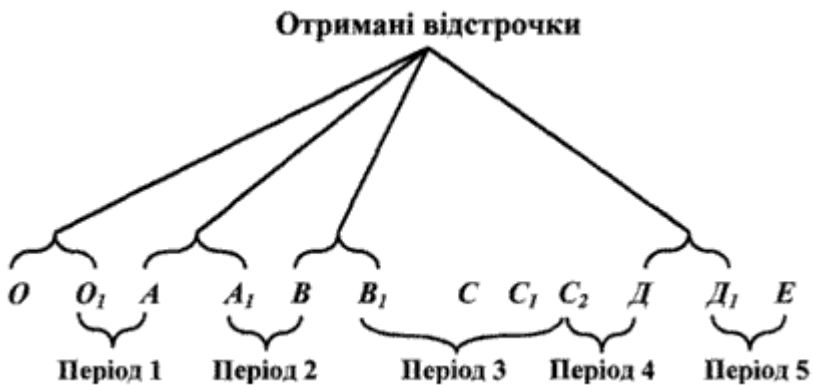
30 днів - час розгляду в судовому порядку позову кредитора через невиконання фінансових зобов'язань і одержання рішення про стягнення боргу;

10 днів - час набуття чинності рішення суду про стягнення боргу з боржника;

30 днів - час на виконання судового рішення щодо виконання строкового зобов'язання (перерахування суми боргу кредиторів);

30 днів - час до порушення справи про банкрутство після подання заяви кредиторів.

Отже, до безпосереднього порушення справи мають відбутись певні процедури, регламент яких (послідовність і час здійснення) чітко визначені існуючим господарським законодавством. Їх графічно представлено на рис. 2.5.



Періоди часу OO_1 , AA_1 , BB_1 DD_1 є додатковими відстрочками, що надаються кредитором боржникові. Їхня тривалість може бути вельми різноманітною залежно від ставлення кредитора, перебігу переговорів стосовно позасудового врегулювання претензій і досягнення угоди про терміни погашення боргу, фінансових можливостей кредитора (у зв'язку з необхідністю сплати державного мита на етапі BB_1 і DD_1) та інших факторів. Умовно їхня загальна тривалість становить 20 днів. Отже, у розпорядженні підприємства для проведення антикризових процедур, як правило, є шість місяців після імовірного прогнозованого терміну невиконання боргових зобов'язань перед кредиторами. Імовірний термін невиконання боргових зобов'язань перед кредиторами визначається в перебігу розробки фінансового плану (зокрема, таких його розділів, як план руху грошових коштів і план обслуговування зовнішніх зобов'язань) як дата початку періоду сталої (кумулятивної) неплатоспроможності підприємства, тобто негативного грошового потоку з урахуванням необхідного обсягу коштів для погашення зовнішніх зобов'язань.

5 етап - оцінка ресурсного потенціалу антикризової о управління. У сучасній економічній літературі підприємство розглядається як система ресурсів, що взаємодіють між собою і забезпечують досягнення певних результатів, мети діяльності. Основними видами використовуваних ресурсів є: технічні,

технологічні, кадрові, просторові, ресурси організаційної структури системи управління, інформаційні, фінансові тощо (для торговельних підприємств - товарні ресурси). Кожний із зазначених видів ресурсів являє собою сукупність можливостей функціонування підприємства та досягнення стратегічних цілей його діяльності. Існуючі потенційні можливості у підприємства при найбільш ефективному використанні наявних у його розпорядженні ресурсів являють собою ресурсний потенціал підприємства. Оцінюючи ресурсний потенціал підприємства у процесі анти-кризового управління, необхідно звернути увагу на такі його характеристики:

- достатність ресурсів для вирішення поставлених завдань та комплексність ресурсного потенціалу;
- гнучкість і адаптованість ресурсного потенціалу, що визначає спроможність підприємства до інновацій;
- перспективність ресурсного потенціалу або наявність життєздатного ядра.

Таким чином, ресурсний потенціал також є лімітуючим обмеженням антикризового процесу. Жорсткість цього обмеження визначається рядом факторів:

- 1) можливістю вивільнення ліквідних коштів внаслідок іммобілізації оборотних і позаоборотних активів підприємства (природної, здійснюваної в перебігу операційного циклу, або насильницької, внаслідок прийняття рішення про продаж окремих елементів майна);
- 2) можливістю одержання додаткових зовнішніх фінансових ресурсів (додаткових кредитів, позик, здійснення випуску акцій та облігацій, поповнення статутного фонду за рахунок грошових фінансів та інше) або одержання відстрочки повернення (пролонгації) отриманих раніше;
- 3) конкурентним статусом підприємства, що визначається сукупністю внутрішніх можливостей підприємства з генерування потоків грошових коштів, необхідних для розрахунку по зовнішніх зобов'язаннях і продовження самофінансування діяльності. Даний фактор є найскладнішим і комплексним, оскільки визначає спроможність підприємства не тільки до ліквідації загрози банкрутства, але й до усунення глибинних причин кризових явищ.

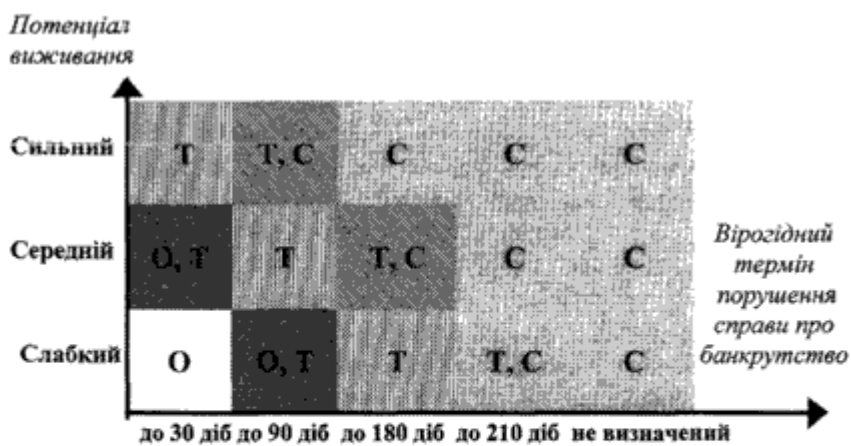
6 етап - розробка антикризової програми підприємства, яка являє собою обґрунтовану сукупність заходів, що мають бути вжиті для досягнення визначених цілей та задач антикризового управління, її зміст обумовлюється результатами проведеної діагностики, часовими та ресурсними обмеженнями антикризового процесу. У складі програми зазвичай виділяються окремі антикризові політики, тобто сукупність дій, засобів та інструментів досягнення певних завдань. У сучасній економічній літературі антикризові заходи і політику прийнято класифікувати по-різному. Так, виокремлюють тактичні і стратегічні рішення, оборонні і наступальні дії, механізми оперативної, тактичної і стратегічної фінансової стабілізації, вжиття негайних заходів та корпоративні відновлювальні стратегії тощо.

Не сформувалося загальновизнаної точки зору на послідовність (черговість) застосування тих чи інших антикризових процедур, оптимальну норму співвідношення між ними. Багато дослідників акцентують увагу на необхідності поєднання стратегії і тактики антикризового управління, диференціюють час проведення окремих політик.

У роботі [127, с.42] поєднання стратегічного і тактичного підходу до антикризового управління подано у вигляді окремих часових інтервалів запобігання, недопущення і виходу з кризи, які визначені залежно від інтенсивності наростання кризових явищ. Необхідність адекватності антикризових дій глибині кризи передбачена і в роботі [187, с.55-57], де визначені основні етапи фінансової стабілізації (усунення неплатоспроможності; відновлення фінансової стійкості; зміна фінансової стратегії з метою прискорення економічного зростання) та розкрито систему заходів, характерних для кожного з них. Чітке ранжирування тих чи інших антикризових заходів за терміном не є виправданим і життєздатним. У практичному житті неможливо чітко визначити день „X”, що є межею їх застосування. Залежно від фази кризи, жорсткості часових та ресурсних обмежень в антикризовій програмі підприємства має бути знайдено оптимальне поєднання оперативних, тактичних і стратегічних рішень. Раціональне співвідношення між оперативними, тактичними і стратегічними заходами щодо виведення підприємства з кризи пропонується визначати залежно від характеру прояву часових і ресурсних обмежень антикризового процесу (рис. 2.6).

7 етап - впровадження антикризової програми і контроль за її виконанням. Найважливішою управлінською функцією на етапі безпосереднього проведення запланованих заходів є організація контролю за перебігом виконання розробленої антикризової програми для своєчасного вжиття заходів щодо модернізації або корегування раніше розробленої політики (процедур, заходів) у зв'язку з не прогнозованими збуреннями у внутрішньому і зовнішньому середовищі та поведінкою окремих кредиторів.

Система контролю має забезпечувати, по-перше, відстеження динаміки зовнішніх проявів кризових явищ, причин і факторів розвитку кризи, інтегральних показників кризового стану; по-друге, оцінку результатів вжитих антикризових заходів (за їх характером, термінами, наслідками реалізації).



Умовні позначки:

- О - оперативні антикризові заходи (негайні);
- Т - тактичні антикризові заходи (захисні політики);
- С - стратегічні антикризові заходи (відновлювальні політики).

Рис. 2.6. Залежність характеру антикризових заходів від часових і ресурсних обмежень антикризового процесу

8 етап - розробка і реалізація профілактичних заходів щодо запобігання повторенню кризи. Метою цього етапу процесу анти-кризового управління є створення або модернізація основних елементів системи протидії банкрутству на рівні підприємства, розробка та реалізація профілактичних заходів щодо запобігання повторенню кризи в майбутньому. З цією метою мають бути внесені відповідні зміни в основні функціональні стратегії та політики підприємства: управління грошовим оборотом та запасами, господарським ризиком; формування та використання прибутку, закупівля товарно-матеріальних ресурсів, управління дебіторською заборгованістю, залучення кредитних ресурсів, інвестиційну та інші політики, пов'язані з генеруванням або витрачанням грошових коштів. Зміни, що вносяться, мають враховувати передові технології, засоби та інструменти управління економічними процесами, забезпечити високоефективну і сталу роботу підприємства в майбутньому. Розглянута концептуальна модель процесу антикризового управління визначає логіку подальшого викладення учбового матеріалу. Наступні розділи підручника будуть присвячені викладенню методологічних засад та практичного інструментарію окремих етапів процесу антикризового управління підприємством.

2.8. Антикризове державне регулювання (адміністрування): сутність та вихідні положення

Проблеми розгортання кризи на рівні окремого підприємства не є локальними. Окреме підприємство є частиною національної, територіальної і галузевої господарської системи. Кризові явища в його діяльності, загроза визнання підприємства банкрутом мають негативні наслідки не тільки для його кредиторів (з точки зору ризику незадоволення вимог), а й для усіх суб'єктів макроекономічної системи. Населення не отримує необхідні йому товари та послуги. Порушується відповідність між попитом та пропозицією на споживчому ринку, що може призвести до зростання цін. Партнери підприємства з господарської діяльності не отримують продукцію та послуги, необхідні їм для

власної виробничої діяльності, що призводить до погіршення їхнього фінансового становища. Працівники підприємств втрачають роботу, можливість отримання заробітної плати та поповнюють армію безробітних, які потребують державної фінансової підтримки. Держава, з одного боку, втрачає платника податків та обов'язкових платежів, що зменшує надходження до державного бюджету і ще більше посилює його дефіцит, з іншого - погіршується макроекономічна ситуація в країні у зв'язку з розбалансованістю економіки та її невідповідністю ринковим вимогам. Таким чином, у банкрутстві підприємств не зацікавлений жоден суб'єкт макроекономічної системи. Отже, проблема кризи та банкрутства, його прогнозування та запобігання, має не тільки локальний (для окремого підприємства), а й загальнодержавний характер. Визнання цього факту об'єктивно обумовлює необхідність створення певної державної системи контролю, діагностики та захисту підприємств від фінансового краху (системи протидії банкрутству). Термін „система банкрутства" вперше використаний у колективній монографії за редакцією Г.П. Іванова з посиланням на зарубіжний досвід. У поданому тлумаченні система банкрутства - це не законодавчі акти, що регламентують правові основи процесу неспроможності (банкрутства), а певним чином організована система контролю, діагностики і, по можливості, захисту підприємств від фінансового краху. Складовими такої системи визнано цілі та принципи, учасники та організаційний механізм процедури банкрутства, організаційна структура, методичне та нормативне забезпечення, діагностика стану підприємства, запобігання банкрутству, соціальний захист, підготовка кадрів [110, с.20]. Метою створення та застосування механізмів системи банкрутства визнано необхідність проведення структурної перебудови економіки та її адаптації до ринкових вимог. Відповідно до визначеної мети сформульовані основні вимоги (принципи) створення системи банкрутства, які засвідчують її захисний характер, орієнтацію на виживання господарських суб'єктів та їх пристосування до потреб ринку. У сучасному розумінні система протидії банкрутству розглядається як сукупність двох взаємопов'язаних підсистем, що реалізуються на макро- та мікрорівнях. Система протидії банкрутству на рівні підприємства повинна бути спрямована на створення передумов для подолання кризових явищ у життєдіяльності окремого суб'єкта господарювання і є постійно діючою складовою загального господарського механізму підприємства. Її елементами є: по-перше, механізм подолання кризових явищ та запобігання банкрутству, представлений у спеціальний спосіб організованою підсистемою антикризового управління; по-друге, механізм профілактики виникнення кризи, який охоплює основні напрями роботи, пов'язані зі створенням передумов недопущення виникнення та поширення кризових явищ (підсистема профілактики). Підсистема профілактики має створюватися в усіх функціональних сферах підприємства, де існує ймовірність виникнення локальних криз. Але головне значення має ефективний операційний та фінансовий менеджмент, оскільки саме реалізація фінансово-економічних заходів підтримує належний фінансовий стан підприємства, оптимізує позиції суб'єкта господарювання на шкалі „прибутковість - ризик", що унеможливує перехід локальних кризових явищ у системну кризу. Формування системи протидії банкрутству на рівні держави спрямовано на створення необхідних передумов для нормальної взаємодії між окремими суб'єктами

господарювання на принципах рівності та порядності, створення загальних умов їх функціонування, збереження кожного життєздатного підприємства, діяльність якого вигідна суспільству. Основні складові системи протидії банкрутству на рівні держави зазначені нижче (рис. 2.7).

1. Законодавство про банкрутство та санацію неплатоспроможних підприємств, яке є вагомим інструментом державної підтримки підприємств, що опинилися в ситуації банкрутства, але є потенційно життєздатними суб'єктами ринку - ефективне. Його формування повинно здійснюватися відповідно до викладених вище цілей, завдань та принципів застосування цього інструменту, що є запорукою його високої ефективності.



Рис. 3.1. Структурна схема діагностики проблеми неплатоспроможності та банкрутства підприємства

2. Законотворча діяльність держави, спрямована на створення рівних умов для ведення бізнесу, захист

справедливих вимог та майнових інтересів підприємств, протидію монополістичним тенденціям та недобросовісній конкуренції.

3. Державне регулювання процесу створення підприємства та формування їх статутного фонду, яке дозволяє протидіяти виникненню свідомо нежиттєздатних суб'єктів господарювання, які неспроможні розпочати господарську діяльність, зберегти інвестиційні ресурси.

4. Державний контроль за функціонуванням підприємств та проведенням окремих особливо ризикованих господарських операцій, в перебігу яких можуть бути порушені справедливі права одного з учасників або завдані суттєві фінансові збитки.

5. Державний контроль за функціонуванням банківсько-кредитної сфери та фінансових посередників, який є необхідним для протидії платіжній кризі та прискоренню швидкості обороту, недопущенню втрат коштів підприємств під час проведення розрахунково-касових операцій.

6. Антикризова державна промислова політика, спрямована на сприяння структурній передумові економіки та впровадження досягнення науково-технічного прогресу, що є запорукою підвищення конкурентоспроможності продукції, експортного потенціалу, захист вітчизняних товаровиробників, сприяння розвитку товарів, які можуть замінити імпорتنі тощо.

7. Антикризова інвестиційна політика держави, основними формами якої є фінансова підтримка неплатоспроможних підприємств, насамперед стратегічно важливих, містоутворюючих, особливо небезпечних тощо, а також сприяння покращенню інвестиційного клімату в цілому, що є необхідною передумовою інвестування, у тому числі за рахунок іноземних джерел, санації українських підприємств;

8. Антикризова соціальна політика, в межах якої основними напрями державного впливу є регулювання зайнятості населення, соціальної допомоги, пенсій, сприяння розвитку освіти, медицини, соціальний захист незахищених верств населення тощо;

9. Пряме антикризове управління на підприємствах державної та муніципальної власності, що дозволяє підвищити ефективність функціонування державного сектора економіки та забезпечити зростання бюджетних надходжень;

10. Методологічна та консалтингова допомога підприємствам усіх форм власності та організаційно-правових форм господарювання з питань антикризового управління, банкрутства та санації,

11. Кадрове забезпечення антикризового процесу на мікрорівні шляхом проведення підготовки та перепідготовки кадрів арбітражних керуючих, розміщення державного замовлення на вузівську та після вузівську підготовки (підвищення кваліфікації).

Таким чином, головним завданням системи протидії банкрутству на рівні держави є антикризове регулювання (адміністрування)

економічних процесів на мікрорівні шляхом реалізації відповідних організаційно-економічних та нормативно-правових заходів впливу державних органів на діяльність підприємства.

Термін „антикризове регулювання" введено у вжиток в монографії за ред. проф. С.Г. Біляєва та В.І. Кошкіна. Він визначається як макроекономічна категорія, що охоплює заходи організаційно-економічного і нормативно-правового впливу з боку держави, спрямовані на захист підприємств від кризових ситуацій, запобігання банкрутству або ліквідації у випадках недоцільності його подальшого

функціонування [129, с.35]. Визнано, що основні напрями антикризового регулювання економіки мають розроблятися і затверджуватися вищими органами управління країною, втілюватися в життя спеціально створеним органом - управлінням або Агентством з банкрутства.

В Україні сьогодні сформувалася багаторівнева система державних органів, діяльність яких безпосередньо спрямована на проведення антикризового регулювання економіки.

1. Державний орган з питань банкрутства, який відповідно до Закону „Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" (ст.2) реалізує Державну політику щодо запобігання банкрутству, а також забезпечення умов реалізації процедур відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом стосовно державних підприємств та підприємств, у статутному фонді яких частка державної власності перевищує 25%, а також в певних випадках суб'єктів підприємницької діяльності інших форм власності. Державний орган з питань банкрутства:

- сприяє створенню організаційних, економічних, інших умов, необхідних для реалізації процедур відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом;
- пропонує господарському суду кандидатури арбітражних керуючих (розпорядників майна, керуючих санацією, ліквідаторів) для державних підприємств або підприємств, у статутному фонді яких частка державної власності перевищує двадцять п'ять відсотків, щодо яких порушена справа про банкрутство, та в інших випадках, передбачених цим Законом;
- організовує систему підготовки арбітражних керуючих (розпорядників майна, керуючих санацією, ліквідаторів);
- здійснює ліцензування діяльності фізичних осіб - суб'єктів підприємницької діяльності, які здійснюють діяльність як арбітражні керуючі (розпорядники майна, керуючі санацією, ліквідатори);
- забезпечує реалізацію процедури банкрутства щодо відсутнього боржника;
- здійснює ведення єдиної бази даних про підприємства, щодо яких порушено провадження у справі про банкрутство, встановлює та затверджує форму подання арбітражним керуючим інформації, необхідної для ведення єдиної бази даних про підприємства, до яких порушено провадження у справі про банкрутство;
- організовує проведення експертизи фінансового становища державних підприємств і підприємств, у статутному фонді яких частка державної власності перевищує 25%, при підготовці справи про банкрутство до розгляду або під час її розгляду господарським судом у разі призначення судом експертизи та надання відповідного доручення;
- готує на запити суду, прокуратури або іншого уповноваженого органу висновки про наявність ознак приховуваного, фіктивного банкрутства або доведення до банкрутства щодо державних підприємств чи підприємств, у статутному фонді яких частка державної власності перевищує 25%;
- готує та подає на затвердження Кабінету Міністрів України у встановленому порядку типові документи щодо здійснення процедур банкрутства;
- здійснює інші передбачені законодавством повноваження.

Повноваження державного органу з питань банкрутства покладені на Міністерство економіки України

та з питань європейської інтеграції. Для їх реалізації у складі Міністерства створено спеціальне Управління з питань власності та банкрутства, а при обласних державних адміністраціях - регіональні управління з питань банкрутства.

2. Державна госпрозрахункова установа „Агентство з питань банкрутства" (створена в 2000 році на базі ліквідованого центрального органу виконавчої влади, який діяв з 1992 року - Агентства з питань банкрутства та ліквідована у вересні 2005 р.1).

В компетенцію Агентства входило надання послуг у процесі провадження у справах про банкрутство відповідно до Закону України „Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом".

3. Комісія з питань неплатоспроможності (створена в 2001р.), завданням якої є забезпечення координації дій міністерств, інших центральних та місцевих органів виконавчої влади, пов'язаних із запобіганням банкрутству та виробленням єдиних підходів до проведення державної політики щодо визначення оптимальних шляхів відновлення платоспроможності містоутворюючих підприємств, підприємств, які мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави, особливо небезпечних підприємств і суб'єктів природної монополії, що перебувають у державній власності або у статутному фонді частка яких державної власності перевищує 25%, а також у разі порушення справи про їх банкрутство.

Комісія:

1) бере участь у розгляді матеріалів, пов'язаних з аналізом фінансово-господарського стану підприємств, з метою виявлення боржників та своєчасного вжиття заходів для запобігання їх банкрутству;

2) вносить міністерствам, іншим центральним та місцевим органам виконавчої влади пропозиції щодо розроблення актів законодавства з питань удосконалення процедур відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом;

Про ліквідацію державної госпрозрахункової установи „Агентство з питань банкрутства": Постанова Кабінету Міністрів України № 942 від 24.09.2005 р. 146

3) розглядає пропозиції міністерств, інших центральних та місцевих органів виконавчої влади щодо: доцільності проведення досудової та судової санації державних підприємств; визначення оптимальних шляхів реструктуризації та погашення їх заборгованості; доцільності надання державної підтримки неплатоспроможним підприємствам;

4) приймає рішення щодо доцільності ініціювання порушення справ про банкрутство підприємств та рекомендує відповідним контролюючим органам видавати відповідно до законодавства довіреності державній госпрозрахунковій установі „Агентство з питань банкрутства" на право представляти у суді їх інтереси з питань задоволення підприємствами вимог щодо погашення заборгованості;

5) бере участь у розгляді планів санації підприємств;

6) бере участь у розгляді пропозицій, спрямованих на забезпечення захисту інтересів держави, удосконалення механізму взаєморозрахунків суб'єктів підприємницької діяльності у разі застосування до підприємств процедур стягнення боргів відповідно до законодавства.

Глава 3. Концептуальні положення діагностики кризи розвитку підприємства

3.1. Сутність та завдання діагностики кризи розвитку підприємства

Термін „діагностика" (від грец. Diagnostikos - спроможний розпізнавати) дослівно перекладається з давньогрецької як розпізнавання стану об'єкта за другорядними ознаками. Інший можливий переклад цього терміну - вивчення стану об'єкта, у тому числі й економічного [240]. Існують різні підходи до визначення сутності діагностики.

Діагностика, з медичної точки зору, визначається як процес розпізнавання хвороби та визначення її відповідно до прийнятої медичної термінології, тобто встановлення діагнозу [157, с.223]. У роботах [154; 132, с 146] термін діагностика тлумачиться як „встановлення та вивчення ознак, які характеризують стан організмів, машин, систем для передбачення можливих відхилень та запобігання порушень нормального режиму їх роботи, діяльності".

Проведення діагностики - не одноразовий захід, а дослідницький, пошуковий, пізнавальний процес, який протікає в певному часі та просторі.

Об'єктом діагностування може бути система будь-якого рівня: макро- (економіка країни), мезо- (розвиток певної галузі) або мікро- (стан життєздатності та розвитку підприємства в цілому або його окремої складової - внутрішнє середовище, ресурсне забезпечення, окремий бізнес-процес або напрям діяльності, досягнуті результати, стан управління тощо).

Діагностика розглядається як необхідний етап дослідження проблем, що мають місце у процесі життєдіяльності певної системи, який відбувається після виявлення проблеми у результаті контролю (нагляд за станом системи). Діагностикою проблеми називають виявлення невідповідності між фактичним та цільовим (нормативним) станом системи, між її внутрішнім та зовнішнім оточенням, між окремими підсистемами; аналіз розмірів відхилень та їх впливу на процес функціонування та розвитку системи.

