

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФОРМАЦІЙНО-
КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАВЧАЛЬНО НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ
ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

**ПЛАН КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
З ДИСЦИПЛІНИ**

**«АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»
(МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ)**

за спеціальністю 073 «Менеджмент»
освітній рівень – бакалавр
(денна та заочна форми навчання)

Укладач:
доцент кафедри менеджменту,
к.е.н., доцент Парій Л.В.

Конспект лекцій розглянутий та схвалений
на засіданні кафедри менеджменту
Протокол № 11 від «_15_» _09_ 2025 р.
Завідувач кафедри _____ Анна СОРОКА

Київ – 2025

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.

ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ

Лекція № 1

Тема лекції: *Основи антикризового менеджменту*

План лекції

1. Поняття кризи в соціально-економічному розвитку і причини її виникнення.
2. Види криз та їх характеристика.
3. Тенденції виникнення та вирішення економічних криз.
4. Сутність антикризового менеджменту. Роль менеджера в антикризовому управлінні підприємством.

1. Поняття кризи в соціально-економічному розвитку і причини її виникнення.

Поняття «криза» має багато рівнів і трактувань. Це слово походить від грецького, що означає «вирок, рішення якого-небудь питання або в сумнівній ситуації». Сучасне значення слова найбільш часто застосування знаходить в медицині, де «криза» означає вирішальну фазу розвитку хвороби. У цьому сенсі мова заходить про кризу тоді, коли хвороба посилює інтенсивність, або переходить в іншу хворобу, або взагалі закінчується смертю. Приміром, криза визначається як «ледь вимірний переломний пункт, при якому рішенням є або смерть, або життя».

У XVII–XVIII ст. поняття «криза» стало застосовуватися і щодо процесів, що відбуваються в суспільстві (наприклад, військові, політичні кризи), при цьому використовувалося майже незмінена значення кризи, взяте з медицини.

І нарешті, в XIX ст. слово «криза» перейшло в економіку.

Криза – це загострення протиріч в соціально-економічній системі (організації), які загрожують її життєстійкості в навколишньому середовищі.

Першопричиною виникнення кризи є те, що соціально-економічна система (фірма або підприємство), має дві тенденції свого існування: функціонування та розвиток.

Функціонування – це підтримка життєдіяльності, збереження функцій, які визначають цілісність організації, якісну визначеність, суттєві характеристики.

Розвиток – це набуття нової якості, яка укріплює життєдіяльність в умовах середовища, що постійно змінюється.

Функціонування та розвиток тісно пов'язані між собою, відображають єдність основних тенденцій соціально-економічної системи. Функціонування соціально-економічної системи вимагає обов'язкову наявність предмета праці, засобів праці та людини, яка здійснює трудову діяльність. При цьому функціонування соціально-економічної системи можливе лише при певній відповідності цих ознак: засоби праці можуть змінювати її предмет, результат повинен відповідати інтересам та потребам людини. Все це умови функціонування.

Розвиток характеризує зміни в предметі, засобах праці та в людині. Критерієм змін є поява нової якості, яка укріплює стабільність та гармонічність функціонування соціально-економічної системи або яка створює принципово нові умови для цього. Фактором розвитку є підвищення продуктивності праці, зміна її характеру, виникнення нової технології, посилення мотивації діяльності. При цьому, звичайно, змінюються і умови функціонування соціально-економічної системи.

Таким чином, даний зв'язок відображає можливість та закономірність настання та вирішення кризових ситуацій. Функціонування стримує розвиток та в той же час є його поживним середовищем; розвиток руйнує багато процесів функціонування, але створює умови для його більш стійкого розвитку.

Отже, виникає циклічна тенденція розвитку, яка відображає періодичне настання кризових ситуацій.

Кризи відображають не тільки протиріччя функціонування та розвитку, але можуть виникати і в самих процесах функціонування. Це можуть бути, наприклад, протиріччя між рівнем техніки та кваліфікацією персоналу, між технологіями та умовами їх використання.

Кризи не обов'язково руйнівні – вони можуть протікати з визначеним ступенем гостроти, але їхнє настання викликається не тільки суб'єктивними, але й об'єктивними причинами, самою природою соціально-економічної системи.

Причини криз можуть бути різними. Вони поділяються на об'єктивні, пов'язані з циклічними потребами модернізації і реструктуризації підприємств, а також із несприятливими впливами зовнішнього середовища організацій, і суб'єктивні, що відображають помилки в управлінні. Причини криз можуть носити також природний характер (несприятливі кліматичні явища, землетруси, повені тощо). Кризи також можуть носити і техногенний відбиток, пов'язаний із діяльністю людини. Причини кризи можуть бути зовнішніми і внутрішніми. Перші пов'язані з тенденціями і стратегією макроекономічного розвитку чи розвитком світової економіки, конкуренцією, політичною ситуацією в країні. Другі – з ризикованою стратегією маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю управління інноваційною й інвестиційною політикою.

Отже, небезпека кризи існує завжди, і її необхідно передбачати і прогнозувати.

У розумінні кризи велике значення мають не тільки її причини, але й різноманітні наслідки: можливе відновлення організації чи її руйнування, оздоровлення чи виникнення нової кризи. Вихід із кризи не завжди пов'язаний з позитивними наслідками. Не можна виключати перехід у стан нової кризи може бути навіть ще більш глибокої і тривалої.

Наслідки кризи можуть привести до різких змін чи м'якого тривалого і послідовного виходу. І післякризові зміни в розвитку організації бувають довгостроковими і короткостроковими, якісними і кількісними, оборотними і

необоротними. Причому вони можуть носити як позитивний, так і негативний характер як для самої організації, так і для навколишніх (соціум, екологію і т. д.).

Різні наслідки кризи визначаються не тільки її характером, але й антикризовим управлінням, що може чи пом'якшувати кризу, чи загострювати її.

2. Види криз та їх характеристика.

Кризові явища можна класифікувати:

- за місцем виникнення:

внутрішні – виникнення та інтенсивність прояву яких здійснюється безпосередньо на конкретному підприємстві;

зовнішні – виникнення та інтенсивність їх прояву здійснюється в зовнішньому середовищі відносно підприємства;

- за рівнем економіки:

мікроекономічні – характерні для окремого підприємства;

мезоекономічні – їх дія проявляється на галузевому рівні;

макроекономічні – кризові явища виникають на державному рівні;

міжнародні – здійснюються поза межами країни, пов'язані з діяльністю окремих іноземних партнерів;

- за шириною захоплення:

окремі (локальні) – кризові явища, дія яких поширюється на діяльність спеціалізованих підприємств;

групові (загальні) – кризові явища, дія яких призводить до погіршення діяльності цілої групи підприємств;

- за причинами виникнення:

випадкові – відбуваються під впливом випадкових обставин; часто бувають результатом грубих помилок в управлінні або серед природних явищ, що сприяє виникненню її та поширенню.

закономірні – є результатом закономірностей, що проявляються в природі й суспільстві (засуха у с-г). Настають як етап розвитку, вони можуть

прогнозуватися і викликаються об'єктивними причинами нагромадження факторів; з виникненням кризи можуть бути пов'язані потреби реструктуризації виробництва, зміна інтересів під впливом науково-технічного прогресу тощо

циклічні – які постійно повторюються, відома і вивчена природа та характер даної кризи. Вона може виникати періодично і мати певні фази свого протікання.

- за джерелами походження:

стихійні – залежать від форс-мажорних обставин;

штучні – створені з певною метою (рейдерство).

- за структурою відносин у соціально-економічній системі і диференціації проблематики її розвитку можна виділити окремі групи економічних, соціальних, організаційних, психологічних, технологічних криз.

Економічні кризи відбивають гострі суперечності в економіці країни чи економічному стані окремого підприємства. Це кризи виробництва і реалізації товару, взаємин економічних агентів, кризи неплатежів, втрати конкурентних переваг, банкрутства тощо.

У групі економічних криз окремо можна виділити *фінансові кризи*. Вони характеризують суперечності у стані фінансової системи чи фінансових можливостей підприємства.

Соціальні кризи виникають при загостренні суперечностей чи зіткненні інтересів різних соціальних груп чи працівників і роботодавців, профспілок і підприємців, працівників різних професій, персоналу і менеджерів тощо. Часто соціальні кризи є ніби продовженням і доповненням криз економічних, хоча можуть виникати і самі собою (наприклад із приводу стилю управління, невдоволення умовами праці, ставлення до екологічних проблем).

Особливе становище в групі соціальних криз займає *політична криза*. Це криза в політичному устрої суспільства, криза влади, криза реалізації інтересів різних соціальних груп, класів, в управлінні суспільством. Політичні кризи, як правило, торкаються всіх сторін розвитку суспільства і переходять у

економічні.

Організаційні кризи виявляються як кризи розподілу повноважень та інтеграції діяльності, розподілу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів, філій чи дочірніх фірм. Організаційна криза виявляється часто як параліч організаційної діяльності. Однією з його форм є її надмірна бюрократизація.

Психологічні кризи. Це кризи психологічного стану людини. Вони виявляються у вигляді стресу, що набуває масового характеру, у виникненні почуття непевності, паніки, страху за майбутнє, незадоволеності роботою або правовою захищеністю чи соціальним становищем. Це кризи в соціально-психологічному кліматі суспільства, колективу чи окремої групи.

Технологічна криза виникає як криза нових технологічних ідей в умовах явно вираженої потреби в нових технологіях. Такі кризи можуть виглядати кризами науково-технічного прогресу - загострення суперечностей між його тенденціями, можливостями, наслідками.

- *за безпосередніми причинами виникнення* кризи поділяються на:

природні – викликані природними умовами життя і діяльності людини. До таких криз належать землетруси, урагани, пожежі, кліматичні зміни, повені.

суспільні – причиною кризи є суспільні відносини у всіх видах їхнього прояву.

екологічні – що виникають при зміні природних умов, викликаних діяльністю людини, - виснаженні ресурсів, забрудненні довкілля, виникненні небезпечних технологій, зневазі до вимог законів природної рівноваги.

- *за зовнішнім проявом:*

явні – протікають помітно і легко виявляються.

латентні – є прихованими, протікають відносно непомітно і тому найбільш небезпечні.

- *за характером протікання:*

глибокі – часто ведуть до руйнування різних структур соціально-

економічної системи. Вони протікають складно і нерівномірно, часто акумулюють у собі безліч суперечностей.

неглибокі – протікають більш послідовно і безболісно, їх можна передбачати, ними легше керувати.

- *за періодом проходження:*

затяжні – проходять болісно і складно. Вони часто є наслідком невміння керувати кризовими ситуаціями, нерозумінням суті і характеру кризи, причин її виникнення і можливих наслідків

короткочасні – вся практика розвитку суспільства й економіки в усі періоди історії свідчить про те, що їх уникати неможливо, тому дуже важливим і актуальним є своєчасне виявлення симптомів і розпізнавання криз, що починаються.

Класифікаційні ознаки реальної кризи можуть розглядатися як параметри, що «підказують» чи визначають оцінку кризової ситуації, розробку і вибір управлінських рішень. Небезпека кризи існує завжди. Тому дуже важливо знати ознаки настання кризових ситуацій і оцінювати можливості їхнього розв'язання.

3. Тенденції виникнення та вирішення економічних криз.

Першопричиною виникнення кризових явищ в економіці є розрив між виробництвом та споживанням товарів. В рамках натурального господарства між виробництвом та споживанням існував прямий зв'язок, а тому не було умов для економічних криз. Можливість для них з'явилась та розширювалась по мірі розвитку товарного виробництва та обігу. Розподіл праці, розвиток спеціалізації та кооперації збільшували розрив між виробництвом та споживанням. Після того як товарне виробництво стало єдиною формою організації виробництва, а ринок - його стихійним регулятором, розрив між виробництвом та споживанням як у часі, так і в просторі різко посилювався. В таких умовах виробництва економічні кризи стали об'єктивною закономірністю.

В докапіталістичних способах виробництва було недовиробництво

матеріальних благ. При капіталізмі виникло перевиробництво. Розвиток економіки призвів до того, що виробництво має суспільний характер, а форма привласнення результатів праці в зберігалася приватна. Це веде до загострення протиріч між суспільним характером виробництва та приватною формою привласнення.

В концепції економічних циклів відображаються закономірності розвитку відтворення, які характеризуються послідовністю спадів та підйомів виробництва. Найбільш глибоко цю проблему дослідив К. Маркс. Він показав причини криз та обґрунтував їх неминучість.

Існують досить різні точки зору на причини економічних криз.

Багато економістів тривалість циклів пов'язують з НТП. Активна частина основного капіталу морально застарівала на протязі 10–12 років. Це вимагало її оновлення, що слугувало стимулом для економічного пожвавлення. Так як вихідним пунктом слугувала заміна обладнання та технології, то оновлення основного капіталу називають матеріальною основою економічного циклу. Наступні скорочення періодів циклу (до 4–5 років) пов'язують з прискоренням строків оновлення основного капіталу під впливом НТП в сучасному світі.