Основним завданням діагностики є встановлення діагнозу, тобто формування узагальнюючого висновку стосовно поточного та перспективного стану об'єкта дослідження, доцільності та необхідності здійснення корегування основних параметрів функціонування в цілому та в розрізі окремих підсистем.

У сучасній економічній літературі термін „діагностика" набув значного поширення. Так, Великий економічний словник [154] дає таке тлумачення терміну „діагностика економічної системи" - дослідження, орієнтоване на визначення цілей функціонування підприємства, методів їх досягнення та виявлення недоліків.

У рамках управлінського консультування, пов'язаного з інтенсифікацією виробництва, переорієнтацією підприємств на першочергове та повне використання чинників економічного зростання та запити споживачів, отримала розвиток управлінська діагностика [175]. Цим терміном характеризують дослідницьку діяльність, спрямовану на визначення, аналіз та оцінку проблем розвитку підприємства та підвищення ефективності системи менеджменту. Діагностика в цьому контексті розглядається як перший етап процесу удосконалення управління, внаслідок якого визначаються та формулюються завдання, які підлягають вирішенню.

У спеціалізованій літературі набув поширення також термін „економічна діагностика”. Згідно з даними роботи [155], економічна діагностика спрямована насамперед на оцінку стану економічних об’єктів за умов неповної інформації з метою виявлення проблем розвитку та перспективних шляхів їх розв’язання. Завданням економічної діагностики визнається виконання таких аналітичних завдань: оцінка стану господарської системи (підприємства) за умови обмеженої інформації; оцінка режиму функціонування, його ефективності і на цій підставі - стабільності роботи підприємства; визначення можливих варіантів економічної динаміки, що склалася, виходячи із структури зв’язків між показниками, які характеризують діяльність підприємства; оцінка можливих наслідків управлінських рішень з огляду на ефективність діяльності підприємства. Таким чином, економічна діагностика розглядається як комплексне дослідження, різноманітне за своїми завданнями та місцем у системі управління (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Класифікація видів економічної діагностики

Класифікаційна ознака	Види діагностики
1. За періодичністю	Одночасна, періодична
2. За змістом	Тематична, комплексна
3. За призначенням результатів	Господарсько-фінансового стану підприємства, наслідків управлінських рішень

Прийнято виокремлювати такі напрями діагностики: оперативна та стратегічна [161, с.167-220]. Оперативна діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства орієнтована на обґрунтування поточних, оперативних управлінських рішень. Вона відстежує ключові сфери діяльності підприємства, насамперед фінансовий стан, безбитковість, матеріальні та інформаційні потоки, ризики, що властиві його діяльності. Метою проведення стратегічної діагностики є оцінка ефективності вибраної стратегії діяльності, дослідження стратегічної позиції підприємства за окремими напрямками його діяльності, оцінка сильних та слабких сигналів, що отримує підприємство із зовнішнього середовища. Цікаві конструктивні ідеї стосовно суті, призначення та напрямів діагностики діяльності підприємства викладено в роботах російських фахівців [235, 237]. Ними введено в обіг термін „бізнес-діагностика (business-diagnostic)”, під якою розуміється ретроспективне (на основі досягнутих результатів), оперативне (поточний стан) та перспективне (прогноз розвитку) комплексне дослідження господарської діяльності підприємства, необхідне для обґрунтування його господарської політики на майбутнє. Метою бізнес-діагностики є виявлення найбільш важливих проблем у діяльності підприємства та розробка на цій підставі програми коротко- та довгострокових заходів, що дадуть можливість підвищити ефективність та фінансові результати діяльності підприємства. Отже, бізнес-діагностика, по-перше, не обмежується дослідженням минулого та теперішнього стану підприємства, а й передбачає перспективний аналіз ймовірного розвитку ситуації, внутрішнього та

зовнішнього оточення; по-друге, має практичну значущість - результатом її проведення є обґрунтування заходів щодо удосконалення системи управління, фінансового оздоровлення, зростання прибутковості та ринкової привабливості підприємства. Таким чином, головною метою економічної діагностики є підготовка інформації для прийняття поточних та стратегічних управлінських рішень на усіх етапах життєдіяльності підприємства. Результати економічної діагностики формуються на основі поглибленого попереднього, наступного і перспективного аналізу господарсько-фінансової діяльності підприємства та використовуються для прийняття програм (планів) подальшої діяльності підприємства. Можуть бути виокремлені й певні функціональні напрями діагностики, пов'язані з аналізом окремих функціональних сфер або напрямів діяльності підприємства, оцінкою вірогідності наслідків настання певних явищ. Одним з таких напрямів є діагностика кризи розвитку підприємства. Необхідно зазначити, що розуміння сутності та призначення діагностичного дослідження, яке повинно здійснюватися у перебігу антикризового управління, знаходиться в стадії свого формування. Основні концептуальні положення сучасного розуміння процесу діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства викладені у праці проф. А.П.Градова та

У даному дослідженні, по-перше, акцентується увага на необхідність постійного спостереження за станом підприємства, оскільки „...економічний механізм виникнення кризового стану пізнається тільки через постійне спостереження” [127, с.79].

По-друге, наголошується на потребі спостереження за безліччю параметрів внутрішнього та зовнішнього середовища, які характеризують умови функціонування фірми. За наведеними оцінками, має бути організоване спостереження щонайменше за 50-ма параметрами та 200-ми сигналами про виникнення кризового стану.

По-третє, введено поняття „природні коливання” ділової активності („фонові шуми”), які слід відрізнити від істинних сигналів, що сповіщають про настання кризового стану підприємства. Як критерії, що розмежовують ці поняття, запропоновано використовувати ступінь відхилення від довгострокової тенденції, що характеризує даний процес, та темп наростання величини цього відхилення за одиницю часу. На відміну від „фонових шумів”, який виникає з певною періодичністю у вигляді незначних коливань від середнього рівня того чи іншого показника, істинним сигналом-поштовхом до початку кризової траєкторії визнано „виникнення кумулятивного зростання величини відхилень тих або інших показників, що характеризують стан зовнішнього і внутрішнього середовища фірми, від довгострокової тенденції зміни цих показників” [127, с.71].

По-четверте, визначено, що не всі явища та сигнали, нагляд за якими необхідно організувати, можуть бути безпосередньо оцінені кількісно. Існує багато явищ та процесів, які можуть досліджуватися тільки якісно. Однак неможливість безпосередньої кількісної оцінки подібних вихідних явищ зовсім не означає неможливість наступної кількісної оцінки наслідків, які ними спричиняються. Як прийом логічного аналізу запропоновано побудову „ланцюга економічних явищ”, визначення можливих шляхів розвитку кризи, виділення контрольних точок підсилення і кількісної оцінки сигналів про кризу, що насувається. Враховуючи викладені особливості та вимоги до процесу діагностики, найдоцільнішим способом

створення інформаційного забезпечення дослідження сигналів є організація сканування зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства [127, с.79], під яким розуміють безперервне упорядковане спостереження за параметрами зовнішнього і внутрішнього середовища, які характеризують ступінь сприйнятливості внутрішніх та зовнішніх умов для досягнення стратегічних завдань підприємства та забезпечення його життєздатності. Українським науковцем О.О.Терещекко [130, с.48] з метою швидкої ідентифікації фінансової кризи, виявлення причин, що її зумовлюють, та розробки антикризових заходів запропоновано впроваджувати на підприємствах систему раннього попередження та реагування (СРПР). СРПР - це особлива інформаційна система, яка сигналізує керівництву про потенційні ризики, які можуть насуватися на підприємство як із зовнішнього, так із внутрішнього середовища. Головними завданнями СРПР визнано виявлення загрози банкрутства та прогнозування його виникнення. Основними етапами роботи по створенню СРПР є:

- визначення сфер спостереження;
- визначення індикаторів раннього попередження, які можуть вказувати на розвиток того чи іншого негативного процесу; визначення цільових показників та інтервалів їх зміни за кожним показником;
- формування завдань для центрів обробки інформації (розробка висновків щодо впливу тієї чи іншої інформації на діяльність підприємства);
- формування інформаційних каналів для забезпечення прямого та зворотного зв'язку між джерелами інформації та системою раннього реагування, між системою та її користувачами.

На базі СРПР будується система управління ризиками, метою якої є ідентифікація ризиків, оцінка їх рівня, нейтралізація ризику шляхом розробки відповідних контрзаходів, спрямованих на подолання негативних тенденцій. Відомий російський дослідник А.П. Ковальов використовує термін „діагностика банкрутства", під яким розуміється такий фінансовий аналіз, який спрямований насамперед на виявлення якомога раніше різних збоїв та упущень в діяльності підприємства, потенційно небезпечних з точки зору вірогідності настання банкрутства [177].

У перебігу діагностики фінансової кризи в системі загального аналізу фінансового СТЗНв підприємства виділяється особлива група об'єктів спостереження, які формують можливе „кризове поле", що створює загрозу виникнення фінансової кризи (банкрутства). До групи об'єктів кризового поля входять показники ліквідності активів, структури використовуваного капіталу, терміновості фінансових зобов'язань, а також показники формування чистого грошового потоку з операційної (виробничо-комерційної), інвестиційної та фінансової діяльності. Тобто діагностика передбачає постійний нагляд за зміною певної системи фінансових показників діяльності підприємства, які запропоновано включати до складу системи моніторингу поточної фінансової діяльності підприємства. Обмеження діагностики кризи тільки дослідженням фінансового стану підприємства не є виправданим. Більш коректним слід вважати проблемно-орієнтований підхід до визначення сутності та завдань діагностики кризи. Криза - це проблема, що виникла у процесі функціонування підприємства та може зумовити негативні наслідки для його життєдіяльності, генерувати загрозу виникнення ситуації

банкрутства та припинення діяльності. Створити необхідне аналітичне підґрунтя для розв'язання цієї проблеми - основне завдання діагностики. Відповідно, процес діагностики проблеми неплатоспроможності та банкрутства можна розглядати як систему досліджень, які у сукупності дають змогу сформуванню необхідних висновків стосовно стану, в якому опинилося підприємство, та можливих шляхів виходу з нього (рис 3.1). Таким чином, діагностика кризи не повинна обмежуватися тільки констатацією її наявності, але й надавати дослідникові необхідне аналітичне підґрунтя для генерації можливих шляхів їх подолання.



Рис. 3.1. Структурна схема діагностики проблеми неплатоспроможності та банкрутства підприємства

Представляється перспективною диференціація змісту та напрямів аналізу господарсько-фінансової діяльності господарюючих суб'єктів диференційовано залежно від фази течії кризи - передкризова,

збурення, розгін, апогей, повернення, заспокоєння, післякризова (табл. 3.2), запропонована в роботі [123, с.74].

Таблиця 3.2

Особливості аналізу фінансово-господарської діяльності в залежності від фази прояву кризи [123, с.74]

Найменування виду аналізу ФГД для цілей АУ	Зміст аналізу ФГД
<i>Передкризова (фаза 1)</i>	
Фундаментальний аналіз можливості (ймовірності) виникнення кризи	<p>Комплексний економічний аналіз ефективності господарської діяльності.</p> <p>Альтернативний аналіз перспектив кризи у галузі з використанням В-аналізу (з використанням „історичної 13“, технічного аналізу фондового ринку та ін.).</p> <p>Використання глобальних показників ймовірності банкрутства (метод Бівера, метод Альтмана, модель Аароні-Джонса-Сворі та ін.).</p> <p>Використання ймовірних методів оцінки ризику (метод експертних оцінок, метод дерева рішень, метод аналогій, аналіз чутливості та пов'язаний з ним метод критичних значень, аналіз сценаріїв, метод Монте-Карло).</p> <p>Аналіз ефективності диверсифікації портфеля активів. Оцінка впливу несистематичних ризиків.</p> <p>Оцінка бізнесу (операційний та ліквідаційний аспект)</p>
<i>Збурення (фаза 2)</i>	
Середньостроковий аналіз відповідності превентивних антикризових заходів характеру кризи	<p>Аналіз ефективності господарської діяльності (порівняння з конкурентами та середнім ринком).</p> <p>Аналіз ефективності диверсифікації портфелю активів. Оцінка впливу несистематичних ризиків.</p> <p>Аналіз техніко-організаційного рівня та інших умов виробництва.</p> <p>Аналіз використання виробничих ресурсів.</p> <p>Аналіз взаємопов'язаності витрат, обсягу виробництва та прибутку</p>
<i>Розгін (фаза 3)</i>	
Короткостроковий аналіз ймовірних втрат	<p>Використання ймовірних методів оцінки ризику (метод аналогій, спрощений аналіз чутливості, аналіз сценаріїв).</p> <p>Аналіз фінансових коефіцієнтів.</p> <p>Альтернативний аналіз короткострокових перспектив кризи у галузі з використанням fl-аналізу, технічного аналізу фондового ринку та ін.</p>

Найменування виду аналізу ФГД для цілей АУ	Зміст аналізу ФГД
<i>Аналогії (фаза 4)</i>	
Експрес-аналіз поточних антикризових заходів	Експрес-аналіз фінансових коефіцієнтів. Альтернативний аналіз з використанням діаграми „DU PONT”. Аналіз динаміки кризи у галузі з використанням В-аналізу, технічного аналізу фондового ринку та ін.
<i>Повернення (фаза 5)</i>	
Короткостроковий аналіз динаміки негативних проявів та середньостроковий прогноз	Аналіз фінансових коефіцієнтів. Аналіз чутливості та пов'язаний з ним метод критичних значень, аналіз сценаріїв. Експрес-аналіз ефективності господарської діяльності, порівняння з конкурентами та середнім значенням по ринку. Альтернативний аналіз з використанням діаграми „DU PONT”.
<i>Заспокоєння (фаза 6)</i>	
Фундаментальний аналіз втрачених можливостей	Поглиблений аналіз ефективності господарської діяльності, порівняння з конкурентами та середнім значенням по ринку. Використання ймовірнісних методів оцінки ризику (метод експертних оцінок, метод дерева рішень, метод аналогій, аналіз чутливості та пов'язаний з ним метод критичних значень, аналіз сценаріїв, метод Монте-Карло). Аналіз ефективності диверсифікації портфеля активів. Оцінка впливу несистематичних ризиків
<i>Післякризова (фаза 7)</i>	
Комплексний аналіз розміру збитку та збереження потенціалу	Комплексний економічний аналіз ефективності господарської діяльності. Аналіз техніко-організаційного рівня та інших умов виробництва. Аналіз використання виробничих ресурсів. Аналіз взаємопов'язаності витрат, обсягу виробництва та прибутку. Поглиблений аналіз ефективності диверсифікації портфеля активів. Оцінка впливу несистематичних ризиків. Альтернативний аналіз перспектив кризи у галузі з використанням В-аналізу (з використанням „історичної В”, технічного аналізу фондового ринку та ін.). Використання глобальних показників ймовірності банкрутства (метод Бівера, метод Альтмана, модель Аароні-Джонса-Сворі та ін.). Оцінка бізнесу (операційний та ліквідаційний аспект)

Фундаментальний аналіз можливості (ймовірності) виникнення кризи Комплексний економічний аналіз ефективності господарської діяльності. Альтернативний аналіз перспектив кризи у галузі з використанням В-аналізу (з використанням „історичної 13”, технічного аналізу фондового ринку та ін.). Використання глобальних показників ймовірності банкрутства (метод Бівера, метод Альтмана, модель Аароні-Джонса-Сворі та ін.). Використання ймовірних методів оцінки ризику (метод експертних оцінок, метод дерева рішень, метод аналогій, аналіз чутливості та пов'язаний з ним метод критичних значень, аналіз сценаріїв, метод Монте-Карло). Аналіз ефективності диверсифікації портфеля активів. Оцінка впливу несистематичних ризиків. Такий підхід до визначення напрямів діагностичного дослідження є корисним у разі тимчасового впровадження антикризового управління з ініціативи власників (керівництва) або за рішенням суду (у перебігу арбітражного управління). У цих умовах спрямованість дослідницьких зусиль повинна

обумовлюватися завданнями, які є актуальними на поточний момент. Доцільно також розрізняти аналітичні дослідження кризи залежно від часу їх проведення по відношенню до кризового періоду [123, с.63-65]. За цією ознакою класифікації виокремлюють такі види досліджень кризи:

- 1) поточне дослідження, яке здійснюється у перебігу проходження кризи, тобто до її завершення. Проведення поточних досліджень має за мету ідентифікацію глибини та масштабів кризи, оцінку її очікуваних наслідків, аналітичну підтримку її переборення або пом'якшення;
- 2) прогностичне дослідження, у перебігу якого криза вивчається до її виникнення; метою такого дослідження є прогнозування найважливіших параметрів кризи (проблематики, масштабів, факто-рів-провокаторів, часу розгортання, перебігу течії кризи, характеру, наслідків тощо) та аналітичне обґрунтування можливих дій щодо пом'якшення течії кризи, прискорення (або гальмування) часу її настання, недопущення виникнення;
- 3) ретроспективне дослідження, яке передбачає дослідження кризи після її завершення; метою таких досліджень є узагальнення позитивного та негативного досвіду щодо проведення антикризового управління, розробка статистичних моделей оцінки вірогідності кризи, які, базуючись на накопиченому досвіді, дозволять в майбутньому прогнозувати її виникнення.

З позицій законодавства про банкрутства [132, с 146] діагностика стану підприємства - комплекс заходів по визначенню перспектив підприємства відновити платоспроможність у встановлені законодавством терміни. Як видно з наведеного визначення, головним завданням діагностики визнається не констатація факту кризи та ідентифікація її параметрів, а саме проведення прогностичного дослідження, спрямованого на оцінку потенціалу виживання та відновлення платоспроможності підприємства. Таким чином, діагностика кризи розвитку підприємства – це система ретроспективного, оперативного і перспективного цільового аналізу, спрямованого на виявлення ознак кризи підприємства, ідентифікацію її глибини та можливих наслідків, оцінку можливостей переборення, задоволення інших аналітичних потреб суб'єкта анти-кризового управління.

Основним призначенням діагностики як висхідного етапу антикризового управління є:

- 1) діагностування наявності кризи, оцінення її масштабів, стадії, гостроти прояву, у тому числі вірогідності та часу виникнення ситуації банкрутства;
 - 2) прогнозування можливих тенденцій подальшого розвитку кризи за песимістичним (ліквідаційна процедура) та оптимістичним (санаційна процедура) сценарієм;
 - 3) надання суб'єктові антикризового управління аналітичної інформації, необхідної для прийняття відповідних управлінських впливів:
- а) оцінки можливості, доцільності та передумов виведення підприємства з кризового стану;
 - б) захисту інтересів власників підприємства та пом'якшення негативних наслідків розпродажу майна підприємства.

Таким чином у перебігу діагностики здійснюється не тільки аналітичне дослідження існуючого стану підприємства, ступеня охоплення кризою його окремих бізнес-процесів, функцій, підсистем тощо, а й

розроблюється прогноз подальшого розвитку як внутрішнього, так і зовнішнього оточення, який дозволяє перевірити та уточнити діагностичний висновок (діагноз). Оскільки діагностика кризи розвитку підприємства може ініціюватися різними суб'єктами антикризового процесу, виокремлюються такі види діагностики кризи:

- 1) внутрішня, яка здійснюється з ініціативи керівництва підприємства та його власників;
- 2) зовнішня, ініціатором проведення якої можуть бути як кредитори підприємства (для визначення своєї позиції стосовно найбільш доцільного типу поведінки відносно підприємства-боржника), так і потенційні санатори (інвестори), для яких проведення діагностики кризи є необхідною складовою обґрунтування доцільності участі в санації підприємства (інвестування коштів у його розвиток).

Проведення діагностичних досліджень передбачено і в разі впровадження арбітражного управління підприємством. Так, в Законі „Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом” [6] визначено, що арбітражний керуючий „зобов'язаний аналізувати фінансову, господарську та інвестиційну діяльність боржника, його становища на товарних ринках (ст. 3.1, п.5). Арбітражний керуючий разом з боржником визнає або відхиляє заяви кредиторів (ст.14, п.3), веде реєстр кредиторів (ст.3-1, п.9, ст. 14, п.9).

У перебігу впровадження процедури розпорядження майном боржника розпорядник майна зобов'язаний крім того „виявляти ознаки фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, надавати господарському суду та комітету кредиторів... відомості про фінансове становище боржника, пропозиції щодо можливості відновлення платоспроможності” (ст.13, п.9), має право „аналізувати фінансове становище боржника та рекомендувати зборам кредиторів заходи щодо фінансового оздоровлення боржника” (ст.13, п.8).

У перебігу проведення ліквідаційної процедури розпорядник „здійснює інвентаризацію та оцінку майна банкрута, ... заявляє заперечення по заявлених вимогах поточних кредиторів за зобов'язаннями, які виникли під час впровадження справи про банкрутство і є неоплаченими, ... формує ліквідаційну масу, ... вживає заходів, спрямованих на пошук, виявлення і повернення майна банкрута, що знаходиться у третіх осіб” (ст.25, п.1). Виконання цих повноважень передбачає проведення глибокого та всебічного діагностичного дослідження.

Проведення діагностики кризи має базуватися на розглянутих вище загальноприйнятих принципах антикризового управління, найважливішими серед яких є своєчасність, комплексність, обґрунтованість, науковість, реальність.

У той же час, враховуючи такі характеристики діагностування як дослідницький, пізнавальний, пошуковий процеси [112, с 146], слід дотримуватися загальних принципів щодо його проведення:

- 1) аутентичність, тобто діагностика повинна бути побудована на використанні перевірених достовірних інформаційних джерел будь-якого виду та форми представлення;
- 2) об'єктивність, тобто дослідження підприємства, здійснюється на підставі спеціальним чином розробленої програми, а формування діагностичних висновків здійснюється за певними правилами (відповідно до правил прийняття рішень в накопиченій базі даних); все це дозволяє мінімізувати вплив суб'єктивного фактора у перебігу дослідження та оприлюднення упереджених неперевіре-них висновків;

3) точність, тобто сформульований висновок повинен адекватно та коректно визначати стан підприємства як об'єкта дослідження на дату завершення дослідження та на перспективу. Визначення точного діагнозу, тобто певного стандартизованого стану підприємства, можливо лише за умови наявності певних критеріїв - кількісних та якісних характеристик, шкал оцінювання, баз знань тощо. Виходячи з цього, прийнято розрізняти три типи діагностування: 1) виявлення патології - дослідження, в перебігу якого стан об'єкта дослідження порівнюється з певним еталоном (нормою), що дозволяє ідентифікувати наявність відхилень та їх розмір; 2) ідентифікація стану (тобто належності до певного класу, групи, сукупності) - дослідження, в перебігу якого стан об'єкта дослідження порівнюється з певною статистичною вибіркою; 3) індивідуальне дослідження, яке здійснюється у разі відсутності аналогів та неможливості застосування порівняльного методу на основі використання знань та навичок суб'єкта її проведення; у цьому випадку стан підприємства вивчається як унікальна комбінація характеристик (ресурсів, результатів, системи управління тощо), а визначений діагноз має експертний характер. Якісно проведена діагностика створює необхідне аналітичне підґрунтя для формування антикризової програми підприємства, визначення переліку раціональних антикризових заходів, а отже є запорукою успішного розв'язання завдань по локалізації та переборенню кризи.

3.2. Структурно-логічна модель процесу діагностики кризи розвитку підприємства

Діагностика кризи розвитку підприємства є комплексним економічним дослідженням, яке має власну логіку та структуру. Таке розуміння певним чином сформувалося на ґрунті праць проф. І.О. Бланка [152, с.276-282], який першим запропонував виділяти у складі діагностичного дослідження певні підсистеми (залежно від цілей та методів здійснення діагностики ним запропоновано виділяти систему експрес-діагностики та систему фундаментальної діагностики банкрутства), визначив основні завдання та коло об'єктів дослідження в межах кожної системи. Такий підхід є слушним, оскільки створюються передумови для поєднання результатів, що отримані на окремих етапах роботи, підтвердження або спростування висновків, отриманих шляхом застосування різного методичного забезпечення. Базуючись на визначених цілях та завданнях, діагностування кризи розвитку підприємства передбачає проведення зазначених нижче етапів роботи (рис 3.2).

1 етап. Створення інформаційної бази дослідження. Проведення діагностики кризи потребує використання певної сукупності інформації внутрішнього та зовнішнього характеру стосовно результатів та перспектив господарсько-фінансової діяльності підприємства, його фінансово-майнового становища. Можливість формування та якісні ознаки інформаційної бази дослідження визнаються вагомими чинниками, оскільки доступ до певних джерел інформації обумовлює повноту та достовірність інформації, вибір методів дослідження, коректність діагностичного висновку.