Принципова відмінність точки зору К. Маркса в даній проблемі полягала в тому, що причини циклічності капіталістичного відтворення він вбачав в самій природі капіталізму - в протиріччі між суспільним характером виробництва та приватним характером привласнення його результатів.

Представники неокласичної та ліберальної шкіл розглядали різні причини економічних криз, наприклад, причиною криз вважалось недостатнє споживання населення. Однак скоріш це є наслідками, а не причиною економічних криз.

Представники інших економічних шкіл вважають причиною криз диспропорційність, тобто вони зумовлені відсутністю правильних пропорцій між галузями, стихійними діями підприємців.

Існує і психологічна теорія криз. За думкою Й. Шумпетера кожній фазі

притаманна своя психологічна картина, яка формує відношення до інвестицій.

Економічною наукою до теперішнього часу розроблено декілька теорій, які пояснюють причини економічних циклів та криз.

П. Самуельсон відрізняє наступні:

- *грошову теорію*, яка пояснює цикл стисненням банківського кредиту. Тобто, коли грошовий потік (або попит на товари, який виражений в грошах) збільшується, торгівля стає жвавішою, виробництво розширяється, ціни ростуть. Коли грошовий потік зменшується, торгівля слабшає, виробництво скорочується, ціни падають;

- *теорію нововведень*, яка пояснює цикл використанням у виробництві важливих нововведень.

Велика кількість нововведень, які з'являються в період процвітання є як раз тим фактором, який порушує рівновагу та настільки змінює умови промислового життя, що після цього неминуче настає період перебудови цін, вартостей та виробництва;

- *психологічну теорію*, яка трактує цикл як наслідок хвиль психологічного та оптимістичного настрою, що охоплюють населення;

- *теорію недоспоживання*, яка причину циклів вбачає в занадто великій частці доходу, що йде заможним та бережливим людям, в порівнянні з тим, що могло б бути інвестовано;

- *теорію занадто значного інвестування*, прибічники якої вважають, що причиною кризи є, навпаки, занадто значне інвестування;

- *теорію сонячних плям, ритму руху Венери, погоди, врожаю тощо.*

Фаза циклу та їх проявлення:

Класичний цикл суспільного відтворення складається з 4 фаз:

1. *Криза (спад)*. Відбувається скорочення об'єму виробництва та ділової активності, падають ціни, відбувається затоварювання, зростає безробіття та різко збільшується кількість банкрутств.

2. *Депресія (стагнація)* – являє собою фазу (1,5–3 р.) пристосування господарського життя до нових умов та потреб. Для неї характерні

невпевненість, непорядкованість дій. В багатьох випадках відбувається падіння норми відсотку.

3. *Пожвавлення*. Це фаза відновлення. Починаються капіталовкладення, ростуть ціни, виробництво, зайнятість, відсоткові ставки. Пожвавлення охоплює перш за все галузі, які виготовляють засоби виробництва. Пожвавлення закінчується досягненням передкризового стану за макроекономічними показниками.

4. *Підйом (бум)*. Це фаза, при якій прискорення економічного розвитку спостерігається в серії нововведень, виникненні маси нових товарів та нових підприємств, в рості капіталовкладень, курсів акцій та інших цінних паперів, відсоткових ставок, цін та заробітної плати. І в той же час збільшуються товарні запаси, банківські баланси стають напруженими, тобто відбувається підготовка до нової періодичної кризи.

Причиною нової періодичної кризи є скорочення сукупного попиту, і знову починається спад виробництва, падіння зайнятості, зменшення доходів, скорочення витрат. Фактори, які викликають скорочення сукупного попиту можуть бути різними: заміна зношеного обладнання, падіння попиту на окремі види продукції, ріст податків та кредитних відсотків тощо.

З врахуванням всієї різноманітності причин циклічного відтворення вченими різних напрямлень пропонуються наступні різновиди циклів:

- цикли Кондратьєва та довгохвильові цикли, тривалістю 40–60 років; їх головною рушійною силою є радикальні зміни в технологічній базі суспільного виробництва, його структурна перебудова;
- цикли Кузнеца, їх тривалість обмежується приблизно 20 роками, а рушійними силами є зрушення у відтворювальній структурі виробництва;
- цикли Джаглера періодичністю 7–11 років, які є результатом взаємодії різноманітних грошово-кредитних факторів;
- цикли Китчина тривалістю 3–5 років, породжуються динамікою відносної величини запасів тмц на підприємстві;
- локальні господарські цикли, які охоплюють період від одного року до

12 та які існують у зв'язку з коливаннями інвестиційної активності.

4. Сутність антикризового менеджменту. Роль менеджера в антикризовому управлінні підприємством.

Антикризовий менеджмент – це управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання його факторів для наступного розвитку.

Основною метою антикризового менеджменту є забезпечення гарних результатів – запланованих чи випадкових за допомогою здорової організації, що досягається шляхом використання оточення на основі добре поставленого управління людьми і комунікаціями.

Суть антикризового менеджменту виражається в наступних положеннях:

- кризи можна передбачати, очікувати і викликати;
- кризи у визначеній мірі можна прискорювати, випереджати, відсувати;
- до криз можна і необхідно готуватися;
- кризи можна пом'якшувати;
- управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва;
- кризові процеси можуть бути до визначеної межі керованими;
- управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їхні наслідки.

Системі антикризового менеджменту властиві наступні ознаки:

- гнучкість і адаптивність – найчастіше застосовується при матричній системі управління;
- здатність прийняття неформального управління, наявність терпіння й упевненості керуючого;
- диверсифікованість менеджменту – пошук нових типологічних ознак, необхідних у складній ситуації;
- зниження централізму з метою забезпечення миттєвого реагування на

кризові явища;

- посилення інтеграційних процесів, що дозволяє більш повно й точно використовувати потенціал компетенції.

Особливості антикризового менеджменту:

- головною його метою є забезпечення міцного становища на ринку й стабільно сталих фінансів підприємства при будь-яких економічних, політичних і соціальних метаморфозах;

- у його рамках застосовуються ті управлінські інструменти, які найбільш ефективні в усуненні тимчасових фінансових труднощів і розв'язанні поточних проблем підприємства;

- головне в антикризовому менеджменті – прискорена й діюча реакція на істотні зміни зовнішнього середовища;

- в основі антикризового менеджменту лежить процес постійних і послідовних інновацій у всіх ланках і галузях діяльності підприємства;

- антикризове управління націлене на те, щоб навіть на грані банкрутства ввести в дію такі управлінські й фінансові механізми, які дозволять вибратися із труднощів з найменшими для підприємства втратами.

Отже, антикризовий менеджмент – це такий вид управління, при якому розвинені механізми передбачення й моніторингу кризи, аналізу його природи, ймовірності, ознак, застосування методів зниження негативних наслідків кризи й використання його результатів для майбутнього більш сталого розвитку.

Головна роль в антикризовому менеджменті належить лідеру. В організаціях бюрократичного типу йому відводиться незначне місце в корпоративній ієрархії. Але в критичній ситуації саме до нього звертаються по допомогу. Добре, якщо антикризові лідери є на кожному рівні керування компанії, ще краще – якщо їхні формальні повноваження відповідають неформальному авторитету.

Антикризовий лідер – це певний тип особистості, яка володіє унікальною системою знань та умінь. Найважливішими факторами, що впливають на її

ефективність, є умови роботи (наприклад, специфіка передкризового стану, перебіг кризи й посткризової ситуації), а також особливості системи керування.

Коли ми говоримо про знання й уміння, якими повинен володіти антикризовий лідер, йдеться не просто про обсяг і перелік інформації, що перевищує середній рівень, а про їх певне співвідношення й взаємозв'язок. Системність мислення дозволяє антикризовому лідеру вільно орієнтуватися в різноманітних проблемах організаційно-технологічного й соціально-економічного розвитку компанії, глибоко й нестандартно аналізувати події, виявляти ініціативу тоді, коли іншим ситуація здається безвихідною.

Уміння антикризового лідера можна класифікувати за такими основними групами:

I. Уміння, необхідні для реалізації функцій антикризового управління:

- уміння доводити до логічного завершення управлінський цикл, тобто досягати поставленої мети (ставити перспективні цілі й завдання, у чіткій і зрозумілій формі доводити завдання до підлеглих, раціонально планувати роботу, оперативно керувати в умовах, що змінюються, ефективно контролювати виконання);

- уміння вести оперативні наради, службову переписку, ділові переговори;

- уміння координувати діяльність керованої системи: розподіляти функції, завдання, повноваження й обов'язки;

- уміння делегувати повноваження й функції;

- уміння активізувати роботу співробітників: стимулювати, мотивувати, надихати;

- уміння організувати власну роботу.

Реалізація умінь цієї групи передбачає наявність таких індивідуальних якостей: демократичність, цілеспрямованість, швидкість прийняття рішень, компетентність, організованість, відповідальність, вимогливість, комунікабельність, енергійність, перспективність (передбачливість),

поінформованість.

II. Уміння, пов'язані з реалізацією педагогічної функції.

Для ефективної її реалізації антикризовий лідер повинен мати більш високий рівень професійних і морально-етичних якостей, володіти основами соціальної психології й конфліктології, що безпосередньо позначається на його авторитеті й престижі. Між цими поняттями існують принципові розбіжності.

Авторитет – це міра того, наскільки інші співробітники зважають на думку лідера, його поради, вказівки й розпорядження.

Престиж – ступінь визнання можливостей, переваги знань, заслуг та успіхів лідера, рівень його впливу на інших співробітників.

Авторитет забезпечує антикризовому лідеру додаткові можливості впливу на підлеглих у вирішенні термінових завдань. Престиж також є важелем впливу, особливо в інтелектуальних і творчих колективах.

Для реалізації педагогічної функції антикризовому лідеру необхідні: коректність, витриманість, уважність до співрозмовника, порядність, людяність, тактовність, справедливість, доброзичливість.

III. Комунікативні вміння.

Оптимізація комунікаційної мережі потребує від антикризового лідера уміння спілкуватися з людьми, налагоджувати контакти зі співробітниками, партнерами й представниками державних структур. До цієї групи якостей належать: уміння вислухати співрозмовника, ставитися з розумінням до його інтересів, контролювати власні емоції, добре володіти письмовим й усним мовленням. До індивідуальних якостей, що сприяють реалізації цієї функції можна ще додати: привабливість, життєрадісність, стриманість, вихованість тощо.

Наступною важливою складовою моделі антикризового лідера є психологія особистості. Її визначають три характеристики: тип особистості, темперамент і рівень інтелекту.

Як відомо, щодо типу особистості розрізняють дві крайності: екстраверт

(спрямована на зовнішній світ) та інтроверт (на внутрішній світ). На погляд переважної більшості вчених, в особистості антикризового лідера має бути більше рис інтроверта, насамперед через більш розвинуту у представників цього типу інтуїцію. Що стосується темпераменту, оцінка особистості за цією характеристикою досить умовна. Однак можна стверджувати, що, наприклад, меланхолік навряд чи зможе ефективно управляти кризовою ситуацією.

Рівень інтелекту має три оцінки – низький, середній і високий. Зрозуміло, що вирішення проблем комплексного характеру, «наскрізних», а також тих, що виникають на стику областей знань, передбачає наявність у антикризового лідера високого рівня інтелекту.

Питання для самоперевірки

1. Визначення поняття «криза».
2. Циклічність кризових явищ в економіці.
3. Класифікація кризових явищ.
4. Стадії розвитку кризи.
5. Основні причини виникнення кризових явищ і ситуацій.
6. Зміст і завдання антикризового менеджменту.
7. Система менеджменту у кризових ситуаціях.
8. Фази розвитку кризи.
9. Економічна форма кризи.
10. Характерні риси менеджера в антикризовому управлінні.

Рекомендована література: [2–5, 24-27].

Лекція № 2

Тема лекції: *Загальні засади антикризового управління підприємством*

План лекції

1. Економічна сутність кризи розвитку підприємства.
2. Концепція життєвого циклу підприємства.
3. Етапи розвитку кризи на рівні підприємства.
4. Фактори виникнення кризових явищ.

1. Економічна сутність кризи розвитку підприємства.

Кризові явища в діяльності підприємства є моментом різкого загострення суперечностей, які виникають у процесі взаємодії окремих елементів мікроекономічної системи між собою та з зовнішнім оточенням. Такі суперечності виникають між:

- 1) кількісними та якісними характеристиками продукції (товарів, послуг) та відповідними характеристиками ринкового попиту;
- 2) можливою та необхідною 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 та 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, поступово втрачається життєздатність підприємства, виникає дефіцит ресурсів або можливостей підприємства для подальшого розвитку.