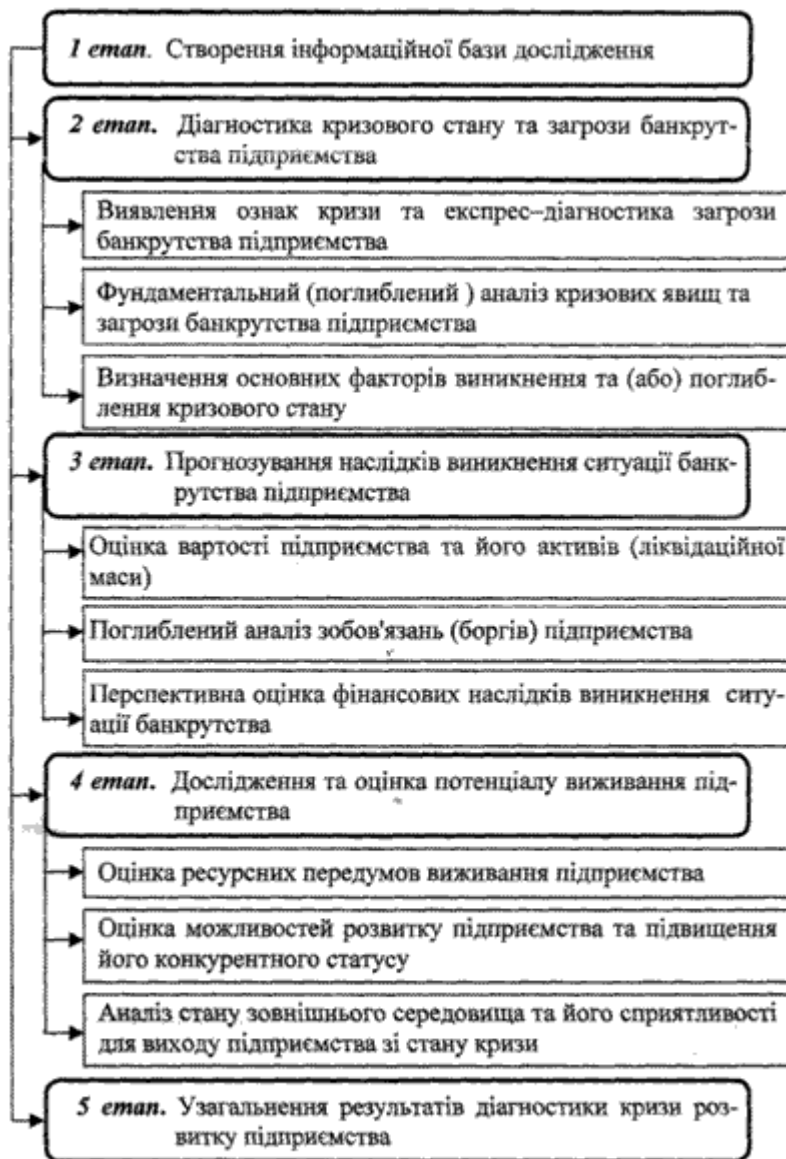


рис. 3.2. Структурно-логічна схема проведення діагностики кризи розвитку підприємства

2 етап. Діагностика кризового стану та загрози банкрутства підприємства. Визначення глибини кризового стану підприємства та рівня загрози виникнення ситуації банкрутства в свою чергу є комплексним діагностичним дослідженням, яке здійснюється у описаному нижче порядку.

2.1. Виявлення ознак кризи та експрес-діагностика загрози банкрутства підприємства. На цьому етапі роботи на базі публічної звітності підприємства із застосуванням спеціальних прийомів аналізу виявляються зовнішні ознаки наявності кризи. Дослідження може підтримуватися спеціально розробленими автоматизованими інтелектуальними системами експрес-діагностики, які дають можливість швидко ідентифікувати стан підприємства, дати попереднього висновку та виробити найбільш загальні рекомендації стосовно подальших дій. Об'єктом дослідження в пелєбіг47 поведіння експрес-аналізу є:

- наявність збитків за результатами господарсько-фінансової діяльності та їх розміри порівняно з власним капіталом;

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

На цьому етапі роботи слід також перевірити відсутність ознак фіктивного банкрутства або доведення до банкрутства, а в разі їх виявлення - ініціювати порушення відповідної кримінальної справи, визначити період діяльності, який потребує додаткового вивчення для визначення можливих шляхів розшуку та повернення майнових цінностей.

Якщо результати експрес-діагностики засвідчують наявність негативних явищ та проблем у діяльності підприємства, викликають сумніви чи занепокоєння, то переходять до наступного етапу роботи, у перебігу якого проводиться поглиблений (фундаментальний) аналіз кризи. Якщо ситуація визнається нормальною, діагностування можна вважати закінченим.

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

2.3. Визначення основних факторів виникнення та (або) поглиблення кризового стану підприємства. Визначення переліку кризових факторів та оцінка впливу кожного з них на виникнення та поглиблення кризи може бути проведена експертним шляхом (на основі побудови логічних ланцюгів впливу окремих економічних явищ) або на базі імітаційного моделювання (для кількісної оцінки). Результатом цього етапу роботи має стати перелік найбільш негативних та позитивних факторів зовнішнього та внутрішнього характеру, сформований за ступенем впливу (рейтинг). Переважання зовнішніх кризових факторів, які неможливо локалізувати на рівні та силами підприємства, підвищує загрозу поглиблення кризи та ймовірність виникнення ситуації банкрутства. Розробка рейтингу негативних факторів (вплив яких прискорює та загострює кризу) дає змогу визначити основні проблеми (за ступенем значущості), розв'язання яких сприятиме подоланню кризи, та пріоритетні напрями антикризових зусиль. Виявлений у перебігу дослідження перелік позитивних факторів, які пом'якшують течію кризи та мають тенденцію до посилення прояву, слід розглядати як приховані та не використані можливості підприємства, що сприятимуть його виходу з кризового стану.

3 етап. Прогнозування наслідків виникнення ситуації банкруцтва підприємства. Завданнями цього етапу діагностичного дослідження є оцінка вірогідності та можливих наслідків поглиблення кризи до останньої фази (майнова неплатоспроможність, економічна неспроможність), що генерує загрозу банкруцтва підприємства з ініціативи його кредиторів. Прогнозування наслідків виникнення ситуації банкруцтва та впровадження по відношенню до підприємства ліквідаційної процедури потребує проведення зазначених нижче досліджень.

3.1. Оцінка вартості підприємства та його активів (ліквідаційної маси). Метою проведення цієї роботи є кількісна оцінка ринкової та ліквідаційної вартості майна підприємства та прогнозування ліквідаційної маси, тобто обсягу грошових коштів, що можуть бути використані для розрахунків з кредиторами підприємства. Методологічну основу оцінки становлять положення Закону „Об оцінці майна, майнових прав та оціночній діяльності в Україні” [20], Національного стандарту №1 „Загальні принципи оцінки майна та майнових прав”, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 10 вересня 2003 року [37], міжнародних стандартів оціночної діяльності [101-106]. При проведенні оцінки слід враховувати особливості об'єкта оцінювання (збитковість, наявність боргів, терміновість продажу тощо), що обумовлює необхідність пошуку та розробки специфічного практичного інструментарію.

3.2. Поглиблений аналіз зобов'язань (боргів) підприємства. Необхідність такого аналізу обумовлена тим, що експертиза зобов'язань підприємства та визначення їх реального обсягу (виходячи з оцінки суду щодо їх обґрунтованості та безспірності) є необхідною передумовою для визначення вартості його чистих активів, а вивчення їх якісних характеристик - причин виникнення, характеру взаємовідносин із суб'єктом боргу, майнового забезпечення, терміновості тощо - дає змогу визначити імовірність виникнення ситуації банкруцтва з ініціативи якогось кредитора.

3.3. Перспективна оцінка фінансових наслідків виникнення ситуації банкруцтва. Виникнення ситуації банкруцтва не завжди вигідно кредиторам підприємства, оскільки ліквідаційної маси може бути недостатньо для повного розрахунку по усіх зобов'язаннях підприємства. З цією метою пропонується визначити певні кількісні параметри задоволення їхніх економічних інтересів - рівень задоволення зобов'язань перед кредиторами та обсяг їхніх втрат внаслідок судового вирішення проблеми боргів. Наслідки виникнення ситуації банкруцтва слід оцінювати з огляду на економічні інтереси суб'єкта діагностування.

У разі проведення внутрішньої діагностики - критерієм є інтереси власників підприємства. При від'ємному значенні чистих активів або при їх недостатності власники підприємства можуть втратити не тільки напрацьований капітал, але й внески до статутного капіталу підприємства. Кількісні параметри цих наслідків повинні оцінюватись за допомогою спеціально розробленої системи оціночних показників, які мають не тільки діагностичне значення, а й є необхідним підґрунтям для вибору антикризових рішень щодо виведення підприємства зі стану кризи. При проведенні зовнішньої діагностики з ініціативи кредиторів підприємства прогнозування наслідків виникнення ситуації банкруцтва дозволяє встановити час та ступінь задоволення майнових вимог, а отже перевірити доцільність ініціювання справи про банкруцтво.

При проведенні діагностики потенційними санаторами підприємства головним завданням є оцінка ризиків реалізації програми санації, з точки зору вірогідності втрати інвестованих коштів при агресивній позиції кредиторів підприємства.

4 етап. Дослідження та оцінка потенціалу виживання підприємства. Оцінка можливостей відновлення нормального перебігу господарсько-фінансової діяльності підприємства та забезпечення його подальшого успішного розвитку є одним з найбільш складних та творчих (креативних) завдань діагностики кризи. Зацікавленість у проведенні такого дослідження не потребує додаткової аргументації і є доцільною як при проведенні внутрішньої, так і зовнішньої діагностики. Для кредиторів дозвіл на проведення санації є альтернативою ліквідації підприємства, якщо остання не забезпечує повного виконання боргових зобов'язань (що особливо актуально для кредиторів 4-ої черги погашення). Для санаторів проведення цього етапу діагностування дозволяє сформулювати коректний висновок щодо доцільності участі в санації та створити належне інформаційне підґрунтя для розробки плану санації, оцінити ризики його реалізації. Формування коректного діагностичного висновку стосовно наявності потенціалу виживання базується на проведенні системи спеціальних досліджень за зазначеними нижче напрямками.

4.1. Оцінка ресурсних передумов виживання підприємства, під якими розуміється сукупність ресурсів, якими володіє підприємство та які можуть забезпечити виведення підприємства зі стану кризи. Оцінка наявності ресурсних передумов виживання потребує, по-перше, проведення детального аналізу усієї сукупності ресурсів підприємства (матеріальних, фінансових, трудових, організаційних, просторових, інформаційних тощо), діючої організації їх формування та використання; по-друге, оцінку їх адекватності сучасним вимогам, та достатності для забезпечення відновлення життєздатності підприємства та конкурентоздатності його продукції на відповідному сегменті ринку.

4.2. Оцінка можливостей розвитку підприємства та підвищення його конкурентного статусу. Метою цього етапу є оцінка можливості зростання основних показників господарсько-фінансової діяльності підприємства та генерування позитивних грошових потоків в обсягах, достатніх для самофінансування розвитку підприємства та виконання зовнішніх зобов'язань. Об'єктом

дослідження є потенціал (тобто нереалізовані можливості) підприємства, виходячи з обсягу ресурсів, що знаходяться або можуть бути залучені, наявних перспектив розвитку окремих видів діяльності підприємства (операційної, інвестиційної, фінансової).

4.3. Аналіз стану зовнішнього середовища та його сприятливості для виходу підприємства зі стану кризи. На цьому етапі діагностики об'єктом дослідження є стан зовнішнього середовища підприємства, макро- та мікроекономічної кон'юнктури. Фактор зовнішнього середовища відіграє суттєву роль у виникненні та розвитку кризових явищ у діяльності окремих суб'єктів господарювання, посилює або послаблює перебіг кризи. Тому невід'ємною складовою діагностики слід вважати аналіз поточного впливу зовнішнього середовища на стан функціонування підприємства в цілому та, зокрема, стан його фінансів і

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

5 етап. Узагальнення результатів діагностування кризи розвитку підприємства. Проведення діагностики завершується формуванням загального висновку (звіту), в якому узагальнюються результати проведеної роботи. Загальний звіт за результатами діагностики має в систематизованому вигляді містити усі отримані результати дослідження, а саме: характер прояву кризових явищ та їхній вплив на діяльність підприємства; вірогідність виникнення ситуації банкрутства та її часові параметри (очікуваний термін); ступінь кризи та її масштаби; причини та фактори, що зумовили виникнення кризових явищ та сприятимуть підприємству в подоланні кризи; прогноз стосовно розвитку зовнішнього оточення та ринкової ситуації, характер її впливу на проблеми та можливості підприємства; наявність передумов для виживання та подолання кризових явищ за рахунок мобілізації внутрішніх ресурсів, можливі негативні наслідки подальшого розвитку кризових явищ та процесів для економічних інтересів власників, кредиторів, працівників підприємства.

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

Наступні глави підручника (гл.4-6) будуть присвячені викладенню методологічних засад та практичного інструментарію кожного етапу діагностування.

3.3. Інформаційне забезпечення діагностики кризи розвитку підприємства

Під інформаційним забезпеченням діагностики кризи розвитку підприємства розуміється сукупність інформації внутрішнього та зовнішнього характеру стосовно результатів та перспектив діяльності підприємства. Можливість формування та якісні ознаки інформаційної бази дослідження є вагомими чинниками, оскільки доступ до певних джерел інформації обумовлює повноту та достовірність інформації, вибір методів дослідження, коректність діагностичного висновку.

Інформаційна база діагностики кризових явищ та загрози банкрутства формується з двох інформаційних підсистем - внутрішньої та зовнішньої.

Джерелами внутрішньої інформації є:

- 1) фінансова звітність підприємства (ф. № 1 „Баланс“, ф. №2 „Звіт про фінансові результати діяльності та їх використання“, ф. № 3 „Звіт про рух грошових коштів“, ф. № 4 „Звіт про власний капітал“, ф. № 5

„Примітки до фінансової звітності”);

2) податкова звітність (податкова декларація з податку на додану вартість, декларація з податку на прибуток);

3) статистична звітність підприємств щодо обсягів та структури виробництва та збуту продукції (залежно від галузі та виду економічної діяльності), фінансових результатів, дебіторської та кредиторської заборгованості (ф. № 1-Б термінова);

4) первинна бухгалтерська та оперативна інформація стосовно фінансових зобов'язань підприємства, його дебіторів, наявних товарно-матеріальних запасів та інших ліквідних цінностей, джерел отримання доходів, складу поточних витрат тощо;

5) матеріали аудиторських перевірок підприємства;

6) результати спеціальних обстежень та спостережень.

Перехід підприємств з 2000 року на нові методологічні принципи бухгалтерського обліку та розкриття інформації у фінансовій звітності, передбачені Національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку [87-99], сприяє підвищенню об'єктивності фінансової інформації, краще задовольняє інформаційні потреби різних груп стейкхолдерів (англ. - stakeholders), тобто осіб, які мають певне відношення до підприємства - інвесторів, кредиторів, менеджерів та працівників підприємства, постачальників, споживачів, суспільних та державних установ тощо. Тим самим створюються кращі передумови для діагностики фінансово-майнового стану підприємства.

Податкова звітність підприємства є вагомим інформаційним джерелом не тільки для проведення внутрішньої діагностики (наявність податкових боргів), а й переважно використовується у перебігу зовнішньої діагностики, яку здійснюють державні податкові адміністрації. Моніторинг податкової дисципліни та фінансового стану платників податків проводиться переважно з використанням інформації, що міститься в податковій звітності, яка є для цієї групи стейкхолдерів єдиним систематичним інформаційним джерелом. При виявленні ознак порушень та наявності податкових боргів ця інформація доповнюється оперативною інформацією, зібраною у перебігу податкових перевірок та спеціально здійснених запитів.

Використання даних статистичної звітності підприємств дозволяє проаналізувати:

- 1) динаміку та структуру виробництва та збуту продукції у вартісних та (або) натуральних показниках відповідно до затверджених форм звітності;
- 2) оцінити щомісячні обсяги фінансових результатів діяльності, що дозволяє поглибити інформацію фінансової звітності та оцінити ритмічність діяльності підприємства протягом кварталу;
- 3) структуру кредиторської та дебіторської заборгованості за видами, місцем розташування контрагентів (внутрішня, країни СНД, інші країни), терміновістю погашення; форма №1-Б „Звіт про фінансові результати, дебіторську та кредиторську заборгованість” є єдиною формою звітності підприємств, в якій віддзеркалюється обсяг простроченої дебіторської та кредиторської заборгованості.

Первинна інформація управлінського та бухгалтерського обліку дозволяє отримати максимально повну та достовірну інформацію щодо усіх господарських операцій підприємства, які прямо або опосередковано можуть впливати на виникнення та течію кризи. Використання цієї інформації

передбачає наявність знань та навичок у галузі бухгалтерського обліку, які дозволяють: 1) оперувати інформацією з реєстрів аналітичного бухгалтерського обліку (оборотні відомості по рахунках та субрахунках бухгалтерського обліку відповідно до Плану рахунку, діючого на даному підприємстві); 2) перевірити коректність відображення окремих господарських операцій в бухгалтерському обліку з точки зору виявлення зловживань, помилок тощо. Вагомим джерелом інформації можуть слугувати акти та первинні матеріали аудиторських перевірок, особливо не обов'язкових (проводиться щорічно в акціонерних товариствах для підтвердження достовірності та повноти даних фінансової ЗВІТНОСТІ), а добровільних (проведення якого замовляється підприємством для превентивної перевірки та отримання консалтингової допомоги) [8]. Як відомо, зовнішній аудитор - це незалежний високодипломований фахівець, що має відповідну ліцензію на здійснення цього специфічного напрямку підприємницької діяльності та фахову підготовку. Відповідно до міжнародних стандартів аудиторської діяльності аудитор повинен зберігати конфіденційність по відношенню до свого замовника та стояти на стороні власника або замовника при проведенні перевірки. Під час проведення перевірки аудитор повинен:

- підтримувати роботу по виявленню кризи, проведенню її діагностики, зокрема розрахувати найважливіші показники-індикатори кризи, провести їх горизонтальний та еталонний аналіз тощо;
- при виявленні ознак кризи - негайно сповістити про це власника та замовника та запропонувати заходи щодо її пом'якшення та (або) подолання (залежно від стадії та інших параметрів);
- обов'язково відобразити факт кризи та вірогідність банкрутства підприємства в аудиторському висновку, матеріалах, що публікуються у засобах масової інформації для своєчасного інформування усіх власників підприємства щодо можливих ризиків та втрат.

Як свідчить не тільки українська, а й закордонна практика, існують чисельні випадки недостовірності даних бухгалтерського обліку та фінансової звітності, причиною яких є не лише низька кваліфікація фахівців відповідних служб, зміна методології (в Україні - впровадження національних стандартів), а й зловживання та шахрайство посадових осіб підприємства. У будь-якому випадку, бухгалтерський облік та звітність віддзеркалюють лише події, що мали місце в минулому, характеризують процес кругообігу капіталу, що фактично завершився.

Враховуючі ці обставини, вагомим джерелом інформації, необхідної для достовірної поглибленої діагностики кризи, є інші джерела інформації, зокрема настрої в колективі, точка зору персоналу на існуючі проблеми та їх причини, особливо менеджерів з продажу, які безпосередньо контактують з покупцями продукції (товарів, робіт, послуг). Збір такої інформації проводиться шляхом анкетування (за спеціально розробленими анкетами), шляхом здійснення фотографії робочого дня (для виявлення організаційних проблем), прямого опитування (співбесіди „вік на вік"), методом „мозкового штурму" у спеціально сформованих мікрогрупах для виявлення основних проблем та причин їх виникнення тощо. Виправданим слід вважати поширення закордонного досвіду анонімного інформування керівництва та власників щодо наявних проблем та пропозиції стосовно удосконалення діяльності підприємства, окремих бізнес-процесів тощо (наприклад, в Україні така практика активно використовується McDonalds

Ukraine).

Накопичення внутрішньої інформації має проводитися за затвердженим переліком показників з визначеною періодичністю. За умови застосування автоматизованих систем бухгалтерського обліку база необхідних даних може формуватися автоматично відповідно до розробленої програми. Інформація, що накопичується, має давати повне та об'єктивне уявлення про обсяги та терміни виконання зобов'язань та поточних платежів, необхідних для нормального перебігу фінансування діяльності - з одного боку; та про можливості підприємства щодо забезпечення ритмічного та сталого фінансування - з іншого. Метою накопичення зовнішньої інформації є проведення моніторингу зовнішнього оточення підприємства, насамперед у таких сегментах як кон'юнктура ринків (споживчих, товарних, матеріальних, трудових та фінансових ресурсів), державне регулювання бізнесу, податкова політика держави. Джерелами отримання такої інформації є публікації в пресі та спеціалізованих виданнях, кон'юнктурні огляди, огляди політичних та економічних новин, виступи народних депутатів та представників владних структур, публікації проектів законодавчих актів та прогнози рішень уряду, макроекономічна статистика, дані бюджетів відповідного рівня, очікувані темпи інфляції та залучення зовнішніх кредитів тощо. Особливо корисною є інформація, отримана з оперативного макросередовища, насамперед від таких груп агентів, як: клієнти (споживачі), постачальники, конкуренти, обслуговуючий банк тощо. Опитування споживачів дозволяє зрозуміти, чому продукція підприємства не користується попитом або реалізується у менших обсягах і що необхідно запровадити для виправлення становища. Підприємства-конкуренти працюють в тих же умовах господарювання, а отже переговори з ними дозволяють краще зрозуміти, які найбільш вагомні загрози та ризики, притаманні поточному стану ринку, як оцінюється поточна кон'юнктура ринку, наскільки вірогідно її поліпшення (або погіршення) на майбутнє, у чому полягають найвагомніші конкурентні переваги, що забезпечують високий конкурентний статус на даному етапі розвитку ринку. Переговори з банком, що здійснює розрахунково-касове обслуговування підприємства, дозволяють дізнатися про поточні проблеми грошового обігу підприємства (ритмічність, збалансованість), наявний досвід кредитування (кредитну історію), вірогідність та умови фінансової підтримки антикризової програми підприємства (кредито-здатність). Вагоме значення для створення належного інформаційного забезпечення діагностики мають різноманітні Інтернет джерела -портали та сайти, на яких розміщується змістовна інформація, а саме:

- діючі нормативно-інструктивні матеріали та законопроекти, що знаходяться на розгляді, наприклад, www.liga.net, www.rada.gov.ua;
- галузеві аналітичні огляди кон'юнктури відповідних сегментів ринку, наприклад, www.autoconsulting.com.ua, www.business.ua, www.dengi-info.com, www.apk-inform.com, www.ukrfood.com.ua, www.usb.com.ua, www.quote.ru;
- цін реалізації аналогічної продукції (товарів, робіт, послуг), цін закупівлі необхідних матеріально-технічних ресурсів, наприклад, www.passage.com.ua, www.zakupivli.com, www.machinery.com.ua, www.price-list.kiev.ua, www.tovary.net, www.allinfo.com.ua;

- пропозиції комерційних банків відносно умов та цін кредитування, наприклад, www.pravex.com, www.privatbank.com.ua, www.raiffeisenbank.com.ua, www.tavrika.com, www.alfabank.com.ua;
- бази даних відносно фінансово-майнового стану підприємств-аналогів, наприклад, www.istock.com.ua;
- інформаційні матеріали стосовно проходження справи про банкрутство: www.liga.net/bankrupt/;
- пропозиції щодо купівлі-продажу матеріальних активів у перебігу ліквідаційної процедури: www.spfu.gov.ua;
- інша змістовна інформація, яка може бути отримана за допомогою пошукових систем. Зовнішня інформація, як правило, є описовою (лише окремі параметри оцінюються кількісно вимірювальними показниками) та достатньо агрегованою (узагальненою). Однак її осмислення, аналіз та синтез дає змогу визначити загальний напрям розвитку ринкової ситуації, сучасний стан та подальші перспективи діяльності підприємства.

Тема 4. Методологічні засади та практичний інструментарій діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства

4.1. Загальна характеристика методичного забезпечення діагностики кризового стану та загрози

Методичне забезпечення діагностики кризового стану та загрози банкрутства характеризується великою різноманітністю підходів та інструментів її проведення. Практично кожне дослідження зарубіжних та вітчизняних фахівців з фінансового аналізу та антикризового управління містить викладення різноманітних методичних прийомів, які можуть використовуватися для здійснення цієї роботи.

Наявність різноманітних методик діагностики кризових явищ підприємства обумовлює доцільність їх системної класифікації, яка надасть можливість об'єднати різноманітні методичні підходи в окремі групи, визначити спільні проблеми та недоліки, що притаманні окремим розробкам (рис. 4.1).

Залежно від статусу методичні підходи до проведення діагностики поділяються на державні (обов'язкові) та наукові (рекомендаційні).

Державні методики проведення діагностики фінансового стану та загрози банкрутства затверджуються Міністерством фінансів України, Агентством з питань банкрутства, іншими державними органами та є обов'язковими для використання в певних ситуаціях, перелік яких визначено.

В Україні прикладом державних методик є:

- „Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій" [48], яка затверджена наказом Агентства з питань запобігання банкрутству № 37 від 21.03.1997 р.; її цільове призначення - надання методичної допомоги фахівцям Агентства, спеціалістам міністерств, відомств, податкових органів тощо стосовно прийняття рішення про визнання структури балансу підприємства задовільною (незадовільною), підприємства - платоспроможним (неплатоспроможним), подання пропозицій щодо доцільності внесення цього підприємства до Реєстру неплатоспроможних підприємств та організацій;
- „Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з

приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства", затверджені наказом Міністерства економіки України від 17 січня 2001р. №10 [59].

Наукові методики діагностики кризи і загрози банкрутства підприємства розроблюються та пропонуються для практичного використання фахівцями - фінансовими аналітиками, спеціалістами з антикризового управління. Вони використовуються на вибір та за потреби. Як правило, існують базові (загальновідомі) та авторські (комерційні) методики. Перші широко висвітлюються в спеціальній літературі, застосовуються в навчальному процесі та науково-дослідній роботі, інші - є комерційною таємницею та нематеріальним активом консалтингових фірм, що спеціалізуються на професійній діяльності з питань антикризового управління та фінансового консультування. Творчо розвиваючи базові методики, комерційні методичні розробки передбачають використання оригінального переліку критеріїв (показників) та стандартів оцінювання (визначення критичних меж), технології отримання експертного висновку тощо.

Залежно від напрямку дослідження (функціонального спрямування оціночних показників) методичні підходи до проведення діагностики можуть бути орієнтовані на дослідження таких сфер діяльності підприємства:

- 1) фінансово-майновий стан;
- 2) результати господарської діяльності підприємств з окремих напрямів (операційної, фінансової, інвестиційної);
- 3) організація управління підприємством;
- 4) ресурсний потенціал підприємств;
- 5) комбінований підхід (збалансована система діагностичних показників у розрізі різних аспектів діяльності підприємства, наприклад ресурсна, клієнтська, фінансова, менеджерська складова).

Основним недоліком кількісної інформації є, по-перше, її статичність, оскільки більшість оціночних показників розраховується за даними звітності підприємств на певну дату або за період діяльності, по-друге, можлива некоректність, зумовлена неадекватним бухгалтерським обліком та звітності або цілеспрямованими діями керівництва підприємства щодо її викривлення, по-третє, застосування тільки кількісних показників не завжди забезпечує ранню діагностику, виявлення передвісників кризи та не забезпечує можливості коректно визначити фактори, що її зумовлюють.

Перелік та методика збирання якісної інформації визначається особою, що проводить діагностику, а отже, залежить від її особистих професійних якостей, досвіду роботи, коректності організації збирання інформації, відвертості відповідей опитуваних фахівців тощо, тобто висновок стосовно

У багатьох країнах світу національні та галузеві стандарти фінансового стану підприємств розроблюються спеціальними агентствами, асоціаціями аудиторів тощо, що значно полегшує проведення діагностики кризи конкретного підприємства. Наприклад, в США найбільш значну роль відіграють дві організації:

- „Robert Morris Associates" - банківська асоціація, яка публікує інформацію фінансової звітності підприємств, які зверталися за отриманням кредиту;
- „Dun and Bradstreet" - консалтингова фірма, що спеціалізується на проведенні фінансових досліджень

та щорічно публікує огляд „key business ratios”, який містить середньогалузеві значення найважливіших фінансових коефіцієнтів, що в подальшому використовується тисячами фінансових аналітиків.

У нашій країні застосовуються або запозичені з іноземних джерел, або емпірично встановлені значення еталонів, що суттєво погіршує обґрунтованість висновків, які отримуються в перебігу їх застосування. Тому доцільним є поєднання різних методик дослідження оціночних показників.

4.2. Система оціночних показників-індикаторів кризового стану: існуючий стан та напрями удосконалення

Якість діагностики загрози банкрутства визначається насамперед набором оціночних показників (об'єктів дослідження), що використовуються для отримання експертного висновку. Саме тому розробці переліку таких показників та обґрунтуванню доцільності їх застосування присвячено чимало досліджень іноземних та вітчизняних дослідників. Оскільки донині не існує єдиного загально визнаного переліку оціночних коефіцієнтів-індикаторів кризового стану та загрози банкрутства, кожен дослідник-теоретик та суб'єкт діагностування-практик підходять до вирішення цього завдання індивідуально. Найбільшого поширення набув коефіцієнтний підхід, в перебігу якого об'єктам дослідження виступають різноманітні коефіцієнти — різноманітні відносні показники, що розраховуються шляхом порівняння між собою певних абсолютних показників господарсько-фінансової діяльності підприємств, інформація про які міститься у різноманітних видах звітності та обліку.





* Можуть використовуватися і для експрес-діагностики.

** В перебігу експрес-діагностики потребують використання інформації ф.№ 1Б „Звіт про фінансові результати, кредиторську та дебіторську заборгованість” (при її відсутності – розраховуються при проведенні фундаментальної діагностики).

Рис. 4.2 Система оціночних показників-індикаторів кризового стану та загрози банкрутства підприємства за функціональним спрямуванням

Детальна характеристика показників-індикаторів кризового стану, алгоритми їхнього розрахунку та діагностичні можливості наведено у табл. 4.1 (показники експрес-діагностики) та у табл. 4.2 (показники фундаментальної діагностики). Діагностика кризового стану та виявлення загрози банкрутства на базі використання фінансових коефіцієнтів передбачає: розрахунок їх величини, проведення горизонтального, порівняльного та еталонного аналізу, підготовку аналітичного висновку. Найбільш популярним прийомом діагностування є еталонний аналіз, який передбачає порівняння фактичних значень певних оціночних показників з еталонним значенням, яке встановлено у певному нормативному акті або є результатом певних статистичних досліджень.

Система показників-індикаторів кризового стану та загрози банкрутства підприємства

№ пор.	Показник	Алгоритм розрахунку	Напрямок використання	Алгоритм розрахунку на базі інформації фінансової звітності, затвердженої НСБО № 1-5
І. Показники платоспроможності				
1.1	Коефіцієнт негайної (абсолютної) ліквідності ($K_{ал}$)	$K_{ал} = \frac{ГК + ПФІ}{ПЗ + Д_{мп}}$	Оцінка можливостей розрахунку за короткостроковими зобов'язаннями найближчим часом; оцінка ефективності використання вільних грошових коштів. Оптимальна межа – 0,2-1,0	$\frac{(220 + 230 + 240) \text{ ф. № 1}}{(640 - 380 - 480) \text{ ф. № 1}}$
1.2	Загальний коефіцієнт покриття (коефіцієнт поточної ліквідності) ($K_{за}$)	$K_{за} = \frac{ОА}{ПП}$	Загальна оцінка ліквідності підприємства, його можливостей покриття короткострокових зобов'язань за рахунок усіх обігових коштів протягом року, оцінка кредитоспроможності підприємства. Оптимальне значення знаходиться на межі 1,0-3,0	$\frac{(260) \text{ ф. № 1}}{(640 - 380 - 480) \text{ ф. № 1}}$
1.3	Проміжний коефіцієнт покриття ($K_{пр}$)	$K_{пр} = \frac{ОА - ТМЗ}{ПП}$	Оцінка ступеня покриття короткострокових зобов'язань лише за рахунок грошових коштів та дебіторської заборгованості (тобто без врахування товарних запасів)	$\frac{(150 + 240) \text{ ф. № 1}}{(640 - 380 - 480) \text{ ф. № 1}}$

№ пор.	Показник	Алгоритм розрахунку	Напрямок використання	Алгоритм розрахунку на базі інформації фінансової звітності, затвердженої НСБО № 1-5
1.4	Рівень операційної платоспроможності (РОП)	$РОП = \frac{ГК + ПФІ}{V_{ср.д}}$	Оцінка достатності грошових активів для покриття поточних витрат на здійснення господарсько-фінансової діяльності	$\frac{(220 + 230 + 240)ф.№1}{(070 + 080 + 090 + 140)ф.№2} \cdot Д$
1.5	Рівень ліквідності простроченої заборгованості ** (P _д Z _{пр})	$P_{д}Z_{пр} = \frac{ГК + ПФІ}{Z_{пр}}$	Оцінка можливості негайного погашення заборгованості, термін сплати якої минув	—
1.6	Індекс ліквідності обігових коштів (I _д OK)	$I_{д}OK = КОК_i \times П_{ср}$	Узагальнена оцінка ступеня ліквідності підприємства, тобто середньої кількості днів, необхідних для перетворення усіх поточних активів на ліквідні кошти	$\left[\frac{(100 + 140)ф.№1}{(260)ф.№1} \times \frac{Д}{пок.3.3} + \frac{(150 + 210)ф.№1}{(260)ф.№1} \times \frac{Д}{пок.3.4} \right] \cdot (260)ф.№1$
Умовні позначення:				
ГК – грошові кошти, їх еквіваленти;		ТМЗ – товарно-матеріальні запаси;		
ПФІ – поточні фінансові інвестиції;		V _{ср.д} – середньоденний обсяг витрат на здійснення діяльності;		
ПЗ – поточні зобов'язання;		Z _{пр} – заборгованість, термін сплати якої минув;		
Д _{ма} – доходи майбутніх періодів;		КОК _i – частка даного виду обігових коштів у їх загальному обсязі;		
ОА – оборотні активи;		П _{ср} – середній період перетворення на ліквідні кошти активів даної групи;		
ПП – поточні пасиви (зобов'язання);		Д – кількість днів в періоді.		

№ пор.	Показник	Алгоритм розрахунку	Напрямок використання	Алгоритм розрахунку на базі інформації фінансової звітності, затвердженої НСБО № 1-5
2. Показники стану та структури капіталу				
2.1	Коефіцієнт забезпеченості власними коштами ($K_{зек}$)	$K_{зек} = \frac{ВOK}{OK}$	Оцінка структури обігових коштів за джерелами формування – за рахунок власного капіталу чи заборгованості. Оптимальне значення не нижче 0,3-0,4	$\frac{380ф.№1 - 080ф.№1}{260ф.№1}$
2.2	Рівень простроченої заборгованості** ($P_{зпр}$)	$P_{зпр} = \frac{З_{пр}}{З}$	Рівень простроченої заборгованості в загальному обсязі заборгованості. Оптимально – мінімізація	--
2.3	Коефіцієнт фінансової автономії (стабільності) ($K_{фа}$)	$K_{фа} = \frac{ВК}{К}$	Оцінка рівня фінансування діяльності за рахунок власних коштів. Оптимальне значення > 0,5	$\frac{380ф.№1}{640ф.№1}$
2.4	Коефіцієнт заборгованості ($K_з$)	$K_з = \frac{ПК}{К}$	Оцінка рівня заборгованості підприємства в загальному обсязі капіталу підприємства. Оптимальне значення < 0,5	$\frac{(430 + 480 + 620 + 630)ф.№1}{(640)ф.№1}$
2.5	Коефіцієнт фінансового лівериджу ($K_{фл}$)	$K_{фл} = \frac{ВК}{ПК}$	Оцінка наявності власних коштів на одиницю позикових, що забезпечує при необхідності їх повернення кредиторам. Оптимальне значення > 1-1,5	$\frac{380ф.№1}{640ф.№1 - 380ф.№1}$

№ пор.	Показник	Алгоритм розрахунку	Напрямок використання	Алгоритм розрахунку на базі інформації фінансової звітності, затвердженої НСБО № 1-5
2.6	Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості ($K_{КЗ/ДЗ}$)	$K_{КЗ/ДЗ} = \frac{КЗ}{ДЗ}$	Оцінка ступеня перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською. Оптимальне значення – 1,0	$\frac{(520 + 610)ф.№1}{(150 + 210)ф.№1}$
<p>Умовні позначення: ВОК – власні обігові кошти; ОК – усі обігові кошти; З – загальний обсяг заборгованості; ВК – власний капітал;</p> <p>К – загальний обсяг капіталу (активів); ПК – позиковий капітал; КЗ – кредиторська заборгованість; ДЗ – дебіторська заборгованість.</p>				
3. Показники оборотності (ділової активності)				
3.1	Оборотність обігових коштів ($K_{Оок}$)	$K_{Оок} = \frac{ЧВР}{ОА_{ср}}$	Оцінка швидкості обороту всіх обігових коштів підприємства. Оптимальний напрям – прискорення	$\frac{035ф.№2}{260ф.№1СР}$
3.2	Оборотність товарно-матеріальних запасів ($K_{отмз}$)	$K_{отмз} = \frac{С_{рп}}{ТМЗ_{ср}}$	Оцінка швидкості обороту товарно-матеріальних запасів. Оптимально – прискорення обіговості товарно-матеріальних запасів, але за умови достатнього обсягу товарних запасів для нормальної господарської діяльності	$\frac{040ф.№2}{(100 + 140)ф.№1СР}$

№ пор.	Показник	Алгоритм розрахунку	Напрямок використання	Алгоритм розрахунку на базі інформації фінансової звітності, затвердженої НСБО № 1-5
3.3	Оборотність дебіторської заборгованості (K_{ODZ})	$K_{ODZ} = \frac{ЧВР}{ДЗ_{ср}}$	Оцінка швидкості обороту дебіторської заборгованості. Оптимально – прискорення обіговості	$\frac{035ф.№2}{(150 + 210)ф.№1СР}$
3.4	Тривалість операційного циклу (дні) (T_{OCI})	$T_{OCI} = П_{ср}^3 + П_{ср}^{ДЗ}$	Оцінка довжини операційного (торговельного) циклу, тобто періоду з моменту вкладання коштів у товарні запаси до отримання виручки від їх продажу. Оптимально – зменшення довжини операційного циклу	$\frac{Д}{пoc.3.2} + \frac{Д}{пoc.3.3}$
3.5	Оборотність кредиторської заборгованості (K_{OKZ})	$K_{OKZ} = \frac{С_{PII}}{КЗ_{ср}}$	Оцінка середнього періоду погашення кредиторської заборгованості, тобто часу, на який кредитується підприємство з боку своїх господарських партнерів	$\frac{040ф.№2}{(520 + 610)ф.№1СР}$
3.6	Тривалість фінансового циклу (дні) ($T_{ФЦ}$)	$T_{ФЦ} = П_{ср}^3 + П_{ср}^{ДЗ} - П_{ср}^{КЗ}$	Оцінка довжини обороту грошових коштів підприємства, тобто періоду за який вивільнюються грошові кошти	$пoc.3.4 - \frac{Д}{пoc.3.5}$
Умовні позначення:		$ДЗ_{ср}$ – середній обсяг дебіторської заборгованості; $П_{ср}^3$ – середній період обороту запасів; $П_{ср}^{ДЗ}$ – середній період погашення дебіторської заборгованості; $КЗ_{ср}$ – середній обсяг кредиторської заборгованості; $П_{ср}^{КЗ}$ – середній період погашення кредиторської заборгованості.		
$ЧВР$ – чиста виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);				
$ОА_{ср}$ – середній обсяг обігових активів;				
$С_{PII}$ – собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг);				
$ТМЗ_{ср}$ – середній обсяг товарно-матеріальних запасів;				

№ пор.	Показник	Алгоритм розрахунку	Напрямок використання	Алгоритм розрахунку на базі інформації фінансової звітності, затвердженої НСБО № 1-5
4. Показники прибутковості				
4.1	Чиста рентабельність (збитковість) власного капіталу ($ЧР_{ВК}$)	$ЧР_{ВК} = \frac{ЧП(36)}{ВК_{ср}}$	Оцінка рівня отримання чистого прибутку на одиницю власного капіталу підприємства, критерій для котирування акцій підприємства на біржі. Оптимально – максимізація позитивного значення, відсутність або скорочення від'ємного значення	$\frac{220(225)ф.№2}{380ф.№1ср}$
4.2	Звичайна рентабельність (збитковість) власного капіталу (до оподаткування) ($ЗР_{ВК}$)	$ЗР_{ВК} = \frac{ФР_{доопод}^{ЗД}}{ВК_{ср}}$	Оцінка рівня звичайного результату діяльності до оподаткування на одиницю власного капіталу. Оптимально – максимізація позитивного значення, відсутність або скорочення від'ємного значення	$\frac{170(175)ф.№2}{380ф.№1ср}$
4.3	Рентабельність активів ($РА$)	$РА = \frac{ЧП}{А_{ср}}$	Оцінка обсягу отримання чистого прибутку в розрахунку на одиницю майна, яке знаходиться в розпорядженні підприємства	$\frac{220(225)ф.№2}{640ф.№1ср}$
4.4	Рентабельність обороту (продаж) ($РО$)	$РО = \frac{П_{рп}}{ЧВР}$	Оцінка результатів господарської діяльності підприємств, обсяг прибутку на одиницю обороту (продаж) і частку прибутку в ціні продукції (товарів, робіт, послуг)	$\frac{(050-070-080-140)ф.№2}{035ф.№2}$

№ пор.	Показник	Алгоритм розрахунку	Напрямок використання	Алгоритм розрахунку на базі інформації фінансової звітності, затвердженої НСБО № 1-5
4.5.	Рентабельність операційних витрат ($Р_{ОВ}$)	$Р_{ОВ} = \frac{ФР_{ол}}{ОВ}$	Оцінка ефективності поточних витрат підприємства, їх окупності; розмір прибутку на одиницю витрат підприємства	$\frac{100(105)ф.№2}{(070+080+090)ф.№2}$
4.6.	Рівень втрати власного капіталу ($Р_{ВК}^{Втр}$)	$Р_{ВК}^{Втр} = \frac{НЗ}{НВК}$	Оцінка рівня втрати наявного власного капіталу у зв'язку зі збитками поточного та минулих періодів. Оптимально – мінімізація або відсутність	$\frac{350ф.№1(від'ємне значення)}{380ф.№1}$
<p>Умовні позначення: $ЧП(36)$ – чистий прибуток (збиток); $ВК_{ср}$ – середній обсяг власного капіталу; $ФР_{доопод}^{ЗД}$ – фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування; $ВК_{ср}$ – середній обсяг власного капіталу де $ЧП$ – чистий прибуток; $А_{ср}$ – середній обсяг активів; $П_{рп}$ – прибуток від реалізації $ФР_{ол}$ – фінансовий результат від операційної діяльності; $ОВ$ – операційні витрати; $НЗ$ – непокритий збиток; $НВК$ – наявний власний капітал</p>				

Необхідно зазначити, що в нормативно-інструктивних матеріалах, прийнятих різними відомствами України (Комісією з цінних паперів та фондової біржі [53], Національним банком України [74], Міністерством фінансів України [69], визначені еталонні (рекомендовані) значення певних фінансових коефіцієнтів (табл. 4.3), які суттєво різняться між собою. Це ще раз підтверджує, що використовувати цей методичний прийом діагностики слід надзвичайно обережно, оскільки еталонні значення, як правило, не мають відповідного обґрунтування чи статистичного підтвердження.

Таблиця 4.4

Рівні неплатоспроможності відповідно до методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства чи доведення до банкрутства [59]

Назва стану	Визначення	Економічний критерій наявності
1. Поточна неплатоспроможність	Фінансовий стан підприємства, при якому через випадковий збіг обставин суми наявних у нього коштів та високоліквідних активів недостатньо для погашення поточного боргу (виконання зобов'язань перед кредиторами після терміну їх сплати, у тому числі із заробітної плати, сплати податків і зборів). При наявності на будь-яку дату відповідає законодавчому визначенню „неспроможне підприємство“, на початок та кінець кварталу - „банкрот“	$III < 0$ $III = A_{c40} + A_{c4} + A_{220} + A_{230} + A_{240}$ (наявні грошові кошти) - $\Pi_{c,0}$ (в частині прострочених поточних зобов'язань)
2. Критична неплатоспроможність	Фінансовий стан підприємства, при якому на початку і в кінці звітного кварталу, що передував поданню заяви про порушення справи про банкрутство, має місце невиконання нормативних значень коефіцієнта покриття (A_2) та коефіцієнта забезпеченості власними коштами (A_3). Відповідає законодавчому визначенню „потенційний банкрут“	$III < 0$ $A_{ik} < 1,5$; $A_3 < 0,1$; $K_1 = A_{2,20}$ (оборотні активи); $\Pi_{c,20}$ (поточні зобов'язання) $A_3 = (n, g, Q, A) / A_{2,60}$ власний капітал (IpI) - позаоборотні активи (IpA); оборотні активи ($2, A$)

Таблиця 4.3 Еталонні (рекомендовані) значення (тенденції зміни) фінансових коефіцієнтів, що прийняті

4.3. Діагностування рівня неплатоспроможності та типу ситуації банкрутства підприємства

Ідентифікація рівня неплатоспроможності та типу ситуації банкрутства здійснюється на підставі Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, які затверджені наказом Міністерства економіки України від 17 січня 2001р. №10 [59] (Наказ втратив чинність 19 березня 2006 року).

Таблиця 4.5

Система показників діагностики банкрутства підприємств по У. Біверу [108]

Показник	Алгоритм розрахунку	Значення показників		
		благополучного підприємства	за 5 років до банкрутства	за 1 рік до банкрутства
Коефіцієнт Бівера	$Kb = \frac{ЧП - Ам}{ДЗ + КЗ}$	0,4 - 0,45	0,17	-0,15
Рентабельність активів	$Pa = \frac{ЧП}{A} \times 100\%$	6-8	4	-22
Фінансовий ліверидж	$\Phi л = \frac{ДЗ + КЗ}{A}$	≥37	≥50	≥80
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	$Kna_{OK} = \frac{BK - НК}{A}$	0,4	≥0,3	0,06
Коефіцієнт покриття	$Kn = \frac{OA}{KЗ}$	≥3,2	≥2	≥1
Умовні позначення: ЧП – чистий прибуток; Ам – амортизація; А – активи; ДЗ – довгострокова заборгованість;		КЗ – короткострокова заборгованість; BK – власний капітал; НК – необоротний капітал; OA – оборотні активи.		

«Антикризове управління»

- 1.. Економічна сутність санації підприємств
Термін «санація» походить від латинського «sanare» —оздоровлення, видужання.

(Н. Здравомислов, Б. Бекенферде, М. Гелінг), провідними фахівцями у питаннях виведення підприємств із фінансової кризи: *санація — це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді.* Тобто санація — це сукупність усіх можливих заходів, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення.



Рис. 1.3. Економічний зміст поняття «санація»

Особливе місце у процесі санації посідають заходи фінансово-економічного характеру, які відбивають *фінансові відносини, що виникають у процесі мобілізації та використання внутрішніх і зовнішніх фінансових джерел оздоровлення підприємств.* Джерелами фінансування санації можуть бути кошти, залучені на умовах позики або на умовах власності; на поворотній або безповоротній основі. *Метою фінансової санації є покриття поточних збитків та усунення причин їх виникнення, поновлення або збереження ліквідності й платоспроможності підприємств, скорочення всіх видів заборгованості, поліпшення структури оборотного капіталу та формування фондів фінансових ресурсів, необхідних для проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру.*

Санаційні заходи **організаційно-правового** характеру спрямовані на вдосконалення організаційної структури підприємства, організаційно правових форм бізнесу, підвищення якості менеджменту, звільнення підприємства від непродуктивних виробничих структур, поліпшення виробничих стосунків між членами трудового колективу тощо. У цьому контексті розрізняють два види санації.

- Санація зі збереженням існуючого юридичного статусу підприємства-боржника.
- Санація зі зміною організаційно-правової форми та юридичного статусу санованого підприємства (реорганізація).