Життєздатність підприємства обумовлюється дотриманням певних *параметрів життєздатності*, під якими розуміють найважливіші характеристики внутрішнього стану підприємства, а саме:

1) наявність чистих активів підприємства (різниця між ринковою вартістю наявних активів та обсягами зобов'язань) в обсягах, що відповідають державним вимогам та (або) цільовим параметрам діяльності;

2) наявність активів для забезпечення виконання зобов'язань щодо повернення позикового капіталу та забезпечення необхідного рівня ліквідності активів, що фінансуються за рахунок позикових коштів (у відповідності з термінами виконання зобов'язань щодо повернення позикового капіталу);

3) забезпечення фінансової рівноваги, тобто здатності до генерування грошових надходжень в обсягах та у терміни, достатніх для фінансування грошових витрат підприємства;

4) забезпечення беззбиткової діяльності або досягнення цільових показників господарсько-фінансової діяльності відповідно до поставлених стратегічних цілей підприємства.

Наслідком порушення життєздатності підприємства є виникнення спочатку окремих кризових явищ, а потім (у міру їх накопичення) кризового стану підприємства як мікроекономічної системи.

Криза в діяльності підприємства має свої причини та зовнішні прояви (ознаки).

Причина появи кризових явищ – прихована в самому ринковому господарстві, викликана постійною зміною ринкових орієнтацій споживачів, невизначеністю економічної поведінки контрагентів підприємства тощо. Первинним зовнішнім проявом виникнення кризи є формування стійкої тенденції руху поточних витрат у бік збільшення, а обсягу та норми прибутку – у бік зменшення.

Цикл розвитку підприємства складається з таких основних стадій:

1. *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.

2. *Стадія гальмування розвитку*, для якої характерна відносна стабільність кількісних та якісних показників функціонування. Як правило, підприємство зберігає досягнутий стан рівноваги або забезпечує незначні та відновлювальні коливання.

3. *Стадія кризи*, проявом якої є зниження кількісних та погіршення якісних ознак функціонування підприємства, що призводить до порушення стану рівноваги, яке підприємство вже не в змозі самотійно відновити.

4. *Стадія поживлення*, проявом якої є уповільнення падіння та поступове зростання показників діяльності підприємства, що розглядається як перший крок переборення кризових явищ та виходу з кризового стану.

Переборення кризи дає можливість продовжити життєдіяльність підприємства, забезпечити його відродження на тому ж або вищому рівні організації та ефективності. Порушення циклічності (невиведення підприємства з кризового стану) зумовлює припинення його діяльності як суб'єкта господарювання.

2. Концепція життєвого циклу підприємства.

Якщо розглядати підприємство з точки зору його життєдіяльності як мікроекономічної системи, то стає очевидно, що на кожному етапі розвитку підприємства існує загроза виникнення кризи.

«Життєвий цикл підприємства» – це сукупність стадій, які проходить підприємство в процесі своєї життєдіяльності (від створення до ліквідації). Кожна стадія характеризується певною системою стратегічних цілей та задач, особливостями формування ресурсного потенціалу, досягнутими результатами функціонування.

Згідно з концепцією життєвого циклу підприємства вся його діяльність проходить ряд стадій, починаючи з народження, розквіту й закінчуючи припиненням існування або докорінної модернізації.

Фаза 1 – народження підприємства. Для неї характерні: визначення основної мети – налагодити виробництво; основне завдання – знайти свою

ринкову нішу; кризова ситуація може виникнути через недостатній рівень професіоналізму лідера і управлінської команди.

Фаза 2 – дитинство і юність. Характерні особливості: головна мета – прискорений приріст виробництва; основне завдання – закріпити свою ринкову нішу, застосування енергозберігаючих технологій виробництва з метою збільшення прибутку; кризова ситуація може виникнути в результаті недостатнього виконання контрольної функції;

Фаза 3 – зрілість. Характерні особливості: головна мета – систематичний, збалансований ріст виробництва та фінансова стійкість; ефект управління за рахунок делегування повноважень (децентралізоване керівництво); основне завдання – збільшення асортименту продукції та завоювання ринку її збуту; кризова ситуація може виникнути в результаті порушень у системі координування й регулювання управлінських дій.

Фаза 4 – старіння підприємства. Характерні особливості: головна мета в розвитку підприємства – зберегти досягнуті результати (залишитися на «завойованих» позиціях); забезпечення оздоровлення підприємства за всіма напрямками; основне завдання – омолодження системи управління; кризова ситуація може виникнути через відсутність модернізації, диверсифікації та інновації виробництва й системи упередження та реагування.

Наявність саморегулюючих систем, їх гнучкість і стійкість сприяють адаптації підприємства до кризових ситуацій. *Адаптація* – пристосування до реальних умов.

Види адаптації: пасивна й активна. Пасивна адаптація змінює своє поведіння під впливом зовнішнього середовища – пристосовується до умов, активна – сама змінює середовище під впливом законодавчого політичного та фінансово-кредитного механізму.

3. Етапи розвитку кризи на рівні підприємства.

Розвиток кризи на рівні підприємства поділяється на три етапи:

1. Прихована криза.
2. Криза платоспроможності.

3. Криза розрахунку (загроза банкрутства, неплатоспроможність) .

Зовнішні ознаки кожного етапу розвитку кризи:

1 етап – криза ефективності (прихована криза). Ознаки: зниження ефективності діяльності підприємства (негативна динаміка показників прибутковості обороту та капіталу, тривалість операційного та фінансового циклу підприємства). Причина: отримання збитків спочатку від проведення окремих господарських операцій, потім - в окремі часові періоди, і поступово – в цілому за результатами господарсько-фінансової діяльності. Спочатку збитки покриваються за рахунок внутрішніх резервів; поступово внутрішні резерви протидії поточній збитковості вичерпуються, що обумовлює перехід до наступного етапу розвитку кризи.

2 етап – криза платоспроможності. На другому етапі починаються труднощі з готівкою, виявляються деякі ранні ознаки банкрутства (різкі зміни в структурі балансу та звіті про фінансові результати).

Небажаними є різкі зміни будь-яких статей балансу в будь-якому напрямі. Однак особливе занепокоєння повинні викликати:

- Різке зменшення грошових коштів на рахунках (до речі, збільшення грошових коштів може свідчити про неможливість подальших капіталовкладень);
- Збільшення дебіторської заборгованості (різке зниження також свідчить про утруднення зі збутом, якщо супроводжується зростанням запасів готової продукції);
 - Прострочення дебіторських заборгованостей;
 - Розбалансованість дебіторської та кредиторської заборгованостей;
 - Збільшення кредиторської заборгованості (різке зниження за наявності коштів на рахунках також свідчить про падіння обсягів діяльності);
- Зниження об'ємів продаж (незадовільним може бути і різке збільшення об'ємів продаж, так як в цьому випадку банкрутство може наступити в результаті наступного розбалансування боргів, якщо послідує непродумане збільшення закупівель, капітальних витрат, крім того, зростання об'ємів

продаж може свідчити про збут всієї продукції перед ліквідацією підприємства).

3 етап – криза розрахунків по боргах (загроза банкрутства, фінансова неспроможність). Підприємство не зможе своєчасно оплачувати борги, і банкрутство стає юридичне очевидним. Банкрутство виявляється як неузгодженість грошових потоків.

Локальні сегменти прояву кризових явищ на підприємстві:

- криза збуту, викликана невідповідністю обсягу і структури вироблюваної продукції до обсягу і структури попиту покупців;
- криза діяльності, пов'язана зі скороченням або захопленням конкурентами стратегічної зони господарювання, тобто відповідності між можливостями виробничої системи та їх реалізацією в рамках обраної ніші ринку, асортиментної або регіональної політики;
- фінансова криза, виявляє себе в неможливості одержання необхідних фінансових ресурсів, причиною якої є невідповідність між фінансовими характеристиками використання капіталу на даному підприємстві [доходністю і ризиком інвестування (кредитування)] та вимогами, що ставляться фінансовим ринком і його суб'єктами;
- криза менеджменту, пов'язана з невідповідністю стилю, форм і засобів системи управління

4. Фактори виникнення кризових явищ.

Знання факторів (причин) виникнення кризи є необхідною передумовою для виявлення потенційних проблем та їх локалізації.

Фактор – рушійна сила будь-якого процесу (явища), яка визначає його характер або характерні ознаки.

Класифікація кризових факторів:

1. В залежності 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 ведення підприємницької діяльності;
- *специфічні кризові фактори*, дія яких погіршує перспективи підприємств окремого профілю діяльності;
- *індивідуальні кризові фактори*, дія яких безпосередньо призводить до банкрутства окремого підприємства.

3. *Залежно від ступеню впливу в межах кожної групи:*

- основні;
- другорядні.

4. *Залежно від ступеня взаємообумовленості:*

- незалежні – визначаються певними подіями або тенденціями;
- похідні – є наслідком дії незалежних.

5. *Залежно від часу дії:*

- постійні – визначають загальний рівень загрози появи кризових явищ;
- тимчасові – посилюють рівень загрози постійних внаслідок тих чи інших подій.

6. *Залежно від підходу до визначення:*

- потенційні – визначається сутністю явищ та процесів, що обумовлюють імовірність виникнення ознак кризи та неплатоспроможності підприємства;
- фактичні – є результатом дослідження процесу розвитку кризи конкретного підприємства, що визначені в перебігу проведення спеціального дослідження.

Найбільш важливою групою серед перелічених факторів кризових ситуацій є внутрішні та зовнішні фактори.

Зовнішні кризові фактори поділяються на 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 підгрупи:

- 1) загальноекономічні фактори;
- 2) політичні фактори;
- 3) фактори, пов'язані з діяльністю окремих іноземних партнерів.

Національні фактори розвитку кризових явищ формуються в межах країни та можуть бути агреговані в такі підгрупи:

1) демографічні фактори, дія яких визначає розмір і структуру потреб споживачів (населення);

2) економічні фактори, 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, обсяги державного замовлення та фінансування, інвестиційний клімат тощо.

3) політичні фактори, 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 тощо) - іншого;

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

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

6) природні фактори, які визначають кон'юнктуру ринку сировинних та сільськогосподарських ресурсів, обсяги розвитку натурального споживання

населення (продуктів, вирощених самостійно), зміни споживчого попиту (споживання окремих видів товарів і 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. *У складі економічних факторів традиційно виокремлюють:*

- загально-економічні, 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.

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

У загальному випадку внутрішніми причинами кризи на підприємстві є фактори, які впливають на:

- 1) зниження або недостатній ріст виручки;
- 2) приріст зобов'язань, що випереджує приріст виручки.

Уповільнення темпів росту виручки або її абсолютне зниження спостерігається за умов:

- затоварювання, коли на ринку знижується попит на продукцію внаслідок її незадовільної якості, високої ціни або зниження на неї потреби;
- зростання неповернення платежів за відвантажену продукцію (дебіторської заборгованості), коли підприємство працює з невідповідним покупцем або не є вільним у виборі відповідного;
- звуження ринку за рахунок обмеженого доступу на нього шляхом вводу заборони, квот, митних бар'єрів тощо.

Випередження приросту зобов'язань за виручку спостерігається у випадках, коли:

1) підприємство здійснює неефективні довготермінові фінансові вкладення (капіталовкладення), які не супроводжуються відповідним ростом виручки. Тут може бути і розрив між теперішнім вкладенням та майбутнім приростом виручки;

2) підприємство завантажує виробництво надмірними запасами, які не працюють, і, відповідно, не збільшують обсягів виробництва та виручки;

3) підприємство наращує кошти в розрахунках, які практично не мають відношення до виручки;

4) підприємство є збитковим.

Таким чином внутрішні причини виникнення кризових явищ можуть бути зведені до таких:

1. Відставання від запитів ринку (за асортиментом, якістю, ціною тощо). В цьому випадку можна говорити про хворобу бізнесу.

2. Незадовільне фінансове керівництво підприємством, коли воно надмірно обтяжене зобов'язаннями. У даному випадку можна говорити про хворобу фінансового управління або менеджменту.

Кризи, що викликані незадовільним функціональним спрямуванням менеджменту:

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

2) операційного (виробничого) менеджменту – неоптимальність виробничої програми, збитковість випуску окремих видів продукції (товарів), високий рівень постійних витрат тощо;

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 проєктів, незбалансованість інвестиційних потреб та можливостей, збитковість та неліквідність інвестиційного портфелю підприємства тощо.

Як свідчать зарубіжні дослідження, у розвинутих країнах зі стійкою економічною та політичною системою до банкрутства на 1/3 призводять зовнішні фактори і 2/3 – внутрішні.

Слід зазначити, що значущість впливу окремих внутрішніх та зовнішніх факторів у часі не є постійною, вона суттєво змінюється залежно від ЖЦП. Фактори кризи діють не ізольовано, а системно, що посилює негативні наслідки дії окремо взятого фактора. Однак жоден з факторів розвитку кризи, а також їхній сумісний вплив не мають фатального характеру, його прояву можна та потрібно протидіяти.