Виробничо-технічні санаційні заходи пов'язані насамперед з модернізацією та оновленням виробничих фондів, зі зменшенням простоїв та підвищенням ритмічності виробництва, скороченням технологічного часу, поліпшенням якості продукції та зниженням її собівартості, вдосконаленням асортименту продукції, що випускається, пошуком та мобілізацією санаційних резервів у сфері виробництва. Оскільки санація підприємства пов'язана, як правило, зі скороченням зайвого персоналу, **велике значення мають санаційні заходи соціального характеру**. Особливо це стосується фінансового оздоровлення підприємств-гігантів або підприємств-міст. В такому разі звільнення працівників може призвести до соціальної нестабільності в регіоні. Саме тому слід вести помірковану політику звільнення у взаємозв'язку із реалізацією соціального плану проекту санації. Тут можуть бути передбачені такі заходи, як створення та фінансування системи перепідготовки кадрів, пошук і пропозиція альтернативних робочих місць, додаткові виплати з безробіття, надання звільненим працівникам позик тощо. На практиці досить часто із санацією ідентифікується поняття «реструктуризація». **Реструктуризація суб'єкта господарювання — це проведення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну його структури, системи управління, форм власності, організаційно-правових форм, які здатні відновити прибутковість, конкурентоспроможність та ефективність виробництва.** Можна стверджувати, що «санація» є ширшим поняттям, ніж «реструктуризація». Реструктуризацію доцільно розпочинати на ранніх стадіях кризи. Вона спрямована переважно на подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості. А санація включає в себе як реструктуризацію (заходи щодо відновлення прибутковості та конкурентоспроможності), так і заходи фінансового характеру (спрямовані на відновлення ліквідності та платоспроможності). В економічній літературі часто згадується концепція швидкого виявлення фінансової кризи та радикальних санаційних дій («Primat des Handelns»). Прихильники цього напрямку (здебільшого економісти-практики) не враховують, що в разі його вибору не залишається часу для досконалого дослідження причин кризи та розробки оптимальної санаційної стратегії. На противагу цим поглядам теоретики додержують думки, що цейтнот у підготовці санаційних заходів — основний фактор майбутніх невдач, оскільки втрачається шанс для розробки імпровізованих та гнучких дій. На методи та форми проведення санації вплинули розвиток економічної теорії; еволюція ролі держави як регулятора ринкової економіки; макроекономічні зміни в країнах колишнього соціалістичного блоку та зумовлений цими змінами трансформаційний спад; нові підходи до приватизації (реприватизації) підприємств. Вивчаючи теоретичну і практичну базу санації підприємств, ознайомлюємося з основними проблемами, що становлять предмет досліджень зарубіжних економістів у цій галузі. Предметом дискусій провідних учених Німеччини, США, Великобританії є питання, пов'язані з методами прогнозування банкрутства підприємств, класифікацією фінансових джерел санації та послідовністю їх мобілізації; змістом контролінгу санації, порядком проведення санаційного аудиту; формами та розмірами державної фінансової підтримки підприємств; санаційними пріоритетами; швидкістю фінансового оздоровлення; приватизаційними аспектами санації підприємств тощо.

4. Система раннього попередження та реагування. Прогнозування банкрутства

Одне з головних завдань антикризового управління полягає у своєчасному виявленні стратегічних проблем на підприємстві.

З метою швидкої ідентифікації фінансової кризи, виявлення причин, що її зумовлюють, та розробки антикризових заходів на підприємствах доцільно впроваджувати систему раннього попередження та реагування (СРПР). **Система раннього попередження та реагування — це особлива інформаційна система, яка сигналізує керівництву про потенційні ризики, які**

можуть насуватися на підприємство як із зовнішнього, так і з внутрішнього середовища.

СРПР розглядається як один з важливих інструментів системи антикризового управління. Система виявляє та аналізує інформацію про приховані обставини, настання яких може призвести до виникнення загрози для підприємства чи до втрати потенційних шансів. Першочерговим завданням системи раннього попередження є своєчасне виявлення кризи на підприємстві, тобто ситуації безпосередньої чи непрямой загрози його існуванню. Водночас за допомогою такої системи виявляються додаткові шанси для суб'єкта господарювання. Процес створення системи раннього попередження складається з таких етапів:

- визначення сфер спостереження;
- визначення індикаторів раннього попередження, які можуть указувати на розвиток того чи іншого негативного процесу;
- визначення цільових показників та інтервалів їх зміни за кожним індикатором;
- формування завдань для центрів обробки інформації (розробка висновків щодо впливу тієї чи іншої інформації на діяльність підприємства);
- формування інформаційних каналів: забезпечення прямого та зворотного зв'язку між джерелами інформації та системою раннього реагування, між системою та її користувачами — керівниками всіх рівнів.

Розрізняють дві підсистеми СРПР: систему, зорієнтовану на внутрішні параметри діяльності підприємства, та систему, зорієнтовану на зовнішнє середовище. Предметом дослідження останньої є завчасне прогнозування загроз, насамперед із боку контрагентів, держави, конкурентів і т.н. Виразним прикладом застосування цієї підсистеми СРПР є проведення установами банків аналізу підприємств з метою оцінити їх кредитоспроможність. Внутрішньо зорієнтована підсистема СРПР спрямована на ідентифікацію ризиків та шансів, які криються всередині підприємства. У своєму розвитку ця підсистема дійшла вже до третього покоління. Системи першого покоління були зорієнтовані здебільшого на ідентифікацію наслідків дії тих чи інших факторів; другого — на визначення симптомів; третього — на виявлення першопричин.

На базі системи раннього попередження та реагування будується система управління ризиками, яка включає в себе такі блоки завдань:

- ідентифікація ризиків;
- оцінка ризиків;
- нейтралізація ризиків.

Одним із головних завдань СРПР є виявлення загрози банкрутства, тобто прогнозування банкрутства. Основне значення прогнозування банкрутства полягає в своєчасній розробці контрзаходів, спрямованих на подолання на підприємстві негативних тенденцій. Коло осіб (інституцій), для котрих надзвичайно важливими є результати прогнозування банкрутства, доволі широке. Сюди можна віднести як менеджмент, наглядову раду, власників підприємства, так і його клієнтів, кредиторів, постачальників засобів виробництва, конкурентів, фінансові органи. Існує думка, що прогнозування банкрутства (кризи) є не чим іншим, як оцінюванням кредитоспроможності підприємства. У такому разі основний зміст прогнозування — передбачення й оцінювання можливих негативних сценаріїв діяльності підприємства, які можуть призвести до його неплатоспроможності і втрати ліквідності, а отже, до неповернення кредитів — збитків для кредиторів. В економічній літературі можна знайти чимало моделей прогнозування банкрутства. Одним притаманний фундаментальний підхід, іншим — суто технічне вирішення проблеми прогнозування банкрутства. *Фундаментальний підхід* заснований на тому, що контролер збирає й аналізує всю інформацію про підприємство із внутрішніх та зовнішніх стосовно нього джерел. На підставі зовнішньої інформації оцінюється поточна і перспективна ситуація в галузі, до якої належить це

підприємство, загальний розвиток кон'юнктури і т.д. З огляду на здобуті загальноекономічні дані, внутрішні джерела інформації та фінансові плани досліджуваного підприємства прогноуються результати його господарської діяльності на найближчий період. Отже, фундаментальний підхід до оцінювання кредитоспроможності та прогнозування банкрутства підприємства зорієнтований на внутрішнє фінансове планування й бюджетування та на оцінку перспективного розвитку суб'єкта господарювання.

На противагу цьому *технічний підхід* до прогнозування банкрутства ґрунтується на аналізі даних звітності минулих періодів — показників балансу та звіту про прибутки і збитки. Одним із найважливіших інструментів системи раннього попередження банкрутства підприємств та методом його прогнозування є *дискримінантний аналіз*. Зміст дискримінантного аналізу полягає в тому, що за допомогою математично-статистичних методів будується функція та обчислюється інтегральний показник, на підставі якого з достатньою ймовірністю можна передбачити банкрутство суб'єкта господарювання. Дискримінантний аналіз базується на емпіричному дослідженні фінансових показників численних підприємств, певна частка з яких збанкрутіли, а решта — успішно діють далі. При цьому добирається сукупність показників — коефіцієнтів, для кожного з яких визначається питома вага в так званій «дискримінантній функції». Вагомість, як і граничне значення розглядуваних коефіцієнтів, може коригуватися. Вона залежить від галузі, до якої належить підприємство, загальної економічної та політичної ситуації в країні, рівня інфляції та інших факторів. Значення інтегрального показника дає підстави для висновку про належність об'єкта аналізу до підприємств-банкрутів чи підприємств, які успішно функціонують. Попередником дискримінантного аналізу є *тест на банкрутство Тамарі* (фінансовий аналітик «Bank of Israel»). В основу тесту Тамарі покладено шість показників: *коефіцієнт забезпеченості власним капіталом, прибутковість капіталу; абсолютна ліквідність; коефіцієнт співвідношення вартості товарної продукції до запасів готової продукції на складі; коефіцієнт оборотності основного капіталу; коефіцієнт, що відбиває залежність обороту від реалізації та дебіторської заборгованості.*

5. Методики прогнозування банкрутства

Існує багато підходів до прогнозування фінансової неспроможності суб'єктів господарювання. Будь-яка методика оцінювання кредитоспроможності є, по суті, методикою прогнозування банкрутства. У зарубіжній практиці поширення набули дві моделі — Альтмана та Спрінґейта, названі на честь їх авторів.

Модель Альтмана (розроблена в 1968 році і відома також під назвою «розрахунок Z показника» — інтегрального показника рівня загрози банкрутства): $Z = 1,2 A + 1,4 B + 3,3 C + 0,6 D + 1,0 E$. Це п'ятифакторна модель, де факторами є окремі показники фінансового стану підприємства: A — робочий капітал / загальна вартість активів; B — чистий прибуток / загальна вартість активів; C — чистий дохід / загальна вартість активів; D — ринкова капіталізація компанії (ринкова вартість акцій) / сума заборгованості; E — обсяг продажу / загальна вартість активів. Значення показника « Z » так пов'язане з імовірністю банкрутства:

$Z > 1,8$ — дуже висока;

$1,81 > Z > 2,70$ — висока;

$2,71 > Z > 2,99$ — можлива;

$Z < 3,00$ — дуже низька.

За деякими джерелами, точність прогнозування банкрутства згідно з цією моделлю становить 95%.

Модель Спрінґейта

$Z = 1,03 A + 3,07 B + 0,66 C + 0,4 D$.

Тут A — робочий капітал / загальна вартість активів; B — прибуток до сплати податків та

процентів / загальна вартість активів; C — прибуток до сплати податків / короткострокова заборгованість; D — обсяг продажу / загальна вартість активів.

Вважається, що точність прогнозування банкрутства за цією моделлю становить 92%, проте з часом цей показник зменшується.

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

Згідно з кількома методиками прогнозування банкрутства побудовано *універсальну дискримінантну функцію*:

$$Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6,$$

де X_1 — cash-flow / зобов'язання;

X_2 — валюта балансу / зобов'язання;

X_3 — прибуток / валюта балансу;

X_4 — прибуток / виручка від реалізації;

X_5 — виробничі запаси / виручка від реалізації;

X_6 — оборотність основного капіталу (виручка від реалізації / валюта балансу).

Здобуті значення Z -показника можна інтерпретувати так:

$Z > 2$ — підприємство вважається фінансово стійким, і йому не загрожує банкрутство;

$1 < Z < 2$ — фінансова рівновага (фінансова стійкість) підприємства порушена, але за умови переходу на антикризове управління банкрутство йому не загрожує;

$0 < Z < 1$ — підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не здійснить санаційних заходів;

$Z < 0$ — підприємство є напівбанкрутом.

Зауважимо, що у вітчизняній практиці зазначені моделі застосовуються мало, оскільки не враховують галузевих особливостей розвитку підприємств та притаманних їм форм організації бізнесу. Ідеться про суто теоретичний характер підходів до прогнозування банкрутства. У вітчизняних умовах дані такого прогнозування є вельми суб'єктивними і не дають підстав для практичних висновків. Мають бути розроблені вітчизняні моделі прогнозування з урахуванням галузевих особливостей.

Зауважимо, що робота з прогнозування банкрутства може бути організована як на самому підприємстві, так і за його межами, наприклад на базі консалтингової фірми, яка обслуговує це підприємство.

18. Аналіз

Cash-Flow

Попередній аналіз ґрунтувався здебільшого на оцінці певних статей активу та пасиву балансу підприємства. Фактичною базою аналізу Cash-Flow є дані звіту про прибутки та збитки (звіту про фінансові результати та їх використання). Показник **Cash-Flow** характеризує обсяги чистих грошових потоків, утворюваних у результаті операційної та інвестиційної діяльності, які залишаються в розпорядженні підприємства в певному періоді. Цей показник можна розглядати у трьох аспектах.

- Як фінансово-економічний показник (індикатор спроможності фінансування за рахунок внутрішніх фінансових джерел).
- Як показник результативності фінансово-господарської діяльності (індикатор теперішньої та майбутньої доходності підприємства).
- Як загальний індикатор фінансового стану підприємства.

Залежно від цілей фінансового аналізу обирають різні підходи до розрахунку Cash-Flow. Найпоширеніший спосіб розрахунку полягає в тому, що до прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства у визначеному періоді, додаються амортизаційні відрахування за цей самий період. Cash-Flow показує, яку суму грошових коштів із загального обсягу виручки від реалізації можна спрямувати на погашення кредитів та відсотків за ними, на інвестиції чи виплату дивідендів. У рамках аналізу Cash-Flow обчислюється коефіцієнт, що являє собою відношення Cash-Flow і заборгованості (нетто):

$$K_{\text{Cash Flow}} = \frac{\text{Cash - Flow}}{\text{Сума заборгованості} - \text{Грошові кошти} - \text{КФВ}}$$

де КФВ — короткострокові фінансові вкладення. Цей коефіцієнт характеризує здатність підприємства розрахуватися зі своїми боргами за результатами господарської діяльності. У цьому аналітичному блоці аналізується також процес формування та використання прибутку. У процесі аналізу визначається, як протягом певного періоду змінюються значення прибутку від основної реалізації, інших операційних доходів та чистого прибутку, розглядаються фактори, що призводять до їх зміни. Крім того, вивчається вплив на балансовий прибуток таких показників, як виручка від реалізації, сума непрямих податків, собівартість реалізованої продукції, а також прибуток (збиток) від іншої реалізації та позареалізаційних операцій.

Термін «Cash-Flow» походить з англо-американської економічної літератури, де він був уперше застосований на початку 50-х років нашого століття з метою аналізу фінансового стану підприємства та з'ясування привабливості цінних паперів. У різних країнах були спроби перекласти цей термін з англійської, але зрештою в більшості розвинених країн відмовилися від власної версії Cash-Flow і використовують у звітності та розрахунках саме англійський варіант. У вітчизняній літературі досить часто, характеризуючи Cash-Flow, вживають термін «грошовий потік», який, на нашу думку, є не цілком вдалим (виникає плутанина, коли доводиться описувати вхідні та вихідні грошові потоки). Тому далі застосовуватимемо термін «Cash-Flow». Це цілком виправдано ще й у контексті переходу вітчизняних підприємств на міжнародні стандарти бухгалтерського обліку та звітності.

Неодмінним елементом аналізу є дослідження напрямків використання прибутку. Якщо підприємство збиткове, можна зробити висновок про відсутність джерела поповнення його власних коштів для здійснення нормальної господарської діяльності. Якщо підприємство використало прибутку більше, ніж отримало, то слід з'ясувати, через що сталися перевитрати, і дати рекомендації стосовно виходу з такого становища. У процесі аналізу розраховуються також показники, на підставі яких оцінюється прибутковість підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

ПОКАЗНИКИ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Показник	Розрахункова формула	
	загальна	конкретизована за статтями звітності
Коефіцієнт прибутковості власного капіталу	Прибуток після оподаткування	Рядок 100 – Рядок 200*
	Власний капітал	Рядок 495**
		Рядок 220***
Операційна рентабельність продажу	Прибуток після оподаткування	Рядок 100 – Рядок 200*
	Виручка від реалізації	Рядок 010 – Рядок 015 – Рядок 020*
		Рядок 220*** / Рядок 010 – Рядок 015 – Рядок 020***
Рентабельність діяльності	Рента основної діяльності	Рядок 050*
	Собівартість продукції	Рядок 040 + Рядок 045* Рядок 100***

		Рядок 040***
Коефіцієнт прибутковості активів	Прибуток	Рядок 100 — Рядок 200*
	після оподаткування	Рядок — 330**
	Сума активів	Рядок 220***
		Рядок 280****

*Форма	№	2.
**Форма	№	1.
***ПБО		3.
****ПБО		2.

Коефіцієнт прибутковості власного капіталу характеризує ефективність вкладення інвестицій у власний капітал.

Операційна рентабельність продажу показує суму чистого прибутку на одиницю реалізованої продукції.

Рентабельність основної діяльності характеризує співвідношення прибутку від реалізації продукції та витрат на її виробництво.

- *Коефіцієнт прибутковості активів* показує суму чистого прибутку на одиницю вартості активів.

Проводячи аудит Cash-Flow, слід враховувати, що досить часто прибуток (збиток), відбитий у балансі підприємства та у звіті про фінансові результати, не відповідає реальним фінансовим результатам діяльності підприємства. Це пояснюється тим, що, з одного боку, під дією податкових та інших факторів суб'єктам господарювання не вигідно показувати реальний економічний прибуток (виявляється тенденція до його заниження), а з іншого — держава з допомогою інструмента амортизації, упровадження податків і платежів, що відносяться на собівартість продукції, та грошово-кредитною політикою може реально впливати на рівень прибутковості підприємств. Інша складова Cash-Flow — амортизація — також перестала відігравати функцію реального фінансового джерела відновлення основних фондів, оскільки обсяги амортизаційних відрахувань є значно меншими, ніж вартість оновлення та модернізації обладнання.

Під час оцінювання прибутковості (збитковості) підприємства слід звернути особливу увагу на розмір збитків підприємства, до яких призводять крадіжки на виробництві, та з'ясувати, яких заходів вживає керівництво, щоб подолати це негативне явище.

19. Оцінювання ділової активності підприємства.

Ділова активність — це діяльність підприємства, що забезпечує йому виробничі досягнення. Основними їх критеріями є такі показники:

- продуктивність праці (відношення виручки від реалізації до середньооблікової чисельності працівників);
- фондовіддача (відношення виручки від реалізації до балансової вартості основних фондів);
- оборотність коштів у розрахунках (відношення виручки від реалізації до обсягу дебіторської заборгованості);
- оборотність виробничих запасів (відношення витрат на виробництво продукції до середніх виробничих запасів);
- оборотність власного капіталу (відношення виручки від реалізації до суми власного капіталу);
- оборотність основного капіталу (відношення виручки від реалізації до валюти балансу).

Низькі значення таких показників є попередженням для потенційних інвесторів, санаторів, кредиторів про недоцільність партнерства з таким підприємством. Аудитор може самостійно вибирати найприйнятніші показники фінансового аналізу. У процесі аудиту фінансового стану можна застосовувати й інші підходи, найбільш прийнятні в конкретній ситуації.

20. Аналіз причин кризи та сильних і слабких сторін підприємства

На цьому етапі аудиту визначається повнота врахування в санаційній концепції всіх причин та факторів, які призвели до кризової ситуації. Перевіряється, чи правильно були використані методи ідентифікації причин кризи. Встановлюється, чи діють причини кризи й досі чи вони вже подолані (або зникли самі по собі). Визначаються вид та фаза фінансової кризи; систематизуються причини кризи; виявляються фактори, які позитивно чи негативно вплинули на кінцеві показники діяльності підприємства; систематизуються сильні та слабкі сторони в діяльності підприємства.

Щоб з'ясувати фактичний стан підприємства та перспективи його розвитку, у практиці санаційного аудиту застосовують так званий *СОФТ-аналіз* (SOFT-analysis) — аналіз сильних (Strength) і слабких (Failure) сторін, а також наявних шансів (Opportunity) і ризиків (Threat). В економічній літературі СОФТ-аналіз називають ще СВОТ-аналізом (SWOT-analysis).

Цей вид аналізу може стосуватися всього підприємства, його структурних підрозділів, а також окремих видів продукції. На основі результатів аналізу ендogenous середовища розробляються рекомендації, що мають на меті:

- 1) усунення наявних слабких місць,
- 2) ефективного використання існуючого потенціалу (сильних сторін).

<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> • кваліфікований інженерно-технічний персонал; • низькі витрати на заробітну плату; • наявність власних виробничих споруд; • прихід молодих та енергійних співробітників фінансових служб 	<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> • інертність та зловживання керівництва підприємства; • крадіжки на виробництві; • застарілий асортимент продукції; • висока енергомісткість продукції; • неефективна діяльність служби збуту
<p>Додаткові шанси:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ринок сформований в основному за рахунок імпорту; • держава вживає протекціоністських заходів, спрямованих на захист вітчизняного товаровиробника; • іноземні інвестори 	<p>Ризики:</p> <ul style="list-style-type: none"> • криміногенний ризик; • інфляційний ризик (знецінення реальної вартості капіталу); • ризик неплатоспроможності чи банкрутства контрагентів; • ризик зміни податкового

виявляють значний інтерес до галузі, якій належить підприємство	законодавства та накладення фінансових санкцій
---	--

Рис. 3.3. Матриця СОФТ-аналізу

У результаті СОФТ-аналізу екзогенного середовища виявляється позитивний та негативний вплив на підприємство іззовні, а на цій підставі виробляються пропозиції, які мають на меті:

- | | | |
|-------------------|-----------|----------|
| 1) нейтралізувати | можливі | ризиків; |
| 2) використати | додаткові | шанси. |

Типові приклади сильних та слабких сторін вітчизняних підприємств, а також шансів і ризиків, які можуть виникнути під дією зовнішніх обставин, наведено на рис. 3.3. Під час санаційного аудиту сильні та слабкі сторони діяльності підприємства слід оцінювати з урахуванням основних тенденцій змін у зовнішньому щодо підприємства середовищі. Так, наявна виробнича програма на актуальну дату може бути сильною стороною підприємства, проте згодом під дією зовнішніх факторів вона може стати недосконалою і перетворитися на його слабину.

Оскільки сильні та слабкі сторони є відносними показниками, відповідні висновки мають ґрунтуватися на порівнянні з аналогічними характеристиками підприємств-конкурентів. Під час аналізу сильних та слабких сторін визначаються критичні сфери, які під дією специфічних зовнішніх та конкурентних факторів впливають на економічні результати підприємства, а далі встановлюються ключові параметри, від яких залежить ефективність господарської діяльності. На практиці досить часто в ході СОФТ-аналізу використовуються такі методи контролінгу, як анкетування та АВС-аналіз. Результати аналізу унаочнюються у вигляді діаграм, матриць, схем, графіків.

21. **Форми фінансової санації**

Основне завдання фінансової діяльності підприємств полягає в мобілізації капіталу для фінансування їх операційної та інвестиційної діяльності. Перш ніж перейти до висвітлення механізму мобілізації фінансових джерел санації підприємств, розглянемо організаційні засади фінансування підприємств. При визначенні конкретних шляхів мобілізації фінансового капіталу слід вивчити порядок визначення потреби в коштах, форми фінансування, правила, якими слід керуватися, формуючи активи та пасиви, а також методи оптимізації розміру й структури капіталу.

Форми фінансування суб'єктів господарювання класифікуються за джерелами надходження капіталу та за правовим статусом інвесторів. За джерелами мобілізації фінансових ресурсів розрізняють зовнішнє та внутрішнє фінансування; за правовим статусом інвесторів — власний та позичковий капітал. Форми фінансування та їх класифікацію ілюструє рис. 4.1.

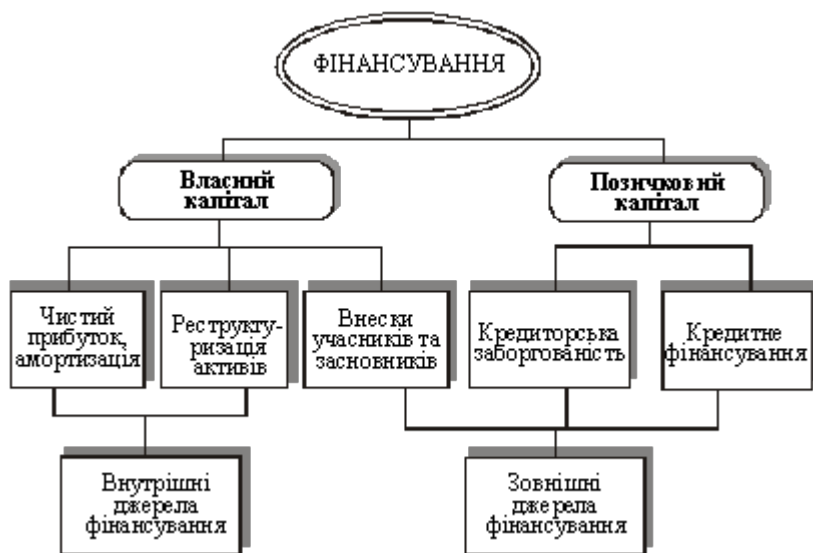


Рис. 4. 1. Класифікація форм фінансування підприємств

Сукупний капітал підприємства складається з власного та позичкового капіталу. Отже, фінансувати санацію можна за рахунок власних коштів підприємства (самофінансування), фінансових засобів власників, за допомогою кредиторів. У виняткових випадках може надаватися державна фінансова підтримка. Санація може бути спрямована на реструктуризацію активів або пасивів.

За формальними ознаками розрізняють два види санації:

- санація без залучення на підприємство додаткових фінансових ресурсів;
- санація із залученням нового фінансового капіталу.

У першому випадку санація може набирати таких форм:

- зменшення номінального капіталу підприємства;
- конверсія власності в борг;
- конверсія боргу у власність;
- пролонгація строків сплати заборгованості;
- добровільне зменшення заборгованості;
- самофінансування.

У другому випадку можливі такі форми:

- альтернативна санація;
- зменшення номінального капіталу з подальшим його збільшенням (двоступінчаста санація);
- безповоротна фінансова допомога власників;
- безповоротна фінансова допомога персоналу;
- емісія облігацій конверсійної позики;
- залучення додаткових позик.

У багатьох літературних джерелах розглядають також *автономну санацію*, здійснювану з використанням власних коштів підприємства та капіталу його власників, і *зовнішню санацію*, що відбувається за рахунок коштів кредиторів і держави. Окремий вид санації підприємств — це санація за державної фінансової підтримки. Держава може фінансувати санаційні заходи на поворотній або безповоротній основі. Іноді вона може вдатися до непрямих методів сприяння санації суб'єктів господарювання: податкові пільги, створення особливих умов підприємницької діяльності і т. ін. Якщо в балансі підприємства за результатами звітного року відбито непокриті збитки минулих років (чи збитки звітного року), то має бути прийнято рішення про джерела покриття цих

збитків. У цьому контексті в науковій літературі з питань санації часто вживається поняття «чиста санація», або «санація балансу». Чиста санація полягає в санації балансу неспроможного підприємства. Вона спрямована на формальне покриття засвідчених у балансі збитків. Санація балансу, як правило, є необхідною передумовою для залучення коштів інвесторів та кредиторів.

22. Зміст

Перш ніж здійснювати заходи щодо залучення фінансових ресурсів, необхідних для санації підприємства, слід визначити потребу в капіталі. **Потреба в капіталі** — це виражена в грошовому еквіваленті потреба підприємства у грошових та матеріальних засобах, необхідних для виконання поставлених цілей та забезпечення фінансової рівноваги. Базою для класифікації форм, яких може набирати потреба в капіталі, є групування вихідних грошових потоків підприємства. Потреба в капіталі зумовлюється тим, що момент здійснення грошових витрат та момент надходження грошових коштів за продукцію, на виробництво якої понесені витрати, не збігаються в часі. Щоб визначити потребу в капіталі, сукупні витрати підприємства доцільно розмежувати на дві групи:

- витрати, пов'язані з підготовкою та організацією виробництва (капітальні витрати);
- витрати, пов'язані з веденням та обслуговуванням виробництва (поточні витрати).

До першої групи належать витрати на заснування (реорганізацію) підприємства, купівлю та введення в дію основних фондів. Кошти, заморожені в таких витратах, повертаються на підприємство поступовим їх включенням у ціну реалізації продукції протягом тривалого часу. Отже, капітал, необхідний для фінансування зазначених витрат, має бути мобілізований на довгостроковий період. Такий капітал називають **інвестиційним**. Витрати другої групи пов'язані з оплатою праці персоналу та придбанням предметів праці. Вони повністю переносять свою вартість на готову продукцію в поточному виробничому циклі, повністю включаються в ціну реалізованої продукції і повертаються на підприємство через короткий проміжок часу. Для фінансування таких витрат визначають **потребу в оборотному капіталі**. Оборотний капітал (оборотні кошти) — це кошти, авансовані в оборотні виробничі фонди і фонди обігу для забезпечення безперервності процесу виробництва та реалізації продукції.

Види потреб у капіталі унаочнює рис. 4.2.

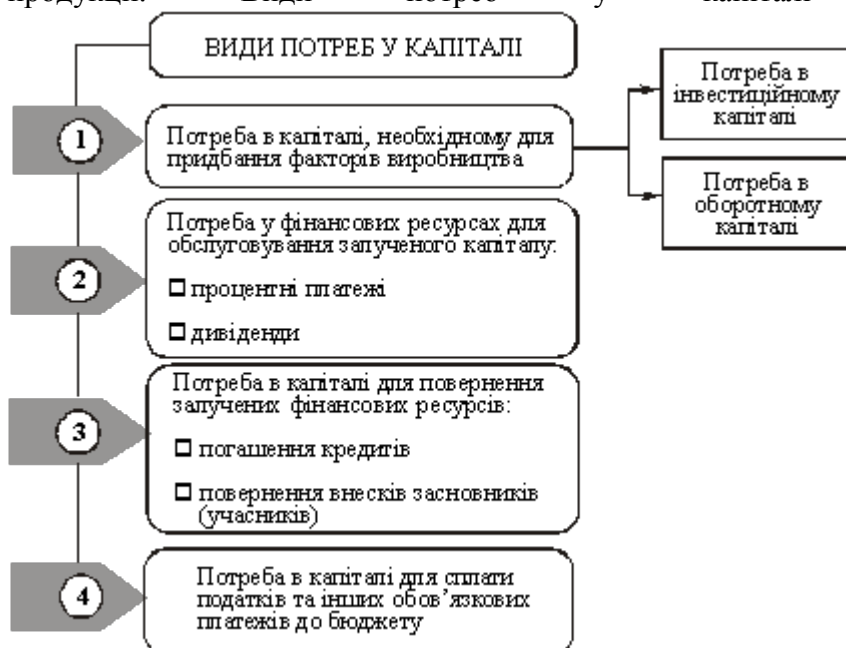


Рис. 4.2. Види потреб у капіталі

Фінансовий капітал — важлива складова економічної потужності підприємства. Загалом економічна потужність включає в себе два основні компоненти: виробничу (технологічну) та фінансову потужність. Показник технологічної потужності характеризує обсяг продукції, який можна виробити на наявних у підприємства основних фондах. Фінансова потужність підприємства показує, який обсяг виробництва товарної продукції здатне профінансувати підприємство. Технологічні потужності фінансуються за рахунок інвестиційного, а фінансова — за рахунок оборотного капіталу. Загалом технічна та фінансова потужність є взаємозалежними величинами і визначаються можливостями збуту продукції. Цю взаємозалежність можна простежити на такому прикладі:

27. Ефект фінансового лівериджу

Щоб визначити оптимальну структуру капіталу, тобто виявити граничну межу використання позичкового капіталу для конкретного підприємства розраховують *ефект фінансового лівериджу Ефл*. Цей показник доцільно обчислювати у процесі санаційного аудиту підприємства, що перебуває у фінансовій кризі, маючи на меті визначити відхилення від оптимальної структури капіталу та оцінити ризики, що при цьому виникають, а також під час розробки такої стратегії фінансування санації, яка дасть змогу оптимізувати джерела залучення фінансових ресурсів. Економічний зміст ефекту фінансового лівериджу розкриємо на поданому далі прикладі.

• **ПРИКЛАД.** Завдяки інвестиціям в обсязі 100 000 грн. підприємство одержало прибуток 10 000 грн. Рентабельність інвестицій становить 10%. Якщо частина їх профінансована за рахунок кредиту, за користування яким слід сплачувати 7 % річних, маємо такі варіанти рентабельності власного капіталу:

Показники	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3	Варіант 4
1. Загальний обсяг інвестицій	100000	100000	100000	100000
2. Позичковий капітал	—	25000	50000	75000
3. Власний капітал	100000	75000	50000	25000
4. Коефіцієнт фінансового лівериджу	0	0,33	1,00	3
5. Прибуток перед сплатою процентів за кредит	10000	10000	10000	10000
6. Проценти за кредит (7%)	—	1750	3500	5250
7. Прибуток після сплати процентів за кредит	10000	8250	6500	4750
9. Рентабельність власного капіталу, %	10	11	13	19

Якщо відомі рентабельність активів підприємства R_a (відношення чистого прибутку до вартості активів); обсяг власного капіталу BK та сума кредиту PK , то прибуток Π від інвестування можна обчислити за формулою $\Pi = R_a (BK + PK)$. (4.1)

Цей самий прибуток можна виразити підсумовуванням прибутку після сплати процентів за кредит та суми процентів:

$$\Pi = R_B \cdot BK + P_c \cdot PK, \quad (4.2)$$

де P_v — рентабельність власного капіталу;

P_c — ставка процента за кредит.

Оскільки праві частини рівностей (4.1) і (4.2) однакові, маємо:

$$P_a \cdot (BK + PK) = P_v \cdot BK + P_c \cdot PK. \quad (4.3)$$

Звідси можна вивести формулу для обчислення рентабельності власного капіталу:

$$\begin{aligned} P_z &= P_a + \frac{P_a \cdot PK - P_c \cdot PK}{BK}; \\ P_z &= P_a + (P_a - P_c) \frac{PK}{BK}. \end{aligned} \quad (4.4)$$

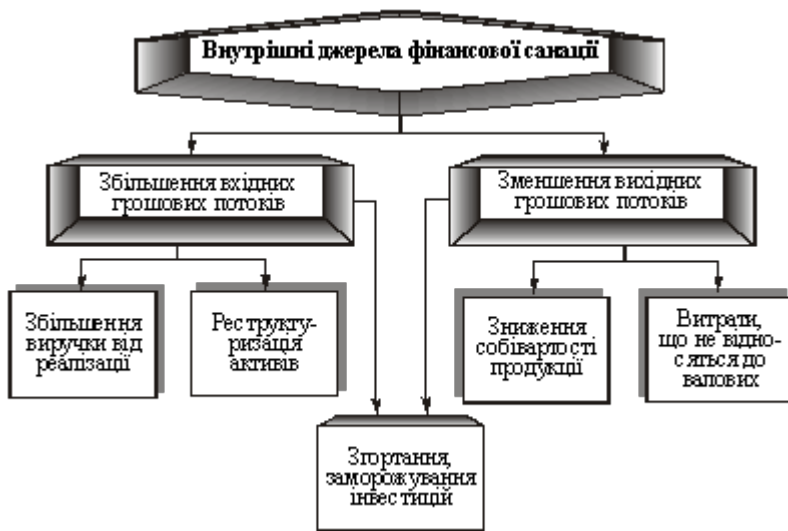
Останнє рівняння показує, що рентабельність власного капіталу залежить не від абсолютних величин, якими є суми власного та позичкового капіталу, а від відносних показників (рентабельність активів, проценти за кредит, коефіцієнт фінансового лівериджу). Якщо ставка процента за кредит не залежить від рівня заборгованості і залишається стабільною (як у наведеному прикладі), то між коефіцієнтом фінансового лівериджу та рентабельністю власного капіталу існує лінійна залежність (чим більша заборгованість, тим більша рентабельність).

Підвищення рентабельності власного капіталу за рахунок залучення позичкового капіталу, якщо рентабельність активів перевищує проценти за кредит, називається ефектом фінансового лівериджу, або ефектом фінансового важеля.

Ефект фінансового лівериджу характеризує залежність рентабельності власного капіталу підприємства від рентабельності всіх активів, процентів за кредит та коефіцієнта заборгованості. Він вимірює ефект фінансування діяльності та підвищення рентабельності власного за рахунок збільшення частки позичкового капіталу.

Різниця ($P_a - P_c$) у (4.4) являє собою так званий диференціал фінансового лівериджу. Якщо диференціал фінансового лівериджу додатний, то будь-яке збільшення коефіцієнта фінансового лівериджу зумовлює зростання відповідного ефекту. Проте з підвищенням Кфл зростає ризик, а тому збільшуються процентні ставки за кредитами, що їх одержує підприємство. Це, у свою чергу, зменшує диференціал, знижуючи ефект фінансового лівериджу. Збільшувати Кфл доцільно, якщо його диференціал більший від нуля. Від'ємне значення диференціалу фінансового лівериджу веде до зниження рентабельності власного капіталу. У такому разі рентабельність власного капіталу зменшується тим швидше, чим вища частка позичкового капіталу в структурі пасивів підприємства. Чим вищий коефіцієнт фінансового лівериджу, тим нижчий рівень рентабельності власного капіталу.

Класифікація вхідних та вихідних грошових потоків є підставою для розробки заходів, спрямованих на мобілізацію внутрішніх джерел фінансової санації (рис. 5.1).



51. Реорганізація, спрямована на укрупнення підприємств (злиття, приєднання, поглинання)

До основних форм реорганізації, результатом яких є укрупнення підприємств, належить злиття кількох підприємств в одне, приєднання одного або кількох підприємств до одного, а також їх взаємне поглинання.

Із санаційною метою зазначені форми реорганізації нерідко застосовують, коли підприємство-боржник не в змозі розрахуватися зі своїми боргами і змушене в досудовому чи судовому порядку шукати санатора, який погасив би або перейняв на себе заборгованість. Санатор переймає на себе, як правило, не лише зобов'язання зі сплати заборгованості, а й контроль над боржником, який втрачає свій юридичний статус у результаті приєднання, поглинання чи злиття із санатором.

До основних мотивів, які можуть спонукати санатора до реорганізації поглинанням, приєднанням чи злиттям з підприємством, що перебуває у фінансовій кризі, можна віднести такі:

- *Ефект синергізму.* Синергізм — це умова, за якої загальний результат є більшим від суми часток. Коли йдеться про реорганізацію, спрямовану на використання ефекту синергізму, вартість підприємства в її результаті перевищує сумарну вартість окремих підприємств до реорганізації. Ефект синергізму виникає завдяки дії таких чинників:
 - а) економія на витратах, яка виявляється зі зростанням масштабів виробництва;
 - б) економія фінансових ресурсів;
 - в) збільшення влади на ринку.
- *Прагнення заволодіти ліцензіями, патентами, ноу-хау,* які є в розпорядженні підприємства, що перебуває в кризі.
- *Отримання надійного постачальника факторів виробництва* (наприклад, сировини чи комплектуючих).
- *Податкові переваги.* Прибуткова фірма може придбати компанію, яка має від'ємний об'єкт оподаткування, і таким чином отримати економію на податкових платежах.
- *Придбання активів* за ціною, нижчою за їх вартість заміщення, передача технологічних і управлінських знань та навичок (технологічні трансфери) тощо.
- *Диверсифікація активів та діяльності* з метою зменшення ризиків.
- *Попередження захоплення компанії* великими корпоративними «хижаками» та збереження контролю над підприємством.

В антимонопольних законодавствах більшості країн розрізняють горизонтальне злиття (приєднання, поглинання) та вертикальне.

Горизонтальне злиття— це об'єднання двох фірм, які виробляють однаковий тип товару чи надають однакові послуги.

Вертикальне злиття— це злиття одного підприємства з його постачальником сировини чи споживачем продукції.

Законодавчий контроль спрямований здебільшого на горизонтальні злиття, оскільки в їх результаті підприємства дістають змогу перешкоджати доступу до ринку своїх конкурентів, установлювати дискримінаційні ціни, створювати дефіцит певного товару і т. ін., що призводить до послаблення конкуренції. Вертикальні злиття істотно не впливають на рівень конкуренції.

Злиття кількох підприємств в одне. Така форма санаційної реорганізації, як злиття, означає об'єднання підприємства (або кількох підприємств), яке перебуває у фінансовій кризі, з іншим, фінансово стійким підприємством (кількома підприємствами). У разі злиття підприємств усі майнові права та обов'язки кожного з них переходять до новоствореного підприємства. Бухгалтерські баланси підприємств консолідуються. Під час такої реорганізації активи і пасиви підприємств, що реорганізуються, у повному обсязі передаються підприємству- правонаступнику; підприємства, які злилися, припиняють господарську діяльність і втрачають свій юридичний статус. Загальну схему реорганізації підприємства злиттям наведено на рис. 8.2.

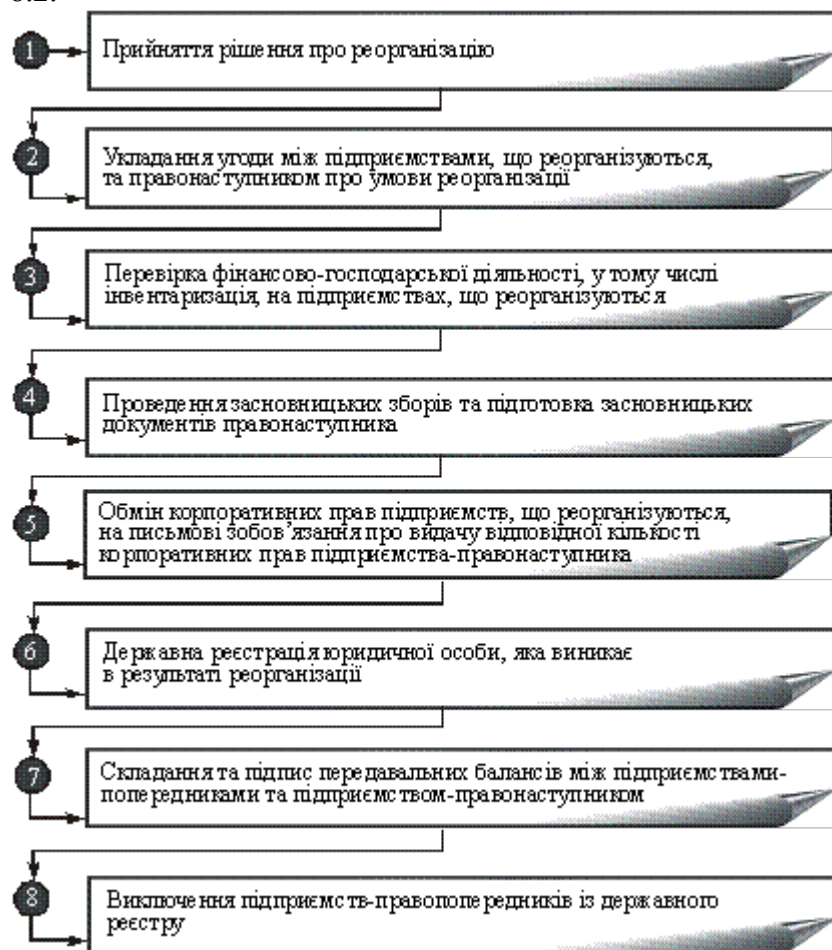


Рис. 8.2. Етапи реорганізації підприємств їх злиттям

Основним документом, який визначає права та обов'язки сторін у процесі реорганізації, має забезпечувати оперативне її здійснення, а також безперебійну роботу відповідних підприємств, є **угода про умови проведення реорганізації**. Угода має регламентувати такі питання: а) призначення комісій для здійснення реорганізації та інвентаризації у складі представників підприємств, що реорганізуються, та засновників правонаступника;

б) повний перелік та обсяг активів і пасивів балансів підприємств, що реорганізуються, які підлягають прийманню-передаванню;

в) перелік документів аналітичного і синтетичного обліку, що підлягають прийманню-передаванню;

г) строки передавання основних засобів та інших матеріальних цінностей з оформленням відповідних актів, підписаних матеріально відповідальними особами;

д) строки передавання та оформлення відповідними актами незакінчених діловодством справ, бланків суворої звітності, архівів чи описів архівів;

е) строки обміну акцій (свідоцтв про внесення вкладу до статутного фонду) акціонерів (учасників) підприємства, що реорганізується, на акції (свідоцтва про внесення вкладу до статутного фонду) акціонерів (учасників) підприємства- правонаступника, порядок продажу акцій (часток) акціонерами (учасниками), пропорції обміну часток (акцій) та інші організаційні питання, пов'язані з формуванням статутного фонду.

Зазначимо, що хоча в результаті злиття й засновується нова юридична особа, не доцільно включати підприємства-провапопередники до складу засновників підприємства- правонаступника, оскільки перші припиняють свою діяльність одразу після злиття. До складу засновників слід включати осіб, які володіють корпоративними правами в майні підприємств- провапопередників. Як внески до статутного фонду новоствореного підприємства слід розглядати корпоративні права (частки, акції) власників підприємств, що ліквідуються. Після підписання передавального балансу підприємство- правонаступник отримує частку майна, яка є еквівалентом корпоративних прав реорганізованих підприємств.

Реорганізація приєднанням. Приєднання — це спосіб корпоративної реструктуризації, який передбачає приєднання всіх прав та обов'язків однієї або кількох юридичних осіб — провапопередників до іншої юридичної особи — правонаступника. У результаті такої реструктуризації підприємства, що приєднуються, згідно зі статтею 34 Закону «Про підприємства в Україні» вилучаються з державного реєстру та втрачають свій юридичний статус.

Етапи реорганізації підприємства приєднанням ілюструє рис. 8.3. Легко побачити, що порядок такої реорганізації майже такий самий, як у разі злиття. Проте реорганізація приєднанням має певні особливості, зумовлені тим, що в результаті приєднання нова юридична особа не створюється, а лише вносяться зміни до засновницьких документів правонаступника. Ці зміни можуть бути пов'язані зі збільшенням статутного фонду підприємства, до якого здійснюється приєднання, зміною складу його засновників чи організаційно-правової форми.

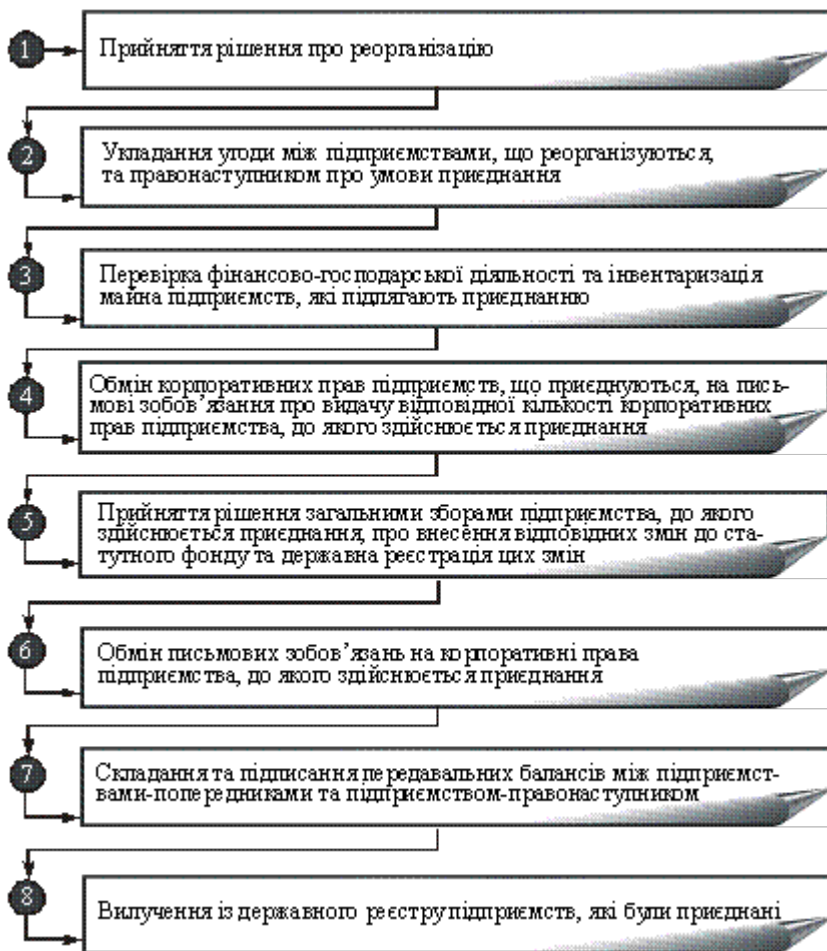


Рис. 8.3. Етапи реорганізації підприємств приєднанням
Щодо зміни організаційно-правової форми підприємства- правонаступника можливі два варіанти:

- форма організації бізнесу лишається незмінною (вносяться зміни лише до засновницьких документів стосовно правонаступництва, розміру статутного фонду та складу засновників);
- підприємство- правонаступник змінює форму організації бізнесу (перетворення). При цьому спочатку одна чи кілька юридичних осіб приєднуються до правонаступника, а потім він реорганізується шляхом перетворення.

Договір про приєднання має обумовлювати порядок та умови останнього, порядок та пропорції обміну акцій (часток, або паїв) у статутних фондах підприємств, що реорганізуються приєднанням, на акції (паї) у статутному фонді товариства, до якого здійснюється приєднання, а також інші положення, аналогічні до тих, які передбачаються угодою про злиття підприємств.