Питання для самоперевірки

1. Характеристика параметрів життєздатності.
2. Причина появи кризових явищ.
3. Основні стадії циклу розвитку підприємства.
4. Концепція життєвого циклу підприємства.
5. Види адаптації.
6. Етапи розвитку кризи.
7. Зовнішні ознаки етапів розвитку кризи.
8. Внутрішні фактори виникнення кризових явищ.
9. Зовнішні фактори виникнення кризових явищ.

Рекомендована література: [13,14, 25-27].

Лекція № 3

Тема лекції: *Особливості антикризового управління підприємством та діагностика його економічного стану*

План лекції

1. Сутність та особливості антикризового управління підприємством.
2. Суб'єкти антикризового управління.
3. Етапи антикризового управління підприємством.
4. Підсистеми антикризового управління.

1. Сутність та особливості антикризового управління підприємством.

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

Антикризове управління – це система управлінських заходів щодо діагностики, упередження, нейтралізації і подолання кризових явищ та причин їх виникнення на всіх рівнях економіки.

Метою антикризового управління є забезпечення стійкого фінансового стану в результаті своєчасного реагування на зміни, спричинені зовнішнім середовищем через введення в дію антикризових інструментів, що дають змогу усунути тимчасові фінансові ускладнення на підприємстві та подолати симптоми банкрутства.

Об'єктом антикризового управління є виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, що має негативні наслідки для життєдіяльності підприємства, її усунення та запобігання.

В залежності від стадії (глибини) кризи виділяють наступні підвиди антикризового управління:

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.

Процес антикризового управління базується на наступних положеннях теорії кризи:

- 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.

Доцільність впровадження антикризового управління продовжує залишатися одним з дискусійних питань, особливо в – закордонній літературі та практиці. Так, англійські фахівці 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.

Вітчизняні науковці стверджують, що внутрішнє антикризове управління повинно здійснюватися протягом усього життєвого циклу підприємства і розглядатися не як тимчасовий захід, а постійна складова системи менеджменту (табл. 1).

Таблиця 1

Процес розвитку кризових явищ та антикризового управління

Розвиток кризового явища	Методи діагностики, інструментарій	Особливості прояву кризового явища	Процес антикризового управління
1	2	3	4
1. Передкризова ситуація	Аналіз виробничих та економічних показників господарської діяльності підприємства	Наявність короткочасних симптомів кризи у вигляді стагнації або незначного зменшення найважливіших виробничо-господарських показників	Нормалізація діяльності підприємства: - визначення та усунення причин розвитку кризи; - припинення зниження показників виробничо-господарської діяльності підприємства
2. Легка криза	Аналіз балансу, експрес-аналіз фінансового стану підприємства	Стале зниження найважливіших економічних показників, збитковість господарської діяльності	Усунення причин розвитку кризи: - припинення зниження найважливіших показників фінансового стану; - мінімізація збитків і вимивання власного капіталу
3. Криза поточної платоспроможності	Поглиблений експрес-аналіз, аналіз фінансової стійкості та платоспроможності підприємства	Фактичний або прогнозований дефіцит ліквідних коштів для фінансування поточної господарської діяльності	Недопущення розвитку (поглиблення) кризи: - пошук грошових коштів для продовження фінансування діяльності підприємства; - пошук внутрішніх механізмів надходження грошових коштів
4. Криза боргової платоспроможності (загроза банкрутства)	Рейтингове (комплексне) оцінювання діяльності підприємства, аналіз власного капіталу та платоспроможності підприємства	Фактичний або прогнозований дефіцит ліквідних коштів для виконання зовнішніх фінансових зобов'язань (погашення боргів)	Недопущення порушення справи про банкрутство (мирова угода): - пошук ліквідних засобів для виконання негайних фінансових зобов'язань;

Продовження табл. 1

1	2	3	4
			- залучення нового зовнішнього капіталу одержання тимчасової відстрочки або пролонгація раніше отриманих кредитів і позичок
5. Криза майнової платоспроможності (банкрутство)	Визначення надкритичної платоспроможності. Аналіз забезпеченості боргу реальними активами. Оцінювання ділової активності та інвестиційної привабливості підприємства	Порушення справи про банкрутство, перевищення зобов'язань продавця над активами (власним капіталом) підприємства	Виведення підприємства зі стану банкрутства (санація): - часткова мобілізація наявних активів для розрахунку по зобов'язаннях; - проходження процедури банкрутства з мінімальними втратами для власників підприємства

Враховуючи різноманітність кризових явищ та наявність багатоваріантності в їх прояві, можуть реалізовуватися різні концепції (моделі) 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;

- «пристосування» – 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.

2. Суб'єкти антикризового управління.

Суб'єктами антикризового управління підприємством як управляючої підсистеми є певне коло осіб, що реалізують його завдання. *Виділяють вісім груп суб'єктів антикризового процесу:*

1. 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.

2. Економіст-фінансист (фінансовий директор, заступник з економічних питань тощо) підприємства найчастіше реалізує коло завдань антикризового управління в умовах обмеженості адміністративного апарату.

3. Функціональний антикризовий менеджер-співробітник підприємства спеціалізується тільки на антикризовому управлінні.

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.

4. Функціональний антикризовий менеджер-співробітник консалтингової фірми залучається на підприємство на платній основі для реалізації завдань антикризового управління. Недоліком зовнішніх фахівців - вони не знають повною мірою специфіки окремого підприємства; обмежуються консультативною та навчальною діяльністю.

5. 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.

6. Представники кредиторів залучаються до антикризового процесу з ініціативи кредиторів, для яких здійснення фінансового оздоровлення підприємства - це вимушений захід, спрямований на повернення боргів. 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.

7. Представники сенаторів (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.

8. Специфічним суб'єктом антикризового управління є арбітражний керуючий, затверджений постановою суду в разі порушення справи про банкрутство підприємства.

3. Етапи антикризового управління підприємством.

Антикризове управління підприємством має здійснюватися поетапно та передбачати послідовність дій:

1 етап – діагностика кризового стану і загрози банкрутства підприємства. Вона може здійснюватися або безпосередньо співробітниками підприємства або зовнішніми незалежними експертами.

2 етап – визначення мети і завдань антикризового управління. Результати проведеної діагностики дозволяють визначити глибину 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.

3 етап – визначення суб'єкта антикризової діяльності. Визначається суб'єкт, який бере на себе відповідальність за розробку і реалізацію антикризових процедур, встановити його повноваження стосовно розробки та впровадження антикризової програми.

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.

5 етап – оцінка ресурсного потенціалу антикризового управління. Основними видами використовуваних ресурсів є: технічні, технологічні, кадрові, просторові, ресурси організаційної структури системи управління, інформаційні, фінансові тощо (для торговельних підприємств - товарні ресурси).

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.

4. Підсистеми антикризового управління.

Шляхи виходу підприємства з кризового стану об'єднує система (механізм) антикризового управління підприємством. *Вона складається з таких підсистем:*

1. Підсистема діагностики фінансового стану і оцінки перспектив розвитку бізнесу підприємства.
2. Підсистема маркетингу.

3. Підсистема антикризової інвестиційної політики.
4. Підсистема управління персоналом.
5. Підсистема організаційно-виробничого менеджменту.
6. Підсистема санації та ліквідації підприємства.

1. Підсистема діагностики фінансового стану і оцінки перспектив розвитку бізнесу підприємства.

Оздоровлення фінансового стану підприємства як складової частини управління кризовим станом і банкрутством передбачає цільову вибірку найбільш ефективних засобів стратегії і тактики.

Однією з найважливіших процедур фінансового оздоровлення підприємства є діагностика його фінансового стану, що ефективно можна здійснити за допомогою фінансового контролінгу. Він включає широке коло функцій та завдань:

- розробка фінансової стратегії;
- прогнозування, планування та бюджетування;
- координація планів і діяльності;
- фінансовий аналіз;
- оцінка та управління фінансовими ризиками;
- внутрішній аудит і контроль;
- інформаційне забезпечення;
- методологічне забезпечення та внутрішній консалтинг.

Першочерговим завданням контролінгу є своєчасне виявлення кризи на підприємстві, тобто ситуації безпосередньої або опосередкованої загрози його існуванню.

Необхідним є проведення фінансового аналізу роботи підприємства, що безпосередньо пов'язана зі оцінкою діяльності фінансових служб, ефективності роботи підприємства, тобто зміною його затрат і прибутків. Продуктивне вимірювання затрат і результатів роботи підприємства повинно створити базу для успішного управління ефективністю підприємства. При фінансовому аналізі повинна бути виявлена система товарних, фінансових,

інформаційних, організаційних та інших зовнішніх зв'язків підприємства, ступінь залежності підприємства від тих чи інших зовнішніх факторів, оцінена внутрішня структура, передбачені можливі вузькі місця. Особливої уваги вимагає спеціальний фінансовий аналіз заходів підвищеного ризику: зміна стратегії підприємства, вихід на нові ринки збуту, перехід на нову продукцію і технологію, організаційна перебудова і т. п.

2. Підсистема маркетингу та антикризової інвестиційної політики.

Важливе місце в розробці антикризової програми підприємства займає маркетингова стратегія. Маркетингові програми передбачають максимальну адаптацію до ринку через розробку і застосування довготривалої стратегії розвитку підприємства, яка конкретизована в оперативних тактичних рішеннях.

Маркетингова антикризова стратегія і тактика є єдиним цілісним процесом управління ринком з позиції підприємств.

Антикризова маркетингова стратегія передбачає:

- глибокий аналіз ринкової ситуації і прогноз її розвитку (вивчення попиту, сегментування ринку, відбір цільових сегментів, наявне і очікуване співвідношення між попитом і пропозицією);
- оцінку відносин з конкурентами і підприємствами-партнерами;
- визначення своєї власної позиції на ринку і комерційного ризику, пов'язаного зі зміною цієї позиції під впливом конкурентів;
- розробку самостійної організаційної, техніко-технологічної, цінової політики підприємства з метою зміни кон'юнктури;
- збір, обробку і аналіз інформації про фактори, які формують ринкове оточення підприємства;
- підготовку висококваліфікованих спеціалістів і керівників, здатних вести ділові переговори і практично реалізовувати маркетингову програму від початку до кінця.

Необхідним елементом антикризової маркетингової стратегії повинні виступити цінова і асортиментна політики в зв'язку з діяльністю всіх

учасників ринку.

3. *Антикризова інвестиційна політика* спрямована на подолання інвестиційного спаду в період кризи і депресії, структурну перебудову виробництва і фінансове оздоровлення підприємства. Вона включає розробку інвестиційної стратегії і тактики на кількох рівнях:

- державного регулювання;
- потенційних інвесторів (комерційних банків, пенсійних фондів, страхових компаній і дрібних масових інвесторів);
- підприємств як об'єктів інвестування.

Інвестиційна стратегія як складова частина стратегічного планування включає в себе такі напрямки:

- управління ризиком;
- програмно-цільове управління і складання капітальних бюджетів;
- стратегічний аналіз;
- стратегічне управління..

Розробка антикризової інвестиційної стратегії ґрунтується на ряді базових правил прийняття інвестиційних рішень і вимагає чіткого визначення змісту проблеми, цілей інвестиційної стратегії, вироблення пріоритетів і суворого дотримання основ прийняття рішень щодо інвестицій.

Розробка інвестиційної стратегії охоплює три основні області прийняття рішень: інвестиції, фінансування, виробнича діяльність. Тільки комплексне вирішення взаємопов'язаних проблем забезпечить ефективну виробничу діяльність, яка ґрунтується на оптимальному використанні виробничих ресурсів; ефективне фінансування, яке передбачає ретельний вибір і обережне використання джерел фінансування; ефективне інвестування, яке ґрунтується на точних розрахунках і оцінці інвестиційних рішень та відповідних їм ризиків, - може привести до фінансового оздоровлення неплатоспроможного підприємства.

4. *Підсистема управління персоналом та підсистема організаційно-виробничого менеджменту.*

В умовах сучасної кризи, яка характеризується ростом безробіття, значна увага при розробці антикризових програм повинна приділятися концепції кадрової політики. Принципи ефективного управління персоналом кризового підприємства:

- принцип оптимізації кадрового потенціалу підприємства, який полягає не в різкому і об'ємному скороченні персоналу, а в скороченні рівнів організаційної структури управління, зміцненні кадрового резерву для вищої ланки керівництва, навчанні і психологічній підтримці персоналу, децентралізації структури управління, що забезпечить гнучкість при розробці управлінських рішень як на стратегічному, так і на оперативному рівнях;

- принцип формування унікального кадрового потенціалу кризового підприємства, який ґрунтується на залученні талановитих людей з високим інтелектуальним рівнем знань та інформаційною культурою, що дає можливість унікальне поєднувати професійні здібності, які становлять ядро кадрового потенціалу висококонкурентних фірм;

- принцип орієнтації на професійне ядро кадрового потенціалу, який базується на поєднанні здібностей працівників підприємства щодо вибору, виконання і координації дій, які забезпечують фірмі стратегічні переваги на ринках товарів, послуг і знань.