Якщо в разі злиття (приєднання) деякі учасники підприємств побажають вийти зі складу засновників, то вони мають зробити це до моменту підписання передавального балансу, складеного з урахуванням змін у розмірі статутного фонду та активів. Наголосимо, *що принципова різниця між злиттям та приєднанням полягає в тому, що в першому випадку всі майнові права та обов'язки кількох юридичних осіб концентруються на балансі підприємства, яке створюється, а в другому — на балансі підприємства, що вже функціонує на момент прийняття рішення про приєднання.*

Одна з важливих фінансових проблем, що постають під час злиття або приєднання підприємств, полягає у правильному визначенні *пропорцій обміну* корпоративних прав у статутних фондах підприємств, що реорганізуються, на акції (частки) у статутному фонді товариства, до якого здійснюється приєднання (злиття). Базою для обчислення таких пропорцій можуть бути розглянуті далі показники.

- *Чиста вартість активів* (балансова вартість активів за відрахуванням суми зобов'язань). Використання цього показника як бази для визначення пропорцій обміну має той недолік, що балансова вартість активів, як правило, істотно відрізняється від ринкової вартості підприємства.
- *Біржовий курс акцій*. Проблематика використання даного показника зумовлена тим, що курс акцій може відчутно коливатися, зокрема й під дією суб'єктивних факторів.
- *Майбутня капіталізована вартість обох підприємств*. Складність тут полягає у прогнозуванні майбутніх доходів суб'єктів господарювання.

Поглинання. Ця форма реорганізації полягає в придбанні корпоративних прав фінансово-неспроможного підприємства підприємством-санатором. Реорганізацію поглинанням слід відрізняти від продажу майна боржника як цілісного майнового комплексу, що розглядається як один із методів санації підприємства в ході провадження справи про банкрутство. В останньому разі йдеться про викуп майна підприємства, а в разі поглинання — про придбання корпоративних прав. Поглинуте підприємство може або зберегти свій статус юридичної особи і стати дочірнім підприємством санатора, або бути приєднаним до підприємства-санатора і стати його структурним підрозділом, втративши при цьому юридичний статус. Майнові права та зобов'язання боржника переходять до правонаступника.

52. Реорганізація підприємств, спрямована на їх розукрупнення (поділ, виділення)
 До розукрупнення підприємства (поділ, виокремлення) вдаються в таких основних випадках.

1. *Якщо в підприємства поряд із прибутковими секторами діяльності є багато збиткових виробництв.* Метою розукрупнення при цьому є виокремлення підрозділів, які є санаційно спроможними, і їх подальше фінансове оздоровлення, зокрема й за допомогою приватизації. Структурні підрозділи, які не підлягають санації, залишаються в організаційній структурі підприємства, яке з часом оголошується банкрутом.
2. *У разі високого рівня диверсифікації сфер діяльності підприємств, які підлягають санації.* Якщо до таких підприємств виявляють інтерес кілька інвесторів (санаторів), котрі цікавляться різними ділянками виробництва, то в результаті розукрупнення, кожний з інвесторів може вкласти кошти в ту сферу, яка його найбільш приваблює, не обтяжуючи себе при цьому непрофільними виробничими структурами.
3. *Коли йдеться про передприватизаційну підготовку державних підприємств з метою підвищення їх інвестиційної привабливості.*
4. *За рішенням антимонопольних органів.* Якщо підприємство — монопольне утворення зловживає монопольним становищем на ринку, може бути прийняте рішення про примусовий його поділ.

Підприємство-монополіст, яке підлягає примусовому розукрупненню, реорганізується самостійно (за умови, що зазначене монопольне утворення на ринку ліквідується). Примусовий поділ не застосовується в разі: а) неможливості організаційного або територіального відокремлення підприємств, структурних підрозділів чи структурних одиниць; б) наявності тісного технологічного зв'язку підприємств, структурних підрозділів чи структурних одиниць (якщо частка внутрішнього обороту в загальному обсязі валової продукції підприємства становить менш як 30%).
 Зауважимо, що **головною метою розукрупнення підприємств, які перебувають у фінансовій кризі, є виокремлення санаційно спроможних виробничих підрозділів (виробництв) для проведення їх фінансового оздоровлення й оформлення як самостійних юридичних осіб.** Цей напрямок реорганізації дає змогу зосередитися на окремих стратегічних сферах діяльності підприємства, керуючись принципом: економічно доцільнішим є «утримати на поверхні життєздатну частину боржника, ніж дати потонути всьому підприємству»__.

Реорганізація поділом. Поділ — це спосіб реорганізації, який полягає в тому, що юридична особа припиняє свою діяльність, а на її базі створюється кілька нових підприємств, оформлених у вигляді самостійних юридичних осіб. У результаті поділу підприємства до новостворених підприємств за розподільним актом (балансом) у відповідних частинах переходять майнові права і обов'язки (активи та пасиви) реорганізованого підприємства. Загальну схему реорганізації поділом унаочнює рис. 8.4.

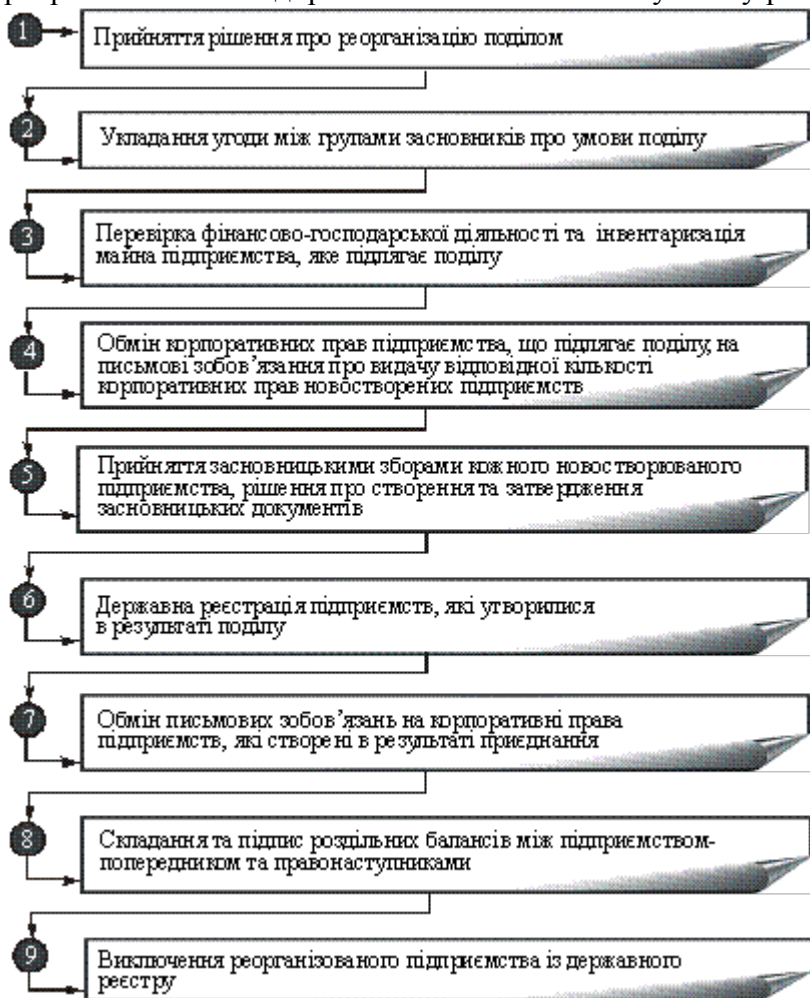


Рис. 8.4. Етапи реорганізації підприємств поділом
 Реорганізація підприємства поділом характеризується такими особливостями.

1. У рішенні про реорганізацію неодмінно мають бути положення, які визначають спосіб розподілу між правонаступниками сум статутного, резервного та інших фондів, що становлять капітал підприємства.
2. Угода про реорганізацію укладається між групами засновників підприємств, які створюються в результаті поділу.
3. У підготовці установчих документів кожного новоствореного підприємства має бути враховано, що воно утворюється поділом і перебирає на себе у відповідній частині майнові права та обов'язки реорганізованого підприємства.
4. Підприємствами- правонаступниками та підприємством, яке реорганізується, підписується роздільний баланс.
5. Угода про реорганізацію поділом має містити:
6. повний перелік та обсяг активів і пасивів балансу, що підлягають передачі кожному правонаступнику;
7. строк складання розподільного балансу з розшифруваннями кожної статті цього балансу.

6. Якщо кількість засновників підприємства, котре реорганізується, менша за кількість підприємств, що створюються в результаті поділу, то частка кожного засновника в його статутному фонді відповідним чином розподіляється між новоствореними підприємствами. Кожен із засновників стає співзасновником усіх (або деяких) із підприємств- правонаступників. Внесками засновників до статутного фонду таких підприємств є їх частки у статутному фонді підприємства, що реорганізується.

Реорганізація виокремленням. Згідно із Законом «Про підприємства в Україні» підприємство може бути створене в результаті виокремлення зі складу діючого підприємства одного чи кількох структурних підрозділів, а також на базі структурної одиниці діючих об'єднань згідно з рішенням їх трудових колективів і за згодою власників або уповноваженого ними органу. Під час виокремлення з підприємства одного чи кількох нових підприємств до кожного з них переходять за розподільним актом (балансом) у відповідних частинах майнові права і обов'язки реорганізованого підприємства.

Реорганізація виділенням передбачає, що частина активів і пасивів підприємства, яке реорганізується, передається правонаступнику або кільком правонаступникам, утвореним унаслідок реорганізації. Підприємство, що реорганізується, продовжує свою фінансово-господарську діяльність. Воно не втрачає статусу юридичної особи, а лише вносить зміни до установчих документів згідно з чинним законодавством.

Коли йдеться про виокремлення, нова юридична особа (особи) створюється з використанням лише частини належного реорганізованому підприємству майна. Залишкова частина є базою для продовження господарської діяльності. Етапи реорганізації підприємства виокремленням здебільшого збігаються з тими, які були описані в разі реорганізації поділом. Виняток становить останній етап, оскільки під час виокремлення реорганізоване підприємство не виключається з державного реєстру. Виокремлення засновників, якщо створюється юридична особа в результаті виокремлення, є не обов'язковим. Засновником юридичної особи, створеної в результаті виділення, може бути реорганізоване підприємство. При цьому новостворена юридична особа може бути дочірнім підприємством.

53. Перетворення як окремий випадок реорганізації підприємств

Перетворення — це спосіб реорганізації, що передбачає зміну форми власності або організаційно-правової форми юридичної особи без припинення господарської діяльності підприємства. Коли одне підприємство перетворюється на інше, до підприємства, яке щойно виникло, переходять усі майнові права та обов'язки колишнього підприємства. Частка (у відсотках) кожного засновника (учасника) у статутному фонді підприємства, що реорганізується, має дорівнювати його частці у статутному фонді товариства, створеного в результаті перетворення.

У разі перетворення закритого акціонерного товариства на відкрите і навпаки номінальна вартість та кількість акцій акціонерного товариства, створеного в результаті перетворення, має дорівнювати номінальній вартості та кількості акцій акціонерного товариства на момент прийняття рішення про реорганізацію, якщо рішення про перетворення не передбачає збільшувати статутний фонд підприємства.

Загальну схему реорганізації підприємства перетворенням наведено на рис. 8.5. Розглянемо один із типових видів зазначеної реорганізації: перетворення товариства з обмеженою відповідальністю на відкрите акціонерне товариство. Реорганізація передбачає реєстрацію випуску акцій у порядку, передбаченому законодавством про цінні папери і фондову біржу, з одночасним внесенням відповідних змін до статуту підприємства.

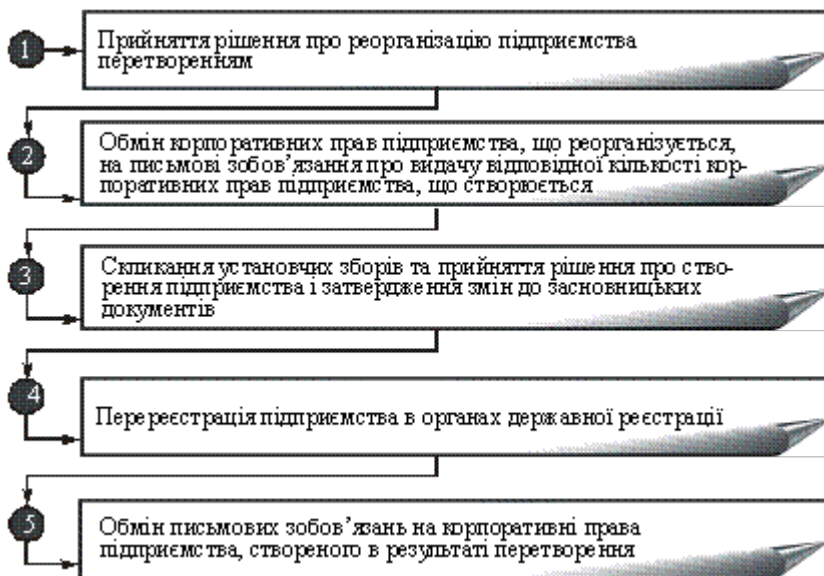


Рис. 8.5. Порядок реорганізації підприємств перетворенням.

54. Передавальний та розподільний баланси

Найважливішим документом, який складається під час реорганізації підприємств, є передавальний (розподільний) баланс. Передавальний баланс складається в разі злиття чи приєднання підприємств, а розподільний — у разі поділу чи виокремлення.

Передавальний баланс — це баланс підприємства, що реорганізується, на день припинення його діяльності. Отже, такий баланс складається за стандартними правилами, передбаченими нормативними актами, які регулюють порядок заповнення форм річної (квартальної) бухгалтерської звітності. Якщо підприємство має філії, то складається консолідований баланс, у тому числі баланси за всіма філіями. Оскільки передавальний баланс має силу акта приймання-передання, його підписують директори та головні бухгалтери обох підприємств — того, що реорганізується, та підприємства- правонаступника.

Розподільний баланс — це баланс підприємства, що реорганізується, на день припинення його діяльності, в якому окремими стовпцями відбиваються активи і пасиви, розподілені між ним і підприємствами- правонаступниками, тобто та частка майна, вимог і зобов'язань, яка передається підприємствам, що утворюються в результаті поділу чи виокремлення. Цей баланс має відбити баланси новостворених підприємств на момент початку їх господарської діяльності..

Мета реструктуризації — перетворити монопольне об'єднання на ефективне конкурентоспроможне підприємство, зорієнтоване на споживача, а також оптимізувати управління технологічним процесом і фінансовими ресурсами. Щоб досягти цієї мети, передбачено вирішити такі завдання:

- привести основні фонди, матеріальні та людські ресурси у відповідність до обсягів надання послуг згідно зі світовими стандартами та попитом споживачів;
- розробити ефективну організаційну, функціональну, технологічну систему управління;
- створити систему управління фінансами, сконцентрувавши доходи на рівні підприємства, й організувати кошторисне фінансування філій, представництв та інших відособлених підрозділів, щоб забезпечити ефективний і гармонійний розвиток поштового зв'язку в усіх регіонах України.

- Реструктуризація має відбуватися в два етапи.:
1. Відокремлення непрофільних структурних підрозділів, котрі не беруть участі в єдиному технологічному процесі.

2. Нарощування обсягів послуг поштового зв'язку за рахунок збільшення обсягів доставляння реклами, рахунків, різних документів бізнес-споживачам, надання нових видів послуг.

3. Застосування гнучкої тарифної політики.

4. Реорганізація технологічної та технічної інфраструктури:

- а) упровадження зонально-вузлового принципу оброблення поштових відправлень та періодичних видань, сучасного обладнання для автоматизації оброблення потоку пошти;
- б) реорганізація структури оброблення й перевезення пошти та періодичних видань;
- в) упровадження нової п'ятизначної системи індексації поштового зв'язку;
- г) упровадження сучасного поштового абонентського обладнання;
- д) упровадження єдиної автоматизованої інформаційно-технологічної системи управління на базі автоматизованих робочих місць.

5. Реорганізація мережі відділень зв'язку:

- а) організація дільниць доставляння пенсії та грошової допомоги в міській і сільській місцевостях, які функціонуватимуть при поштамтах і вузлах зв'язку, із залученням автомобільного транспорту;
- б) скорочення кількості стаціонарних відділень зв'язку з паралельним введенням у дію пересувних відділень та пунктів зв'язку, виносних робочих місць при магазинах або в інших громадських місцях.

6. Створення автоматизованої інформаційно-комп'ютерної системи (створення такої системи сприятиме впровадженню нових технологій обробки матеріальних та інформаційних потоків у системі поштового зв'язку, допоможе раціональніше використовувати трудові ресурси та основні фонди, знижувати собівартість послуг і підвищувати обіговість коштів).

7. Реформування системи управління в усіх ланках підприємств метою забезпечення чіткого розподілу повноважень та обов'язків від керівника до виконавця:

- а) трансформація функціональної структури за вертикальним принципом управління технологічними процесами, фінансовими, матеріальними ресурсами, управління персоналом з метою запобігти дублюванню функцій на різних рівнях;
- б) розроблення функціональних обов'язків дирекцій з урахуванням вертикальної підпорядкованості;
- в) перепідготовка та підвищення кваліфікації управлінських кадрів у зв'язку з перерозподілом функцій управління.

8. Реформування системи управління фінансовими ресурсами:

- а) розроблення перспективних фінансових планів структурних підрозділів у рамках єдиного бізнес-плану підприємства;
- б) запровадження кошторисного фінансування філій;
- в) визначення пріоритетних і першочергових напрямів технічного розвитку й переоснащення підприємства та вишукування потрібних для цього коштів;
- г) формування портфеля кредитних ресурсів з урахуванням платоспроможності й фінансового стану підприємства;
- д) удосконалення системи договірних стосунків.

9. Скорочення витрат, яке здійснюватиметься на основі:

- а) нормативного методу планування витрат на рівні філій;
- б) нормування чисельності працівників залежно від обсягів робіт із додержанням вимог нормативних документів з питань нормування праці;
- в) аналізу структури статей витрат з метою виявити резерви зниження собівартості послуг;

- г) посилення відповідальності за використання коштів у межах кошторису.

ТЛУМАЧНИЙ СЛОВНИК КЛЮЧОВИХ ПОНЯТЬ

Ажіо — відхилення ринкового курсу цінних паперів від їх номінальної вартості в бік перевищення. Визначається у процентах до номіналу. На противагу ажіо розглядають дизажіо.

Альтернативна санація — форма фінансової санації з допомогою власників підприємства, за якої акціонер (пайовик) на добровільних засадах може зробити вибір між деномінацією чи консолідацією своїх корпоративних прав, з одного боку, та здійсненням безповоротної фінансової допомоги підприємству — з іншого. Перед власниками постає проблема вибору: або вони роблять цільові внески для погашення непокритих збитків підприємства і зберігають належну їм частку (в абсолютному і відносному розмірах) номінальної вартості статутного фонду, або погоджуються на зниження номінальної вартості своїх корпоративних прав, уникаючи будь-яких доплат.

Андеррайтери — фінансові посередники, професійні торговці цінними паперами, до послуг яких вдаються емітенти корпоративних чи боргових прав, щоб швидко та ефективно розмістити цінні папери (акції, облігації). Посередники можуть взяти на себе зобов'язання з розміщення всієї емісії або її частини. При цьому емітенту надається гарантія розміщення емісії.

Арбітражний керуючий — розпорядник майна, керуючий санацією, ліквідатор — фізична особа, яка має ліцензію, видану в установленому законодавством порядку, і діє на підставі ухвали арбітражного суду. Одна і та сама особа може виконувати функції арбітражного керуючого (розпорядника майна, керуючого санацією, ліквідатора) на всіх стадіях провадження у справі про банкрутство.

Аудит — незалежна експертиза публічної бухгалтерської та фінансової звітності, іншої інформації щодо фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання, яка має на меті визначити достовірність його звітності, з'ясувати повноту обліку й відповідність чинному законодавству, сформулювати висновки щодо реального фінансового стану цього суб'єкта.

Балансова (залишкова) вартість основних фондів — первісна вартість основних засобів за відрахуванням їх зносу.

Банківські консорціуми — тимчасові об'єднання банків, які створюються для координації дій під час виконання різного роду банківських операцій або для кредитування однієї, але великої та ризикованої угоди і заснуються банками на паритетних засадах. Банківські консорціуми для надання санаційних кредитів можуть створюватися з метою об'єднання кредитних ресурсів, диверсифікації кредитного ризику, підтримання ліквідності балансу банку.

Банкрутство — пов'язана з недостатністю активів у ліквідній формі неспроможність юридичної особи задовольнити в установленій для цього строк заявлені до неї з боку кредиторів вимоги і виконати зобов'язання перед бюджетом. Згідно із Законом «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» справа про банкрутство порушується арбітражним судом, якщо безспірні вимоги кредиторів до боржника становлять разом не менш як 300 мінімальних розмірів заробітної плати і не були задоволені протягом трьох місяців після визначеного для їх погашення строку.

Банкрутство приховане — навмисне приховування факту стійкої фінансової неспроможності поданням недостовірних даних кредиторам, державним органам та іншим зацікавленим особам.

Має на меті одержання кредиту, вигідного державного за-

мовлення і т. ін. Якщо приховуван-

ня банкрутства завдало матеріальних збитків кредиторам чи державі, то винні в цьому особи караються згідно з Кримінальним кодексом України.

Банкрутство умисне — це свідоме доведення суб'єкта підприємницької діяльності до стійкої фінансової неплатоспроможності, до якого з корисливих мотивів вдається власник або посадова особа підприємства, вживаючи протиправних заходів або не виконуючи чи неналежно виконуючи свої службові обов'язки і яке істотно зашкоджує державним або громадським інтересам чи законним правам власників та кредиторів. Винні в доведенні до банкрутства особи караються згідно з Кримінальним кодексом України.

Банкрутство фіктивне — явно неправдива заява громадянина — засновника або власника підприємства, а також посадової особи цього підприємства про фінансову неспроможність виконати зобов'язання перед кредиторами та бюджетом. Такі дії мають на меті: порушити справу про банкрутство чи санацію підприємства в рамках провадження справи про банкрутство; приховати незаконне витрачання коштів; ліквідацію, реорганізацію чи приватизацію підприємства з метою зміни форми власності; увести в оману незалежного аудитора з метою одержання необ'єктивного висновку про фінансовий стан підприємства. Якщо факт фіктивного банкрутства завдав матеріальних збитків кредиторам чи державі, то винні в цьому особи караються згідно з Кримінальним кодексом України.

Безнадійна заборгованість — заборгованість, яка відповідає одній з наведених далі ознак:

заборгованість за зобов'язаннями, щодо якої минув строк позовної давності;

заборгованість, яка лишилася непогашеною за браком майна фізичної чи юридичної особи, оголошеної банкрутом у встановленому законодавством порядку, або юридичної особи, що ліквідується;

заборгованість, яка лишилася непогашеною через нестачу коштів, одержаних від продажу на відкритих аукціонах (публічних торгах) майна позичальника, переданого в заставу як забезпечення зазначеної заборгованості, за умови, що інші юридичні дії кредитора стосовно примусового стягнення іншого майна позичальника не привели до повного покриття заборгованості.

Бенчмаркінг — метод контролінгу, який полягає вперманентному, безперервному порівнянні товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваного підприємства (структурного підрозділу) з аналогічними показниками інших підприємств чи структурних підрозділів. Основна мета бенчмаркінгу полягає у виявленні негативних відхилень у значенні порівнюваних показників, причин таких відхилень та розробці пропозицій щодо їх ліквідації.

Вартість бізнесу — це вартість діючого підприємства або вартість ста відсотків корпоративних прав у діловому підприємстві.

Виокремлення підприємств — форма реорганізації, за якої на базі існуючого суб'єкта господарювання чи його структурної одиниці створюється нове підприємство. У разі виокремлення з підприємства одного чи кількох нових підприємств до кожного з них переходять за розподільним актом (балансом) у відповідних частинах майнові права і обов'язки реорганізованого підприємства. Частина його активів і пасивів передається правонаступнику або кільком правонаступникам, які створюються внаслідок реорганізації. Підприємство, що реорганізується, продовжує свою фінансово-господарську діяльність. Воно не втрачає статусу юридичної особи, а лише вносить зміни до установчих документів згідно з чинним законодавством. Коли йдеться про виокремлення, нова юридична особа (особи) створюється з використанням лише частини майна, належного реорганізованому підприємству. Решта стає базою для продовження його господарської діяльності.

Власний капітал — це підсумок першого розділу пасиву балансу. Він відбиває частку активів (майна) підприємства, яка фінансується за рахунок внесків держателів корпоративних прав та власних коштів суб'єкта господарювання. Головними його складовими є статутний фонд, додатковий капітал, резервні фонди й прибуток. Показник власного капіталу є одним із індикаторів кредитоспроможності підприємства, основою для визначення фінансової незалежності підприємства, його фінансової стійкості та стабільності.

Гудвіл — ділова репутація підприємства, нематеріальний актив, вартість якого визначається як різниця між балансовою вартістю активів підприємства та його звичайною вартістю як цілісного майнового комплексу. Гудвіл виникає завдяки застосуванню раціональних управлінських заходів, домінуючій позиції на ринку, новим технологіям тощо. Вартість гудвілу не підлягає амортизації і не враховується у визначенні валових витрат підприємства.

Деномінація акцій — зменшення номінальної вартості акцій акціонерного товариства, що має на меті привести у відповідність номінальну вартість випущених в обіг акцій з розміром статутного фонду у разі його зменшення. Деномінація може здійснюватися подрібненням акцій або їх консолідацією.

Державний орган з питань банкрутства — державний орган України, до відання якого належить відповідна проблематика. Сприяє створенню організаційних, економічних та інших умов, необхідних для реалізації процедур відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом. Ліцензує діяльність фізичних осіб, які виконують функції арбітражних керуючих (розпорядників майна, керуючих санацією, ліквідаторів).

Дизажіо — відхилення ринкового курсу цінних паперів від їх номінальної вартості в бік зменшення.

Дисконтування — процес приведення майбутньої вартості грошей (грошових надходжень) до їх теперішньої вартості. Процес дисконтування може здійснюватися за простими чи складеними процентами.

Добровільна ліквідація підприємства-боржника — це процедура ліквідації неспроможного підприємства, яка здійснюється поза судовими органами на підставі рішення власників або угоди, укладеної між власниками відповідного підприємства та кредиторами і під контролем кредиторів.

Додатковий капітал — це сума приросту майна підприємства, яка виникла в результаті переоцінювання (індексації), безоплатно одержаних матеріальних цінностей та від емісійного доходу. Згідно з національними стандартами бухгалтерського обліку додатковий капітал поділяється на «Додатковий вкладений капітал» та «Інший додатковий капітал».

Експертне оцінювання майна — визначення оцінної вартості майна підприємства експертом згідно з договором із замовником.

Емісійний дохід — сума перевищення доходів, отриманих від емісії (випуску) власних акцій та інших корпоративних прав над номіналом таких акцій (інших корпоративних прав). Тобто це різниця між курсом емісії і номінальним курсом акцій. Емісійний дохід є одним із джерел формування додаткового капіталу підприємства.

Емісія акцій або облігацій підприємств — сукупність дій емітента щодо здійснення передплати на акції або продажу облігацій.

Застава — засіб забезпечення виконання зобов'язання, своєрідна майнова гарантія його виконання в обумовленому обов'язку й у визначені умовами договору застави терміни. Для оформлення застави складається документ, в якому фіксуються вид зобов'язання (грошовий, майновий, іпотечний тощо), його розмір, терміни та порядок одержання. Заставне зобов'язання видається кредиторіві, щоб підтвердити його право на отримання належної суми коштів у разі невиконання погоджених умов.

Зворотний лізинг — господарська операція, яка передбачає продаж основних фондів з одночасним зворотним отриманням таких основних фондів в оперативний або фінансовий лізинг.

Злиття підприємств — форма реорганізації суб'єктів господарювання, що полягає в об'єднанні підприємства (кількох підприємств), яке перебуває у фінансовій кризі, з іншим фінансово стійким підприємством (кількома підприємствами). У разі злиття підприємств усі майнові права та обов'язки кожного з них переходять до суб'єкта господарювання, який виник в результаті

злиття. Бухгалтерські баланси підприємств консолідуються. Під час реорганізації злиттям активи і пасиви підприємств, що реорганізуються, в повному обсязі передаються підприємству- правонаступнику, а підприємства, які злилися, припиняють свою господарську діяльність і втрачають юридичний статус.

Золоте правило балансу — принцип фінансування підприємств, який вимагає не лише паралельності строків фінансування та інвестування, а й дотримання певних співвідношень між окремими статтями пасивів і активів. Це правило передбачає виконання двох умов:

а) основні засоби мають фінансуватися за рахунок власного капіталу та довгострокових позик;
б) довгострокові капіталовкладення мають фінансуватися за рахунок коштів, мобілізованих на довгостроковий період, тобто довгострокові пасиви мають використовуватися не лише для фінансування основних фондів, а й для довгострокових оборотних активів.

Золоте правило фінансування — називають також золотим банківським правилом, або правилом узгодженості строків. Воно вимагає, щоб строки, на які мобілізуються фінансові ресурси, збігалися зі строками, на які вони вкладаються в реальні чи фінансові інвестиції. Це означає, що фінансовий капітал має бути мобілізований на строк, не менший від того, на який відповідний капітал заморожується в активах підприємства, тобто в об'єктах основних та оборотних засобів. Дотримання вимог золотого правила фінансування забезпечує підприємству стабільну ліквідність і платоспроможність.

Інноваційний проект — комплекс взаємозв'язаних заходів інвестиційного характеру, спрямованих на комерційне застосування науково-технічних розробок, освоєння нових видів продукції, послуг, упровадження новітніх технологій. Проект оформляється згідно з вимогами Державного інноваційного фонду у вигляді формалізованого опису і включає техніко-економічне обґрунтування й бізнес-план.

Комітет кредиторів — робочий орган зборів кредиторів боржника під час провадження справи про банкрутство. Комітет кредиторів обирається зборами кредиторів у складі не більш як семи осіб. До компетенції комітету належать такі питання: скликання зборів кредиторів; підготовка та укладання мирової угоди; звернення до арбітражного суду з клопотанням про відкриття процедури санації, визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури, призначення та припинення повноважень арбітражного керуючого та ряд інших.

Конверсія акцій — об'єднання кількох акцій в одну (або обмін за встановленим співвідношенням однієї кількості акцій на іншу), яке має на меті привести у відповідність номінальну вартість випущених в обіг акцій з розміром статутного фонду в разі його зменшення. Наприклад, конверсія акцій у співвідношенні 4 : 3 означає, що кожні чотири акції можна обміняти на три акції нової емісії.

Контрольний пакет корпоративних прав — кількість корпоративних прав (акцій, часток), яка забезпечує їх власникові право здійснювати фактичний контроль над діяльністю підприємства. У разі високої концентрації статутного капіталу контрольний пакет становить не менш як 50% загальної його суми плюс одна акція. За широкої диверсифікації контрольний пакет може охоплювати 20—30% номінальної вартості всіх корпоративних прав.

Корпоративні права — право власності на частку (пай) у статутному фонді (капіталі) юридичної особи, включаючи права на управління, отримання відповідної частки прибутку такої юридичної особи, а також частки активів у разі її ліквідації згідно з чинним законодавством.

Кредитний ризик — ризик несплати позичальником основного боргу і відсотків за ним.

Кредитор — юридична або фізична особа, яка має підтвержені належними документами грошові вимоги до боржника, у тому числі вимоги з виплати заробітної плати, зі сплати податків та інших обов'язкових платежів.

Кредитоспроможність — наявність передумов для отримання кредиту і здатність повернути його. Кредитоспроможність позичальника визначає-

ться показниками, які характеризують його акуратність при розрахунках за раніше отриманими кредитами, його поточне фінансове становище, спроможність у разі необхідності мобілізувати кошти з різних джерел, забезпечивши оперативну конверсію активів у ліквідні кошти.

Курс емісії акцій — курс, за яким відбувається передплата на акції. З юридичного погляду нижньою межею курсу емісії нових акцій є їх номінальна вартість, з економічного — номінальна вартість плюс витрати на проведення емісії. Верхня межа курсу емісії — ринковий курс акцій.

Ліквідатор — фізична особа, яка за рішенням арбітражного суду здійснює ліквідацію визнаного банкрутом суб'єкта підприємницької діяльності та забезпечує задоволення вимог кредиторів.

Ліквідаційна вартість майна — вірогідна ціна, за яку майно може бути продане на ринку на дату оцінювання з урахуванням терміну продажу, визначеного ліквідаційною комісією.

Ліквідаційна маса — сукупність усіх видів майнових активів банкрута, що належать йому на правах власності або повного господарського відання. До ліквідаційної маси включаються також майнові активи інших осіб, які згідно із законодавчими актами або установчими документами банкрута відповідають за його зобов'язаннями.

Ліквідаційна процедура — це здійснення щодо визнаного банкрутом підприємства заходів, пов'язаних із задоволенням вимог кредиторів продажем його майна та ліквідацією юридичної особи боржника.

Ліквідаційний баланс — це баланс підприємства, який складається після проведення ліквідаційних процедур, тобто після реалізації майнових об'єктів, які входять до складу ліквідаційної маси і необхідні для повного задоволення претензій кредиторів, та після розподілу виручених сум між кредиторами.

Ліквідні активи — майно підприємства, що користується високим попитом на ринку та може бути швидко реалізоване.

Ліквідність — здатність окремих видів активів (майнових цінностей) до швидкої реалізації на ринку та перетворення на грошові активи.

Маржинальний прибуток — різниця між виручкою від реалізації та змінними витратами. Це та сума прибутку, який спрямовується на покриття постійних витрат та на формування прибутку. Маржинальний прибуток можна розраховувати як на весь обсяг реалізації, так і на одиницю продукції. Цей показник використовується в ході аналізу точки беззбитковості.

Масове оцінювання майна — визначення вартості майна підприємства з використанням стандартної методології та стандартного набору вихідних даних.

Метод затрат — метод оцінювання вартості майна підприємства, який ґрунтується на визначенні відновної вартості активів, тобто передбачає оцінювання вартості майна з використанням інформації про вартість його відтворення в існуючому вигляді в цінах на момент оцінювання.

Мирова угода — це процедура досягнення домовленості між боржником і кредиторами щодо пролонгації строків сплати належних кредиторам платежів або щодо зменшення суми боргів. Мирова угода між боржником і кредиторами може бути укладена на будь-якому етапі провадження справи про банкрутство. Вона укладається в письмовій формі і підлягає затвердженню арбітражним судом.

Мораторій на задоволення вимог кредиторів — зупинення виконання боржником грошових зобов'язань і зобов'язань щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів), строк виконання яких настав до дня введення мораторію, та зупинення заходів, спрямованих на забезпечення виконання цих зобов'язань і зобов'язань щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів), застосованих до прийняття рішення про введення мораторію.

Нематеріальні активи — об'єкти інтелектуальної, у тому числі промислової, власності, а також інші аналогічні права, визнані об'єктом права власності підприємства. До нематеріальних

активів відносять право власності на винахід, право власності на фірмове найменування, право користування земельною ділянкою, право власності на програми для ЕОМ, гудвіл та інші.

Неплатоспроможність — це пов'язана з недостатністю активів у ліквідній формі нездатність суб'єкта підприємницької діяльності виконати платіжні зобов'язання, строк сплати яких настав. Номінальна вартість корпоративних прав — це вартість, яка відповідає частці участі держателя таких прав у статутному фонді емітента. Визначається діленням статутного фонду на кількість корпоративних прав, які є в обігу.

Оцінна вартість майна — вірогідна ціна, за яку майно може бути продане на ринку на дату оцінювання з урахуванням інвестиційних умов і способу продажу. Оцінною вартістю залежно від мети оцінювання може бути ринкова вартість, інвестиційна вартість, ліквідаційна вартість.

Первісна вартість основних засобів (історична вартість) — вартість окремих об'єктів основних фондів, за якою вони були зараховані на баланс підприємства. Включає в себе суму витрат, пов'язаних із виготовленням, придбанням, доставлянням, спорудженням, установами, страхуванням під час транспортування, державною реєстрацією, реконструкцією, модернізацією та іншим поліпшенням основних фондів. У контексті оцінювання вартості майна первісна вартість — це вартість відтворення основних засобів на дату оцінювання з урахуванням витрат, пов'язаних з їх поліпшенням.

Передавальний баланс — це баланс підприємства, що реорганізується, на день припинення його діяльності. Передавальний баланс складається за стандартними правилами, передбаченими нормативними актами, які регулюють порядок заповнення форм річної (квартальної) бухгалтерської звітності. Передавальний баланс має силу акта приймання-передавання. Його підписують директори та головні бухгалтери підприємства, що реорганізується, та підприємства- правонаступника.

Перетворення підприємств — форма реорганізації, яка передбачає зміну форми власності або організаційно-правової форми юридичної особи без припинення господарської діяльності підприємства. У разі перетворення одного підприємства на інше до підприємства, яке щойно виникло, переходять усі майнові права і обов'язки колишнього підприємства. Розмір частки (у відсотках) кожного засновника (учасника) у статутному фонді підприємства, що реорганізується, має дорівнювати розміру його частки у статутному фонді товариства, створеного в результаті перетворення.

Платоспроможність — здатність юридичної чи фізичної особи своєчасно і повністю виконати свої платіжні зобов'язання.

Поглинання підприємств — форма реорганізації, яка полягає в придбанні корпоративних прав фінансово неспроможного підприємства підприємством-санатором. Поглинене підприємство може або зберегти свій статус юридичної особи і стати дочірнім підприємством санатора, або бути приєднаним до підприємства-санатора і стати його структурним підрозділом, втративши при цьому юридичний статус. Майнові права та зобов'язання боржника переходять до правонаступника.

Поділ підприємств — форма реорганізації, за якої одна юридична особа припиняє свою діяльність, а на її базі створюються кілька нових підприємств, оформлених у вигляді самостійних юридичних осіб. У разі поділу підприємства до нових підприємств, які виникли в результаті цього поділу, за розподільним актом (балансом) у відповідних частинах переходять майнові права і обов'язки (активи та пасиви) реорганізованого підприємства.

Подрібнення акцій (спліт) — один із прийомів дивідендної політики та політики диверсифікації акціонерного капіталу підприємства, який полягає в емісії додаткової кількості звичайних акцій без збільшення суми статутного фонду. У результаті такої операції збільшується кількість акцій, які є в обігу, при пропорційному зменшенні їх номінальної вартості (деномінація). Обмін старих акцій на акції нової емісії здійснюється за встановленим співвідношенням.

Позовна давність — це встановлений законодавством строк, протягом якого потерпіла сторона для захисту порушеного права може звернутися до суду. Загальний строк позовної давності

щодо захисту прав за позовом про відшкодування основного боргу, встановлений чинним законодавством, — 3 роки.

Потенціал розвитку — сукупність наявних на підприємстві передумов (факторів), необхідних для досягнення приросту вартості майна (капіталу) та прибутковості. Потенціал підприємства визначають такі фактори: наявність рентабельної та конкурентоспроможної продукції, висококваліфікованого персоналу, передових виробничих технологій, «ноу-хау», торговельної марки, надійних і постійних клієнтів (споживачів продукції) тощо. Ці фактори, як правило, мають довгостроковий вплив.

Потреба в капіталі — виражена в грошовому еквіваленті потреба підприємства у грошових та матеріальних засобах, необхідних для виконання поставлених цілей та забезпечення фінансової рівноваги. Базою для класифікації форм потреби в капіталі є класифікація вихідних грошових потоків підприємства. Виникнення потреби в капіталі зумовлене незбігом у часі моменту здійснення грошових витрат та моменту надходження грошових коштів за продукцію, виробництво якої потягло за собою витрати.

Початкова ціна майна — ціна, з якої розпочинаються торги щодо продажу майна на аукціоні і яка обчислюється з урахуванням ринкової вартості майна, витрат, пов'язаних з його оцінюванням, зберіганням, транспортуванням та реалізацією.

Приєднання підприємств — форма реорганізації, яка передбачає приєднання всіх прав та обов'язків однієї або кількох юридичних осіб — правопередників до іншої юридичної особи — правонаступника. В результаті приєднання відповідні підприємства виключаються з державного реєстру та втрачають свій юридичний статус. Головна різниця між злиттям і приєднанням полягає в тому, що в

разі злиття всі майнові права та обов'язки кількох юридичних осіб концентруються на балансі одного підприємства, яке є новоствореним, а в разі приєднання — на балансі такого, що вже функціонує на момент прийняття рішення про приєднання, підприємства.

Примусова ліквідація підприємства — це процедура ліквідації неспроможного підприємства, яка здійснюється за рішенням арбітражного суду (як правило, у процесі провадження справи про банкрутство).

Приховані резерви — це частина капіталу підприємства, яка жодним чином не відбита в його балансі. Розмір прихованих резервів в активній стороні балансу дорівнює різниці між балансовою вартістю окремих майнових об'єктів підприємства та їх реальною (вищою) вартістю.

Пролонговані кредити — кредити, за якими строк дії кредитного договору продовжений та змінені його умови з огляду на об'єктивні причини, що зумовили несвоєчасне повернення позики.

Прострочені кредити — кредити, що не повернені установам банку чи іншим позичальникам у визначений термін внаслідок фінансових ускладнень, що виникли в позичальника.

Реєстр вимог кредиторів — список, до якого розпорядник майна включає визнані боржником або арбітражним судом грошові вимоги кредиторів. Реєстр вимог має містити всі визнані судом вимоги кредиторів; відомості про кожного кредитора; розмір вимог за грошовими зобов'язаннями чи зобов'язаннями щодо сплати податків і зборів за кожним кредитором; черговість задоволення кожної вимоги. Реєстр затверджується арбітражним судом на попередньому засіданні.

Реєстр неплатоспроможних підприємств — це документ, до якого вносяться відомості про неплатоспроможні підприємства та інформація про їх фінансово-економічний стан на час внесення до реєстру.

Режим фінансового оздоровлення комерційного банку — система непримусових та примусових заходів впливу на комерційний банк, спрямованих на збільшення обсягу капіталу до необхідного рівня протягом визначеного НБУ періоду з метою відновлення ліквідності й платоспроможності та усунення порушень, які призвели комерційний банк до збиткової діяльності або скрутного фінансового стану, а також наслідків цих порушень. Комерційний

банк переводиться в режим фінансового оздоровлення відповідно до постанови Правління НБУ за наявності підстав, підтверджених висновками системи банківського нагляду та відповідного регіонального управління НБУ.

Реорганізація підприємства — це повна або часткова заміна власників корпоративних прав підприємства, зміна організаційно-правової форми організації бізнесу, ліквідація окремих структурних підрозділів або створення на базі одного підприємства кількох. Найпоширенішими формами реорганізації є злиття, приєднання, поділ, виокремлення, перетворення.

Реструктуризація активів — санаційні заходи, пов'язані зі зміною структури та складу активної сторони балансу (нерідко ці зміни супроводжуються також змінами у складі й структурі пасивів).

Реструктуризація підприємства — це здійснення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм власності, організаційно-правових форм, які можуть забезпечити підприємству фінансове оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва.

Рефінансування дебіторської заборгованості — це форма реструктуризації активів, яка полягає в переведенні дебіторської заборгованості в інші, ліквідні форми оборотних активів: грошові кошти, короткострокові фінансові вкладення тощо. До основних форм рефінансування дебіторської заборгованості належать факторинг, форфейтинг, облік векселів.

Розподільний баланс — це баланс підприємства, що реорганізується, на день припинення його діяльності, в якому окремими рядками відбиваються активи і пасиви, розподілені між ним і підприємствами- правонаступниками. У такому балансі відбивається частка майна, вимог та зобов'язань, яка передається підприємствам, що утворюються в результаті поділу чи виокремлення. У цьому балансі відбиваються баланси новостворених підприємств на момент початку їх господарської діяльності.

Розпорядник майна — фізична особа, на яку в установленому порядку покладаються повноваження щодо нагляду і контролю за управлінням та розпорядження майном боржника на період провадження у справі про банкрутство. Повноваження розпорядника майна припиняються з дня затвердження арбітражним судом мирової угоди, призначення керуючого санацією або ліквідатора.

Санатор — фізична або юридична особа, яка має намір узяти (або бере) фінансову чи іншого роду матеріальну участь у санації підприємства, що перебуває у фінансовій кризі.

Санаційна спроможність — це сукупність фінансових, організаційно-технічних та правових можливостей підприємства, що перебуває у фінансовій кризі, які визначають його здатність до успішного проведення фінансової санації. До загальних передумов санаційної спроможності відносять наявність у підприємства потенціалу для майбутньої успішної діяльності.

Санаційний аудит — поглиблений аналіз фінансово-господарського стану підприємств, який здійснюється на підприємствах, що перебувають у фінансовій кризі. Основна його мета — оцінити санаційну спроможність господарської структури, визначивши глибину фінансової кризи та причини її виникнення, виявивши можливості подолання кризи та провести експертизу наявної санаційної концепції. Санаційний аудит здійснюють незалежні аудиторські фірми.

Санаційний прибуток — це прибуток, який виникає внаслідок викупу підприємством власних корпоративних прав (акцій, часток) за курсом, нижчим від номінальної вартості цих прав, або в результаті їх безкоштовного передання до анулювання, а також у разі одержання підприємством безповоротної фінансової допомоги, зокрема в результаті списання кредиторської заборгованості.

Санація балансу — покриття за-
свідчених у балансі збитків на осно-
ві одержання санаційного прибутку. Основними фінансовими джерелами санації балансу є емісійні доходи, одержані в результаті зменшення (збільшення) статутного капіталу

підприємства; резервні фонди; безповоротна фінансова допомога власників, кредиторів та інших зацікавлених в успішній діяльності підприємства осіб.

Санація підприємств — комплекс послідовних, взаємозв'язаних заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного, соціального характеру, спрямованих на ви-

ведення господарюючого суб'єкта з кризи і відновлення або досягнення його прибутковості та конкуренто-

спроможності в довгостроковому періоді.

Система раннього попередження та реагування — це особлива інформаційна система, яка сигналізує керівництву про потенційні ризики та шанси, які можуть вплинути на підприємство як із зовнішнього, так і з внутрішнього середовища. Система виявляє та аналізує інформацію про приховані обставини, настання яких може призвести до виникнення загрози для існування підприємства чи втрати потенційних шансів. Вона є одним із інструментів контролінгу.

Спрощена процедура банкрутства — альтернативна до діючого порядку процедура банкрутства підприємства, яка передбачає примусове створення на базі майна банкрута відкритого акціонерного товариства з подальшим продажем акцій на відкритих торгах. Кошти, одержані від продажу акцій новоствореного акціонерного товариства, спрямовуються на задоволення вимог кредиторів відповідно до встановленої законодавством черговості. Ця процедура була передбачена Указом президента України в 1998 році, але не знайшла поширення у практиці провадження справ про банкрутство.

Стабілізаційна позика — позика, яка може надаватись НБУ комерційному банку на визначений Правлінням НБУ строк для оперативного забезпечення його платоспроможності і ліквідності та підтримання виконання заходів фінансового оздоровлення. Стабілізаційна позика може надаватися лише за умови її забезпечення заставою високоліквідними активами комерційного банку або під гарантію чи поручительство інших фінансово стабільних банків.

Статутний фонд (статутний капітал, номінальний капітал) — сукупність вкладів (у грошовому виразі) учасників (власників) у майно підприємства для забезпечення його діяльності в розмірах, визначених установчими документами. Отже, це сума вкладів власників підприємства в його активи за номінальною вартістю відповідно до засновницьких документів, тобто сума капіталу, у межах якої засновники підприємства (АТ, ТОВ) несуть матеріальну відповідальність перед його кредиторами.

Факторинг — операція з перевід-ступлення першим кредитором прав вимоги боргу третьої особи другому кредитору (фактору) з попередньою або наступною компенсацією вартості такого боргу першому кредитору.

Фінансова криза на підприємстві — це кінцева стадія непрогнозованого процесу втрати (під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів) потенціалу розвитку, у ході котрого структура капіталу та ліквідність підприємства погіршується настільки, що це загрожує його подальшому існуванню.

Фінансова рівновага — стан фінансів підприємств, за якого грошові надходження дорівнюють потребі в капіталі для виконання поточних платіжних зобов'язань суб'єктів господарювання або перевищують її.

Фінансова санація — покриття поточних збитків та усунення причин їх виникнення, поновлення або збереження ліквідності й платоспроможності підприємств, скорочення всіх видів заборгованості, поліпшення структури оборотного капіталу та формування фондів фінансових ресурсів, необхідних для проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру.

Цілісний майновий комплекс — господарський об'єкт із завершеним циклом виробництва продукції (робіт, послуг). Цілісними майновими комплексами можуть бути структурні підрозділи підприємств (цехи, виробництва, дільниці тощо), які виокремлюються в

установленому порядку в самостійні об'єкти у разі реорганізації підприємства з подальшим складанням розподільного балансу.