- принцип подолання опору до змін з боку персоналу, який ґрунтується на використанні таких методів: примусовому проведенні організаційних змін, методі адаптивних змін, методі управління кризовою ситуацією, методі управління опором.

5. Підсистема організаційно-виробничого менеджменту.

Для розробки стратегії організаційних заходів щодо виходу з кризи необхідно комплексно проаналізувати складові організаційної структури підприємства:

- рівень спеціалізації, концентрації, кооперації, централізації виробництва;

- функції, управлінські процеси, склад управлінських ланок і їх

взаємодія, ступінь централізації управління;

- рівень господарської самостійності підприємства і його підрозділів, філіалів;

- рівень використання економічних, організаційних і соціально-психологічних методів управління;

- рівень кадрового, інформаційного, технічного забезпечення та ін.

Головним завданням керівництва при управлінні організаційним потенціалом (ресурсами управлінського персоналу, технічного оснащення, інформаційного забезпечення) є встановлення таких пропорцій між ресурсами організаційної структури, які б забезпечували максимізацію прибутку підприємства.

б. Підсистема санації та ліквідації підприємства.

У разі, якщо попередні заходи не принесли позитивного результату і підприємство все ж опинилося на межі банкрутства, то за допомогою санації можна уникнути банкрутства та ліквідації. Метою 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.

Процес організації санації підприємств можна подати трьома основними функціональними етапами:

1. Розробка санаційної концепції та плану санації.
2. Проведення санаційного аудиту.
3. Менеджмент санації.

План санації в обов'язковому порядку повинен містити таку інформацію:

1. Аналіз причин кризи.
2. Оцінку фінансового стану боржника до початку санації.
3. Заходи щодо нормалізації фінансового стану боржника, спрямовані на

відновлення платоспроможності, ліквідності та прибутковості.

4. Узгоджений з кредиторами порядок відстрочки виконання платіжних зобов'язань.

5. Інформацію про те, наскільки реалізація плану санації покращує шанси задоволення претензій кредиторів порівняно з вихідною ситуацією.

6. Порівняльні розрахунки задоволення претензій кредиторів у разі реалізації плану санації та задоволення вимог шляхом проведення ліквідаційних процедур.

7. Прогнозні показники фінансово-майнового стану боржника у процесі та після реалізації плану санації із зазначенням строків відновлення платоспроможності та погашення претензій кредиторів.

8. Механізм контролю за ходом реалізації плану.

Вирішальне значення для успішного проведення фінансового оздоровлення підприємства є організація ефективного менеджменту санації. Сутність санації можна розглядати у двох аспектах: інституційному та функціональному. З інституційного боку до менеджменту санації можна віднести всіх фізичних осіб, які уповноважені власниками суб'єкта господарювання чи силою закону провести санацію підприємства, тобто здійснювати фактичне управління підприємством на період його оздоровлення,

З функціонального боку менеджмент санації – це система антикризового управління, яка полягає в ефективному використанні фінансового механізму з метою запобігання банкрутству та фінансового оздоровлення підприємства.

За формальними ознаками розрізняють два види санації:

- а) санація без залучення додаткових фінансових ресурсів;
- б) санація із залученням нового фінансового капіталу.

Одним з інструментів фінансового оздоровлення підприємств, що перебувають у кризі, а також засобом вдосконалення організації фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання, які успішно функціонують, є 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.

«Санація» є ширшим поняттям, ніж «реструктуризація». Якщо остання спрямована переважно на подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості, то санація включає в себе як реструктуризацію (заходи щодо відновлення прибутковості та конкурентоспроможності), так і заходи фінансового характеру (спрямовані на відновлення ліквідності та платоспроможності).

За умови, якщо всі перераховані шляхи, не допомогли підприємству вийти з кризового стану, залишається ліквідація підприємства.

Питання для самоперевірки

1. Сутність антикризового управління підприємством.
2. Мета антикризового управління.
3. Об'єкт антикризового управління.
4. Зовнішнє та внутрішнє антикризове управління.
5. Процес розвитку кризових явищ та антикризового управління.
6. Концепції здійснення антикризового управління по відношенню до окремих параметрів кризи.
7. Суб'єкти антикризового управління.
8. Етапи антикризового управління підприємством.
9. Підсистеми антикризового управління.
10. Сутність реструктуризації суб'єкта господарювання.

Рекомендована література: [7–11, 16, 25-27].

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ У ПІДПРИЄМСТВІ

Лекція № 4

Тема лекції: *Методичні засади та практичний інструментарій
діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства*

План лекції

1. Загальна характеристика методичного забезпечення діагностики кризового стану підприємства.
2. Система оціночних показників-індикаторів кризового стану.
3. Оцінювання стадій розвитку кризових явищ у підприємстві.

1. Загальна характеристика методичного забезпечення діагностики кризового стану підприємства.

Класифікація методичних підходів:

1. Залежно від статусу методичні підходи до проведення діагностики поділяються на:

- державні (обов'язкові)
- 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 («Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій» та «Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства»).

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.

2. Залежно від напрямку дослідження (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).

3. Залежно від джерел інформації, які використовуються для розрахунку кількісних показників, виокремлюються методичні підходи, що базуються на використанні:

- 1) виключно затверджених форм фінансової та статистичної звітності підприємств;
- 2) поєднання інформації форм фінансової та статистичної звітності з матеріалами оперативного та управлінського обліку підприємств.

4. Залежно від методики визначення оціночних показників

1) коефіцієнтний підхід, який передбачає розрахунок та використання різноманітних коефіцієнтів (коефіцієнт абсолютної ліквідності, фінансової автономії, прибутковості тощо);

2) індексний підхід, який передбачає розрахунок динамічних показників зміни стану об'єкта дослідження у часі (темп зростання, приросту тощо);

3) агрегатний підхід, суть якого полягає в обчисленні оціночних агрегатів – абсолютних оціночних показників, що розраховуються за спеціальними методиками, наприклад нормальні джерела фінансування запасів, нетто-результат експлуатації інвестицій, результат господарсько-фінансової діяльності тощо.

5. Залежно від методики дослідження оціночних показників:

- динамічний (ретроспективний) аналіз певних показників, який передбачає їх вивчення в динаміці;
- порівняльний аналіз, зіставлення фактично досягнутого значення показника із середньогалузевим або середнім по групі аналогічних підприємств;
- еталонний аналіз, передбачає порівняння фактично досягнутого значення показника з певним еталоном (стандартом), який визначено як допустима (критична) межа його зміни.

Методи формування узагальнюючого уявлення про стан підприємства:

1) індексний метод, при використанні якого окремі оціночні показники переводяться в індекси шляхом порівняння з еталонними значеннями, попередньо досягнутими показниками або показниками інших підприємств, з подальшим розрахунком інтегрального індексу;

2) бальний метод, сутність якого полягає у присвоєнні кожному оціночному показникові певної кількості балів відповідно до його фактичного значення за спеціально розробленою шкалою оцінювання; залежно від суми набраних балів формується загальний висновок відносно глибини кризи;

3) графічний метод, застосування якого передбачає побудову деякого «поля оцінювання», його поділ на певні зони, які відповідають певному рівню ризику банкрутства та знаходження положення конкретного підприємства в межах певних зон;

4) статистичний метод, який для отримання узагальнюючого висновку передбачає використання спеціально розроблених економіко-математичних моделей (Z-рахунку та йому подібних).

2. Система оціночних показників-індикаторів кризового стану.

Якість діагностики загрози банкрутства визначається насамперед набором оціночних показників (об'єктів дослідження), що використовуються для отримання експертного висновку.

Найбільшого поширення набув коефіцієнтний підхід, в перебігу якого об'єктами дослідження виступають різноманітні коефіцієнти – відносні

показники, що розраховуються шляхом порівняння між собою певних абсолютних показників господарсько-фінансової діяльності підприємств.

У складі показників експрес-діагностики залежно від виду звітності, що використовуються, можна відокремити наступні аналітичні підсистеми:

1) показники, які розраховуються щоквартально та за підсумками року виключно на базі даних фінансової звітності;

2) показники, розрахунок яких базується на спільному використанні форм фінансової та статистичної звітності, яка містить інформацію про обсяг простроченої кредиторської заборгованості підприємства;

3) показники, які розраховуються на базі податкової звітності.

Виходячи з функціонального спрямування, показники-індикатори кризи традиційно об'єднуються у 4-ти підгрупи:

1) стан ліквідності (Коефіцієнт негайної (абсолютної) ліквідності, Загальний коефіцієнт покриття (коефіцієнт поточної ліквідності), Проміжний коефіцієнт покриття (швидкої ліквідності), Рівень операційної платоспроможності, Рівень ліквідності простроченої заборгованості).

2) структура капіталу (Коефіцієнт забезпеченості власними коштами, Рівень простроченої заборгованості, Коефіцієнт фінансової автономії (стабільності), Коефіцієнт заборгованості, Коефіцієнт фінансового левериджу, Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості).

3) оборотність (Оборотність обігових коштів, Оборотно-товарно-матеріальних запасів, Оборотно-дебіторської заборгованості, Тривалість операційного циклу, Оборотно-кредиторської заборгованості, Тривалість фінансового циклу).

4) рентабельність (Рентабельність власного капіталу, Рентабельність активів, Рентабельність продаж, Рентабельність операційних витрат).

Для підприємств, акції яких котируються на фондовій біржі, доцільним є використання і 5-ої підгрупи показників за функціональним спрямуванням – «ринкової активності».

Залежно від призначення (сфери застосування) показники поділяють на:

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

- майбутньої загрози банкрутства – може здійснюватися за допомогою дослідження динаміки показників структури капіталу, оборотності та прибутковості за ряд періодів.

3. Оцінювання стадій розвитку кризових явищ у підприємстві.

Важливою умовою застосування антикризових дій є ідентифікація кризових явищ.

1. Коефіцієнт Бівера. Він розраховується як відношення різниці між чистим прибутком і нарахованою амортизацією до суми довгострокових та поточних зобов'язань.

$$K_6 = (ЧП - А) / ДЗ + ПЗ ,$$

де K_6 – коефіцієнт Бівера;

ЧП – чистий прибуток;

А – амортизація;

ДЗ – довгострокові зобов'язання;

ПЗ – поточні зобов'язання.

Ознакою формування незадовільної структури балансу є такий фінансовий стан підприємства, коли протягом тривалого проміжку часу (1,5–2 роки) коефіцієнт Бівера не перевищує 0,2.

2. Багатофакторна модель Е. Альтмана, відома також під назвою «розрахунок Z – показника», має такий вигляд:

$$Z = 1,2 A + 1,4 B + 3,3 C + 0,6 V + 1,0 E ,$$

де А – середньорічна величина власних оборотних коштів / середньорічна вартість активів;

Б – чистий прибуток (збиток) / середньорічна вартість активів;

С – чистий прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування / середньорічна вартість активів;

В – ринкова вартість акцій / середньорічна величина зобов'язань;

Е – виручка (валовий дохід) / середньорічна вартість активів.

Значення показника Z пов'язане з імовірністю виникнення кризового стану і банкрутства. Якщо $Z < 1,8$ – ймовірність дуже висока; $1,81 < Z < 2,70$ – висока; $2,71 < Z < 2,99$ – можлива; $Z > 3,00$ – дуже низька.

3. Прогнозувати кризову ситуацію та банкрутство можна, використовуючи чотирифакторну модель Спрінгейта:

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

де А – середньорічна величина власних оборотних коштів / середньорічна вартість активів;

Б – прибуток (збиток) до сплати податків та процентів / середньорічна вартість активів;

С – прибуток (збиток) до сплати податків / середньорічна величина поточних зобов'язань;

В – виручка від реалізації / середньорічна вартість активів;

Вважається, що точність прогнозування банкрутства за цією моделлю становить 92 %, проте з часом цей показник зменшується. Якщо $Z < 0,862$, то підприємство з достовірністю 92 % є потенційним банкрутом, якщо навпаки – то має стабільний фінансовий стан.

4. Тести на ймовірність кризового стану Лису (Z_L):

$$Z_L = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4 ,$$

де X_1, X_2, X_3, X_4 – коефіцієнти:

X_1 – середньорічна вартість оборотних активів/ середньорічна вартість активів;

X_2 – валовий прибуток (збиток) / середньорічна вартість активів;

X_3 – нерозподілений прибуток (непокритий збиток) / середньорічна вартість активів;

X_4 – середньорічна вартість власного капіталу / середньорічна величина зобов'язань.

Граничне значення: $Z_n = 0,037$.

5. Тести на ймовірність кризового стану Таффлера (Z_T):

$$Z_T = 0,03 X_1 + 0,13 X_2 + 0,18 X_3 + 0,16 X_4,$$

де X_1 – валовий прибуток (збиток) / середньорічна величина короткострокових зобов'язань;

X_2 – середньорічна вартість оборотних активів / середньорічна величина зобов'язань;

X_3 – середньорічна величина короткострокових зобов'язань / середньорічна вартість активів;

X_4 – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) / середньорічна вартість активів. Якщо $Z_T > 0,3$, то підприємство має гарну довгострокову перспективу діяльності; при $Z_T < 0,2$ – існує ймовірність банкрутства.

6. Показник діагностики платоспроможності Конана і Гольдера розраховується за формулою:

$$Z_{КГ} = 0,16 X_1 + 0,22 X_2 + 0,87 X_3 + 0,10 X_4 + 0,24 X_5,$$

де X_1 – середньорічна величина дебіторської заборгованості та грошових коштів / середньорічна вартість активів;

X_2 – середньорічна вартість необоротних активів / середньорічна вартість активів;

X_3 – фінансові витрати / чистий дохід (виручка) від реалізації продукції;

X_4 – витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи / дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);

X_5 – валовий прибуток (збиток) / середньорічна величина зобов'язань.

7. Універсальна дискримінантна функція – її побудовано згідно з

кількома методиками прогнозування кризового стану:

$$Z = 1,5K_1 + 0,08K_2 + 10K_3 + 5K_4 + 0,3K_5 + 0,1K_6,$$

де K_1 – cash-flow (чистий прибуток + амортизація) / середньорічна величина зобов'язань;

K_2 – середньорічна вартість активів / середньорічна величина зобов'язань;

K_3 – чистий прибуток (збиток) / середньорічна вартість активів;

K_4 – чистий прибуток (збиток) / чистий дохід (виручка) від реалізації;

K_5 – середньорічна величина виробничих запасів / чистий дохід (виручка) від реалізації;

K_6 – чистий дохід (виручка) від реалізації / середньорічна вартість активів.

Значення Z – показника можна інтерпретувати так:

$Z > 2$ – підприємство вважається фінансово стійким, і йому не загрожує кризова ситуація;

$1 < Z \leq 2$ – фінансова рівновага підприємства порушена, але за умови переходу на антикризові заходи банкрутство йому не загрожує;

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

$Z \leq 0$ – підприємство є напівбанкрутом.

Підприємство визнається неспроможним (банкрутом) лише за рішенням господарського суду. Зовнішньою ознакою такої неспроможності є неплатоспроможність, що й дає підставу кредиторам подати заяву до господарського суду. Категорію «неплатоспроможність підприємства» неможливо оцінювати однозначно. Нездатність боржника задовольнити у встановлений термін пред'явлені до нього з боку кредиторів вимоги і виконати зобов'язання перед бюджетом ще не є неплатоспроможністю (а тим більше банкрутством), а є лише зовнішньою ознакою.

Ступені неплатоспроможності можуть бути різними:

Перший характеризується нестачею грошових засобів та зростанням

кредиторської заборгованості.

Другий ступінь – наявністю в балансі підприємства банківських кредитів, не погашених у строк.

Третій характеризується простроченою заборгованістю перед постачальниками та підрядчиками.

Четвертий ступінь виникає тоді, коли з'являється прострочена заборгованість перед бюджетом та фінансовими органами.

Відповідно «Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства» встановлено поточну, критичну та надкритичну неплатоспроможність.

Поточна неплатоспроможність – це фінансовий стан підприємства, коли на певний момент через випадковий збіг обставин у підприємства недостатньо високоліквідних активів для погашення поточних зобов'язань. Поточну неплатоспроможність (Π_n) характеризує, різниця між сумою грошових засобів, їх еквівалентів, інших високоліквідних активів та сумою поточних зобов'язань і обчислюється за формулою:

$$\Pi_n = Дф_i + Пф_i + Г_k - П_з ,$$

де $Дф_i$ – довгострокові фінансові інвестиції;

$Пф_i$ – поточні фінансові інвестиції;

$Г_k$ – грошові кошти та їх еквіваленти;

$П_з$ – поточні зобов'язання.

Якщо одержаний результат від'ємний, то це свідчить про поточну неплатоспроможність господарюючого суб'єкта.

Критична неплатоспроможність – це такий фінансовий стан підприємства, коли присутні ознаки поточної неплатоспроможності, коефіцієнт покриття становлять менше ніж 1,5, а коефіцієнт забезпечення власними засобами – менше ніж 0,1. Якщо в кінці звітної квартилу хоча б один з названих показників перевищує нормативне значення або спостерігається їх зростання, перевага повинна надаватись позасудовим

заходам відновлення платоспроможності боржника або його санації в процесі провадження справи про банкрутство.

Якщо за результатами року коефіцієнт покриття менше одиниці і підприємство не одержало прибутку, то такий фінансовий стан має ознаки *надкритичної неплатоспроможності*. Наявність ознак надкритичної неплатоспроможності відповідає фінансовому стану підприємства, коли воно, відповідно до Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», зобов'язане звернутись у місячний термін до господарського суду із заявою про порушення справи про банкрутство, тобто коли задоволення вимог одного або декількох кредиторів призведе до неможливості погашення зобов'язань у повному обсязі перед іншими кредиторами.

Питання для самоперевірки

1. Методичні підходи до проведення діагностики кризового стану підприємства.
2. Методи формування узагальнюючого уявлення про стан підприємства.
3. Система оцінюючих показників-індикаторів кризового стану.
4. Коефіцієнт Бівера.
5. Багатофакторна модель Е. Альтмана.
6. Чотирифакторна модель Спрінгейта.
7. Тести на ймовірність кризового стану Лису і Таффлера.
8. Показник діагностики платоспроможності Конана і Гольдера.
9. Універсальна дискримінантна функція.
10. Ступені неплатоспроможності.

Рекомендована література: [12, 14, 18–25].

Лекція № 5

Тема лекції: *Основи формування антикризової програми підприємства*

План лекції

1. Антикризова програма підприємства: призначення, цілі та завдання розробки.
2. Цільові параметри антикризової програми підприємства.
3. Загальна характеристика антикризового інструментарію підприємства.
4. Управління розробкою антикризової програми підприємства.

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

Процес виведення підприємства з кризового стану має бути належним чином організований та скоординований. Основними концептуальними документами, які мають розроблятися на кризовому підприємстві є *програма і план антикризових заходів*.

Програма антикризових заходів – це спеціальним чином підготовлений та розроблений внутрішній документ, в якому систематизовано викладається перелік основних заходів, що планується здійснити в межах підприємства, його структурних підрозділів та функціональних служб для досягнення поставленої мети – виведення підприємства з кризового стану. Програма антикризових заходів має бути укрупненою та розроблюватися в цілому по підприємству.

Програма антикризових заходів розроблюється на підставі проведеної діагностики фінансового стану та загрози банкрутства підприємства, наслідків виникнення ситуації банкрутства, оцінки можливостей підприємства щодо локалізації кризи.

План антикризових заходів розроблюється на підставі програми й являє собою форму її конкретизації та трансформації в детальний план проведення фінансового оздоровлення підприємства, який має містити перелік конкретних

заходів, які передбачається здійснити, строки початку та закінчення, необхідні ресурси (кошти) та очікуваний результат реалізації, а також визначати відповідальну особу та виконавців.

Програма та план антикризових заходів мають задовольняти такі вимоги:

- забезпечувати комплексне вирішення питань фінансового оздоровлення та відновлення нормальних умов господарювання підприємства;
- бути підпорядкованими стратегічним інтересам підприємства і привабливими для власника, керівництва, персоналу підприємства;
- бути привабливими для зовнішніх інвесторів та забезпечувати залучення зовнішніх коштів, необхідних для їх здійснення;
- встановлювати цілі, які кількісно вимірюються та можуть контролюватися;
- містити рішення, що усувають існуючі проблеми і загрозу для функціонування підприємства;
- конкретизувати завдання в розрізі структурних підрозділів та функціональних служб підприємства;
- передбачати змістовні (кількісні та якісні) наслідки запропонованих заходів, можливі терміни їх отримання.

Структура програми антикризових заходів:

1. Загальна характеристика стану кризи, основних причин, що її обумовили та проблем, які потребують розв'язання.
2. Цільові параметри антикризового процесу, тобто якісне визначення цільового стану підприємства та його кількісні ознаки у вигляді певної системи цільових показників.
3. Обмеження антикризового процесу (часові та ресурсні).
4. Перелік антикризових заходів, що плануються, з визначенням детального плану-графіка реалізації кожного з них (з конкретизацією завдань по підрозділах та виконавцях).
5. Бюджет витрачання коштів на реалізацію програми (плану) (якщо

планові заходи потребують додаткового фінансування певних специфічних витрат).

6. Фінансовий план діяльності підприємства на період реалізації програми, в тому числі план обслуговування та погашення боргів, план руху грошових коштів.

7. Форми та механізм контролю за реалізацією програми з боку зацікавлених сторін (власників, кредиторів, органів державного управління тощо), їх повноваження щодо поточного управління реалізацією програми (плану).

2. Цільові параметри антикризової програми підприємства.

Реструктуризація передбачає послідовне втілення в життя низки організаційно-економічних, правових, технічних, технологічних, інформаційних заходів, спрямованих на ліквідацію суперечностей між потребами ринку, змінами у зовнішньому оточенні та внутрішнім середовищем підприємства, діючою на підприємстві системою форм та методів управління.

Типи реструктуризації залежно від мети її проведення:

- санаційна (відновлювальна) реструктуризація, яка використовується у передкризовому чи кризовому стані підприємства та має на меті вихід з нього;
- адаптаційна (прогресивна) реструктуризація, що здійснюється за відсутності кризових явищ як таких, але за умови наявності негативних тенденцій, пов'язаних з невідповідністю підприємства потребам ринку;
- випереджаюча реструктуризація, яку здійснюють успішні підприємства для посилення своїх ключових компетенцій та конкурентних переваг.

Фінансове оздоровлення (санація, санаційна реструктуризація) є лише окремим випадком проведення реструктуризації, одним з можливих, орієнтованим на розв'язання специфічних управлінських завдань – виведення підприємства з кризового стану, стабілізацію господарської системи та недопущення її ліквідації.

Відмінні особливості санаційної реструктуризації від інших її видів:

а) наявність жорсткого часового обмеження, особливо при глибокій кризі;

б) обмеженість ресурсів та труднощі в залученні додаткових ресурсів, які обумовлюються вкрай низькою інвестиційною та кредитною привабливістю кризового неплатоспроможного підприємства;

в) орієнтація переважно на інструменти та засоби оперативної реструктуризації, які сприяють отриманню максимально швидкого ефекту та не потребують значних інвестицій;

г) санаційна реструктуризація розглядається як проектне завдання (тимчасове, обмежене певним обсягом ресурсів), інші види реструктуризації визнаються інструментом управління, який має увійти до загальної культури управління та використовуватися постійно.

Система кількісних показників-критеріїв, досягнення яких має бути забезпечене в перебігу реалізації антикризової програми.

Систему цільових показників необхідно розглядати як сукупність двох підсистем: результативної та забезпечувальної.

Результативна підсистема має характеризувати досягнуті результати фінансового оздоровлення підприємства і потребує включення до її складу таких показників як:

- обсяг чистого грошового потоку;
- обсяг залишку грошових коштів на рахунках;
- обсяг балансового прибутку за результатами господарської діяльності;
- обсяг власних обігових коштів;
- обсяг кредитів та кредиторської заборгованості, термін сплати якої настав;
- коефіцієнт фінансової стійкості (співвідношення власного та позикового капіталу).

Підсистема забезпечувальних показників має характеризувати створення передумов для досягнення результатів фінансового оздоровлення. До її складу

включають такі показники:

- рівень доходів від операційної та інших видів діяльності;
- рівень умовно-змінних витрат на здійснення операційної діяльності;
- запас фінансової міцності (або межа безпеки підприємства);
- обсяг залучення «нових» кредитів та кредиторської заборгованості;
- обсяг додаткового зростання власного капіталу.

Антикризова програма підприємства повинна містити конкретний перелік кількісних показників, які мають бути досягнуті, та встановлювати їх цільові значення на окремі часові періоди.

3. Загальна характеристика антикризового інструментарію підприємства.

Санація (фінансове оздоровлення) підприємства є складним, багатоаспектним завданням, яке може вирішуватися в різних умовах та передбачати різні за кількісними та якісними параметрами дії (заходи, інструменти).

Залежно від характеру антикризових заходів можуть визначатися окремі типи поведінки підприємства, що характеризуються особливим набором антикризових заходів:

- захисна тактика (оперативні антикризові заходи);
- наступальна тактика (стратегічні антикризові заходи).

«Захисна» тактика орієнтована на пом'якшення часового обмеження антикризового процесу та отримання додаткового часу для проведення більш дійових заходів щодо нормалізації становища. Вона охоплює: заходи, що не потребують значних витрат та зусиль, дають швидкий, але тимчасовий ефект: скорочення всіх видів витрат, закриття і розпродаж підрозділів, устаткування, скорочення освоєної частини ринку збуту продукції, розпродаж продукції за зниженими цінами.

«Наступальна» тактика, навпаки, передбачає активні стратегічні дії, пов'язані, наприклад, із такими заходами, як модернізація устаткування, впровадження нових технологій, підвищення (зниження) цін, пошук нових ринків збуту, реалізація прогресивної стратегічної концепції маркетингу. Вони

вживаються за наявності часу та коштів, дають можливість досягти стійкого ефекту фінансового оздоровлення.

Залежно від суб'єктів антикризового процесу, які беруть участь у проведенні окремих заходів, доцільно виділяти зовнішню та внутрішню санації.

Зовнішня санація в обов'язковому порядку потребує пошуку та узгодження її умов зі сторонніми учасниками: кредиторами, партнерами, інвесторами. Основні її види – це:

1. Санація підприємства, спрямована *на реорганізацію боргу* (без зміни статусу підприємства, його організаційно-правової форми, складу власників). Основними формами такої санації можуть бути:

- погашення боргу підприємства за рахунок цільового банківського кредиту (отримання нових кредитів);
- випуск облігацій під гарантію сенатора;
- погашення боргу підприємства за рахунок бюджету;
- переказ боргу на іншу юридичну особу (гаранта).

2. Санація підприємства спрямована *на реорганізацію підприємства*. Така форма санації здійснюється за більш глибокого кризового стану та передбачає зміну організаційно-правової форми підприємства та переліку його власників. Можливими формами проведення реорганізації підприємства можуть бути:

- злиття;
- поглинання;
- виділення, поділ;
- перетворення на відкрите акціонерне товариство;
- передача в оренду;
- приватизація.

3. Санація підприємства шляхом *його продажу як цілісного майнового комплексу*. Ця форма санації має розглядатися як остання спроба порятунку накопиченого потенціалу підприємства за рахунок передачі його новим,

«ефективним» власникам, здатним розрахуватися по боргах та відновити функціонування підприємства відповідно до ринкових умов господарювання.

Внутрішня санація може здійснюватися силами самого підприємства або вимагати згоди його кредиторів.

Заходи, що спрямовані на фінансове оздоровлення підприємства та не потребують участі кредиторів, можуть мати різну цільову спрямованість, їх доцільно поділити на заходи:

- а) щодо відновлення боргової платоспроможності;
- б) щодо відновлення поточної платоспроможності.

Санаційні заходи щодо відновлення боргової платоспроможності пов'язані з пошуком власних джерел грошових коштів за рахунок іммобілізації матеріальних активів підприємства, в обсягах та термінах, необхідних для розрахунку по зобов'язаннях.

Джерелом отримання грошових надходжень може бути:

- 1) реалізація частини основних фондів (насамперед законсервованих, частково вільних; за їх недостатності – частини основних фондів, що можуть бути вивільнені з технологічного процесу підприємства без відчутних змін його продуктивності);
- 2) продаж об'єктів незавершеною будівництва;
- 3) вихід з інвестиційних проектів фінансового та інноваційного спрямування;
- 4) рефінансування дебіторської заборгованості;
- 5) розпродаж товарно-матеріальних запасів тощо.

Такі санаційні заходи називають реструктуризацією балансу підприємства – потенційного банкрута, їх реалізація не змінює загального обсягу активу балансу (його валюти), і пов'язане лише зі зміною матеріально-уречовленої форми наявних активів.

Заходи, спрямовані на відновлення поточної платоспроможності, мають на меті створення або відновлення механізмів генерації грошових коштів в обсягах, достатніх для розрахунків з кредиторами та фінансування

поточних витрат. Вони можуть здійснюватися за такими напрямками як:

- 1) забезпечення зростання обсягів діяльності;
- 2) забезпечення підвищення доходності господарської діяльності;
- 3) пошук та мобілізація резервів економії витрат на здійснення діяльності.

Внутрішня санація підприємства *за участю його кредиторів* може проводитися у формі укладення різноманітних мирових угод з кредиторами. Об'єктом угоди може бути: термін плати за зобов'язаннями; норма позикового відсотка; механізм нарахування процентів за позикою; розмір та механізм штрафних санкцій; форма погашення боргів (взаємозалік, погашення матеріальними цінностями) тощо.

Враховуючи фактор фінансового забезпечення, визнається доцільним виокремлення таких форм санації:

1. *Санація на базі використання коштів та ресурсів самого підприємства.* Цей вид санації може передбачати покриття збитків за рахунок власного капіталу підприємства (використання для покриття заборгованості фінансових резервів, скорочення відрахувань до резервних фондів) або реструктуризації реальних активів підприємства (у зв'язку з продажем частини товарно-матеріальних запасів, майнових та фінансових активів).

2. *Санація за рахунок власників підприємства.* У цьому разі отримання необхідних коштів для виконання зобов'язань може здійснюватися:

- 1) шляхом збільшення статутного фонду за рахунок коштів власників;
- 2) шляхом продажу частини акцій на фондовій біржі, позабіржовому ринку або зацікавленим особам;

3) шляхом надання власниками тимчасової фінансової допомоги підприємству.

3. *Санація за рахунок коштів кредиторів.* Ця форма санації може проводитися шляхом використання різних методичних прийомів, основними з яких є: різноманітні форми реструктуризації боргу; передача тимчасового управління кредиторам чи їх уповноваженій особі; емісія облігацій

підприємства; отримання нових кредитів та позик.

Залежно від функціональної спрямованості санаційних заходів виділяють окремі функціональні політики, які пов'язані загальним спрямуванням здійснюваних заходів.

Доцільним є виділення:

1) *маркетингової політики* неплатоспроможного підприємства, яка являє собою комплекс заходів, пов'язаних з поліпшенням продукції, підвищенням конкурентоспроможності підприємства щодо асортименту, цін та якості. До складу антикризових дій, як правило, включають: поглиблене вивчення ринку з метою пошуку своєї індивідуальної групи споживачів; заходи щодо підвищення гнучкості та маневреності асортименту продукції (товарів, робіт, послуг) у рамках виробничих (технологічних) можливостей підприємства; особливу цінову тактику на період перебування підприємства в кризі, що спрямована на розширення обсягів збуту за рахунок зниження цін за умови відшкодування витрат виробництва та обігу тощо;

2) *антикризової інвестиційної політики*, в перебігу якої розроблюються інвестиційні заходи щодо виведення підприємства зі стану кризи. Ці заходи можуть передбачати, по-перше, переуступку прав власності (продаж паїв та акцій зовнішнім інвесторам) для отримання грошових надходжень; по-друге, заходи щодо припинення або виходу з інвестиційних проєктів, що реалізуються;

3) *виробничий менеджмент неплатоспроможного підприємства*, в рамках якого розробляється та реалізується комплекс заходів, які забезпечують виведення підприємства зі стану неплатоспроможності, як складової частини операційного менеджменту (управління виробництвом або продажом). Такими заходами є удосконалення управління виробничим (технологічним) процесом, зміна технологічної основи виробництва, удосконалення асортименту продукції (товарів) з метою виключення неприбуткових видів, впровадження інноваційних рішень у виробничий процес тощо;

4) *управління персоналом неплатоспроможного підприємства*, в рамках

якого здійснюється оцінка кадрового потенціалу, діагностика системи управління; здатності персоналу до інновацій, проводиться раціоналізація кадрової політики за рахунок внутрішніх переміщень або пошуку та залучення необхідних фахівців зі сторони, розробляються заходи та інструменти підвищення ефективності управління, орієнтовані на нетрадиційні рішення, ініціативу та творчість працівників з метою зростання обсягів ‘ та прибутковості діяльності, нормалізації грошового обороту тощо.

Антикризові заходи можуть бути розділені за окремими видами діяльності підприємства, що дає змогу виокремити підгрупи операційних, інвестиційних та фінансових антикризових заходів.

Операційні антикризові заходи охоплюють два основних напрями зусиль:

- зростання операційних надходжень;
- скорочення поточних витрат.

До складу першої підгрупи слід віднести заходи, спрямовані на підвищення ефективності основної господарської діяльності підприємства шляхом коригування номенклатури продукції (робіт, послуг), товарної та регіональної диверсифікації діяльності, зміни цільової орієнтації на певний сегмент ринку або вид продукції, підвищення ефективності системи збуту, використання виробничих ресурсів тощо.

Невідкладні заходи щодо зниження витрат, як правило, передбачають скорочення робочих місць пропорційно до скорочення обсягів продажу; зниження поточних витрат пропорційно до скорочення обсягів продажу; скорочення додаткових витрат по другорядних проектах; зниження закупівель товарів (матеріалів) до мінімального рівня.

Разові заходи орієнтовані на ліквідацію «центрів витрат», що досягається за рахунок скорочення посад на корпоративному рівні і в підрозділах: ліквідації окремих функціональних служб чи територіальних підрозділів, продажу частини активів та окремих підрозділів як цілісних майнових комплексів,

Постійні заходи зі скорочення витрат передбачають систематичні зусилля щодо підвищення продуктивності праці, забезпечення якості продукції, розвитку довгострокових відносин з постачальниками, підвищення ефективності використання ресурсів тощо.

Інвестиційні антикризові заходи можуть передбачати протилежні за напрямом дії:

1. Вкладання коштів у різні види майнових та немайнових цінностей (в основні засоби, обігові активи; в розробку нових товарів і маркетингових стратегій; створення та придбання нематеріальних активів тощо), які здійснюються щодо посилення конкурентоспроможності підприємства, його виробничих та фінансових можливостей.

2. Вивільнення коштів із раніше реалізованих проєктів, які визнані неефективними або не відповідають поточному стану справ, для усунення поточних ліквідних ускладнень підприємства.

Фінансові антикризові заходи передбачають формування раціональної структури капіталу, джерел та умов залучення власних та позикових ресурсів, а також оптимізацію напрямів використання отриманого прибутку.

4. Управління розробкою антикризової програми підприємства.

Формування антикризової програми належить до найбільш відповідальних та вагомих питань, оскільки саме обґрунтований вибір антикризових заходів забезпечує виведення підприємства зі стану кризи з найменшими втратами в найкоротші терміни.

Управління розробкою антикризової програми визначається як цілеспрямована діяльність з визначення оптимальної кількості антикризових заходів, які відповідають меті антикризового процесу, ресурсним та часовим обмеженням конкретного підприємства.

Основними принципами формування антикризової програми мають бути визнані такі:

1. Принцип забезпечення досягнення цілей антикризового управління, який виявляє відповідність заходів, що включаються до антикризового

портфеля підприємства, визначеним цілям антикризового управління.

2. Принцип орієнтації на проблеми, які потребують свого розв'язання, а не на зовнішні ознаки їх прояву. Відповідно до цього принципу відбір антикризових заходів для включення до антикризової програми має базуватися на визначенні проблем, що існують, та передбачати їх ; усунення (розв'язання).

3. Принцип забезпечення відповідності антикризової програми наявним та можливим до залучення ресурсами підприємства. Реалізація цього принципу визначає обмеженість відбору і антикризових заходів рамками можливого потенціалу підприємства, необхідного для їх реалізації.

4. Принцип відповідності часовим обмеженням антикризового процесу. Як часове обмеження запропоновано розуміти час, який є в розпорядженні антикризового керуючого до початку ліквідаційних процедур, передбачених законодавством з банкрутства.

5. Принцип обґрунтованості рішення щодо переліку антикризових заходів, який потребує обов'язкового попереднього визначення складових елементів задачі, тобто множини наявних альтернативних рішень, гіпотез про стан розвитку системи, очікуваних наслідків управлінських рішень.

6. Принцип багатоваріантності, дотримання якого потребує висунення та оцінки не одного рішення, а досить великої кількості альтернатив. Потреба в розробці багатоваріантних пропозицій обумовлюється необхідністю вибору оптимального переліку заходів, що забезпечується оцінкою кожного запропонованого варіанта (антикризової ідеї) з наступним порівнянням наслідків та корисності; зміною умов діяльності підприємства, стану зовнішнього середовища, глибини кризи, що обумовлює доцільність попередньої розробки альтернативних варіантів дій на випадок очікуваних та неочікуваних змін; можливістю не реалізації запланованих антикризових заходів, їх недостатньою результативністю, що обумовлює потребу в їх доповненні (оновленні) з урахуванням реалій функціонування підприємства,

7. Принцип професіональності. За цим принципом визначається необхідність професійного підходу, доцільність залучення фахівців

(експертів) для підготовки проекту антикризової програми, генерування альтернатив та оцінки їх наслідків.

8. Принцип колегіальності, відповідно до якого доцільним визнається використання групи фахівців (експертів) з метою підвищення якості антикризової програми.

9. Принцип максимізації результативності антикризових заходів, згідно з яким перевага має віддаватися антикризовим інструментам та заходам, які забезпечують максимальну віддачу (у вигляді приросту прибутковості) на одиницю сукупних (прямих та опосередкованих) витрат, пов'язаних з їх підготовкою та проведенням.

10. Принцип оптимізації співвідношення дієвості (результативності) антикризових заходів та ризику їх реалізації, який обумовлює потребу диверсифікації антикризової програми для врахування ризиків неефективності окремих заходів та отримання додаткового ефекту синергізму в разі їх сукупного проведення.

Відповідно до визначених вимог формування антикризової програми підприємства слід розглядати як керований процес, який передбачає проведення таких *етапів роботи*:

1 етап – формування робочої групи з числа зацікавлених осіб, підбір експертів;

2 етап – розробка плану-графіка проведення підготовчих робіт;

3 етап – проведення поглибленого аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, визначення причин існуючого стану та потреб, що стримують подальший розвиток;

4 етап – розробка альтернатив фінансового оздоровлення, тобто сукупності можливих заходів антикризової програми, гіпотез стосовно розвитку внутрішнього та зовнішнього оточення, прогнозування можливих наслідків;

5 етап – колегіальне обговорення сутності, наслідків та доцільності окремих висунутих альтернатив на засіданні групи експертів;

6 етап – підготовка експертного висновку з повною характеристикою

кожного запропонованого антикризового заходу для особи, що приймає рішення;

7 етап – здійснення процедури вибору раціональних альтернатив, підготовка проекту антикризової програми;

8 етап – узгодження проекту антикризової програми з зацікавленими особами – кредиторами, власниками, органами державного управління та контролю тощо (відповідно до нормативних вимог та статусу підприємства);

9 етап – прийняття антикризової програми та доведення її положень до функціональних підрозділів та виконавців.

Питання для самоперевірки

1. Програма та план антикризових заходів.
2. Структура програми антикризових заходів.
3. Загальна характеристика реструктуризації.
4. Типи реструктуризації залежно від мети її проведення.
5. Типи поведінки підприємства, що характеризуються особливим набором антикризових заходів.
6. Зовнішня та внутрішня санація.
7. Джерела отримання грошових надходжень.
8. Форми санації.
9. Управління розробкою антикризової програми підприємства.
10. Принципи формування антикризової програми.
11. Етапи роботи відповідно до визначених вимог формування антикризової програми підприємства.

Рекомендована література: [2–5, 13, 16, 20-27].

Лекція № 6

Тема лекції: *Правові основи антикризового управління*

План лекції

1. Банкрутство як правовий механізм регулювання підприємницькою діяльністю.
2. Судові процедури, що застосовуються до боржника в процесі провадження у справі про банкрутство.

1. Банкрутство як правовий механізм регулювання підприємницькою діяльністю.

Термін «банкрутство» походить від італійського bancarotta – «зламаний ослін». Під ним розуміють неспроможність або відмову юридичної чи фізичної особи платити кредиторам за своїми борговими зобов'язаннями з мотивів відсутності коштів.

Цивільне Законодавство УРСР 20-х років визнавало можливість припинення діяльності юридичної особи за рішенням суду внаслідок неплатоспроможності, коли її власних коштів не вистачало для покриття боргів.

Але згодом, за роки існування радянської влади інститут банкрутства було ліквідовано, оскільки приватної власності на засоби виробництва не існувало, а борги державних чи колективних підприємств держава часто скасовувала. Лише у 1992 р. з прийняттям ЗУ «Про банкрутство» інститут банкрутства було відроджено.

В світовій практиці законодавство про банкрутство розвивалось за двома принципово різними напрямками.

Один з них ґрунтувався на принципах британської моделі, коли банкрутство розглядалося як спосіб повернення боргів кредиторам за рахунок основних, оборотних і всіх інших наявних коштів шляхом ліквідації боржника-банкрута.

Другий напрямок в закладений американській моделі. Основна мета тут

полягає в тому, щоб через санацію реабілітувати компанію, відновити її платоспроможність.

В сучасних умовах в законодавстві розвинутих ринкових держав прослідковується тенденція до зближення і інтеграції обох напрямків.

Прийнята в червні 1999 року нова редакція Закону «Про банкрутство» забезпечила просування вперед у становленні в Україні цієї життєво важливої інституції. Сама назва Закону «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» свідчить про зміни орієнтації Закону на державному рівні. Це віддзеркалилось і на законодавчому визначенні терміну *банкрутства* – визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури.

У новій редакції Закону перевага надається не карним функціям банкрутства (ліквідація та розподіл), а реорганізаційним, спрямованим на збереження кожного суб'єкта господарювання, відродження його потенціалу.

Основні цілі банкрутства наступні:

1. Стимулювання розвитку бізнесу (підприємництва) і зростання ефективності економіки.
2. Контроль господарських відносин між окремими суб'єктами ринку, забезпечення рівності прав, обов'язків і відповідальності.
3. Очищення ринку від недієдатних учасників.
4. Справедливий розподіл грошових коштів, отриманих від продажу майна банкрута, між його кредиторами.
5. Створення умов для відродження бізнесу у випадку доцільності і бажання власників підприємства.

Законодавство в сфері банкрутства належить до основоположних правових актів регулювання підприємницькою діяльністю і повинно, виходячи з сучасних уявлень про його стратегічну мету, виконувати такі дві *основні функції*, а саме слугувати:

1. Механізмом припинення непродуктивного використання активів

підприємств, що виявилися неспроможними вести свій власний бізнес, остаточного сплатення боргу кредиторам та зупинення відповідальності по боргах. Забезпечується механізмом ліквідації підприємства, що передбачає розпродаж активів або бізнесу в цілому і розподіл виручених коштів між кредиторами.

2. Механізмом реабілітації підприємств, які хоча й опинилися на межі банкрутства, проте мають резерви для подальшої роботи як самостійні компанії і можуть уникнути ліквідації, а також мають потенціал для оздоровлення бізнесу. Забезпечується механізмом реорганізації.

Ознаками банкрутства є:

1. Застосування інституту за загальним правилом в сфері підприємницької діяльності.

2. Встановлюється господарським судом як факт, що має певні наслідки.

3. Зміст цього факту – неспроможність суб'єкта підприємницької діяльності у повній мірі розрахуватися по своїх боргах (неплатоспроможність).

4. Неплатоспроможність боржника має бути стійкою і не піддаватися усуненню попри здійсненим судовим заходам по відновленню платоспроможності суб'єкта.

Матеріально-правовими умовами порушення провадження у справі про банкрутство є стійка (понад 3 місяці) і значна (на суму не менше 300 мінімальних розмірів заробітної плати) неплатоспроможність.

Процесуально-правовими умовами порушення провадження у справі про банкрутство є надання боржником або кредитором до господарського суду (за місцезнаходженням боржника) заяви про порушення справи про банкрутство з комплектом передбачених законом документів.

Сторонами в справі про банкрутство є боржник (банкрут) і кредитори.

Боржник – суб'єкт підприємницької діяльності, неспроможний виконати перед кредиторами свої грошові зобов'язання, які сукупно складають не менше 300 мінімальних розмірів ЗП, протягом 3 місяців після

настання встановленого строку їх сплати.

Боржник, неспроможність якого виконати свої грошові зобов'язання встановлена судом, іменується *банкрутом або суб'єктом банкрутства*.

Суб'єктами банкрутства не можуть бути:

- відокремлені структурні підрозділи юридичної особи (філії, представництва, відділення);
- казенні підприємства;
- комерційні підприємства, майно за якими закріплене на праві оперативного управління з прийнятим на засіданні органу місцевого самоврядування відповідними рішеннями;
- в частині санації та ліквідації - державні підприємства, майно яких не підлягає приватизації.

Кредитор – юридична або фізична особа, яка має у встановленому порядку документально підтверджені вимоги щодо грошових зобов'язанні до боржника, щодо виплати заборгованості по заробітній платі працівника, а також органи державної податкової служби та інші державні органи, які здійснюють контроль за правильністю та своєчасністю сплати податків та зборів.

Не можуть бути стороною у справі про банкрутство:

- кредитори, вимоги яких повністю забезпечені заставою;
- кредитори, вимоги яких задоволені; вимоги яких відповідно до Закону вважається погашеними у зв'язку з досягненням згоди про їх припинення, у тому числі заміну або припинення зобов'язання.

За своїм становищем кредитори поділяються на: 1) ініціаторів процесу про банкрутство (їхні вимоги, що подаються лише господарському суду, мають бути безспірними: визнані боржниками, підтверджені виконавчими чи розрахунковими документами, за якими відповідно до законодавства здійснюється списання коштів з рахунків боржника); 2) тих, які вступають в процес після публікації оголошення про порушення справи про банкрутство (їхні вимоги подаються як господарському суду, так і боржнику, мають бути

обґрунтованими, але не обов'язково безспірними).

Органи кредиторів: збори кредиторів та комітет кредиторів.

Крім сторін, учасниками провадження у справі про банкрутство є:

- *арбітражний керуючий* (розпорядник майном, керуючий санацією, ліквідатор);
- *власник майна боржника* (орган, уповноважений управляти майном);
- *Фонд державного майна України і державний орган з питань банкрутства* - у разі порушення провадження щодо державних підприємств-боржників, або підприємств, частка державного майна в статутному фонді яких перевищує 50 відсотків;
- *представник органу місцевого самоврядування* — щодо комунальних підприємств-боржників;
- *представник працівників боржника.*

Стадії провадження у справі про банкрутство:

1. Порушення провадження у справі про банкрутство відбувається протягом 5 днів з дня надходження відповідної заяви передбачених законом документів.

Ухвала про порушення провадження у справі про банкрутство направляється зацікавленим особам (сторонам, державному органу з питань банкрутства)

Наслідки порушення провадження у справі про банкрутство:

- вводиться процедура розпорядження майном боржника;
- вживаються заходи щодо забезпечення грошових вимог кредиторів;
- призначається дата проведення підготовчого засідання суду;
- боржник зобов'язується надати відгук на заяву про порушення справи про банкрутство.

2. Підготовче засідання суду в процесі провадження у справі про банкрутство за участю сторін і має на меті визначення обґрунтованості вимог кредиторів і боржника (якщо такі будуть) на підставі оцінки наданих документів і пояснень сторін.

За результатами виноситься ухвала, якою:

- на заявника покладається обов'язок надати до офіційних друкованих органів оголошення про порушення справи про банкрутство;
- припиняється процес приватизації. Ухвалою визначаються:
- розмір вимог кредиторів, які подали заяву про порушення справи про банкрутство;
- дата складання розпорядником майна реєстру вимог кредиторів;
- дата попереднього засідання суду;
- дата скликання перших загальних зборів кредиторів;
- дата засідання суду, на якому буде винесено ухвалу про санацію боржника або про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури або про припинення провадження у справі про банкрутство.

3. Виявлення кредиторів та осіб, що мають намір взяти участь у санації боржника, відбувається протягом одного місяця після опублікування в офіційних друкованих виданнях оголошення про порушення справи про банкрутство.

4. Попереднє засідання проводиться у строк, визначений ухвалою підготовчого засідання; на ньому розглядається реєстр вимог кредиторів і вимоги, не включені до цього реєстру; за результатами засідання виноситься ухвала, в якій зазначається розмір виданих судом вимог кредиторів.

5. Визнання боржника банкрутом. Якщо внаслідок проведення спеціальних судових процедур не була відновлена платоспроможність боржника, суд визнає боржника банкрутом і відкриває ліквідаційну процедуру.

Внаслідок такого визначення з дати прийняття відповідної постанови господарського суду:

- завершується підприємницька діяльність банкрута;
- вважається таким, що настав, строк виконання усіх грошових зобов'язань банкрута;
- припиняється нарахування неустойки (пені, штрафу), процентів по всіх

видах заборгованості банкрута;

- укладання угод, пов'язаних з відчуженням майна банкрута чи передачею його майна третім особам, допускається лише в порядку ліквідаційної процедури;

- припиняються повноваження органів управління та власника (власників) майна банкрута, якщо цього не було зроблено раніше;

- в офіційних друкованих виданнях публікуються відомості про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури;

- призначається ліквідатор і формується ліквідаційна комісія, на яку покладається безпосереднє здійснення ліквідаційної процедури.

2. Судові процедури, що застосовуються до боржника в процесі провадження у справі про банкрутство.

До боржника в процесі провадження у справі про банкрутство застосовуються такі судові процедури:

- розпорядження майном боржника;
- санація;
- мирова угода;
- ліквідаційна процедура.

Розпорядження майном боржника – це обов'язкова судова процедура у будь-якій справі про банкрутство.

Вона є системою заходів щодо нагляду та контролю за управлінням та розпорядженням майном боржника, яка застосовується з метою забезпечення збереження та ефективного використання майнових активів боржника та проведення аналізу його фінансового становища.

Здійснення її покладається на розпорядника майном боржника - призначену суддею після порушення справи про банкрутство фізичну особу, яка отримала в установленому порядку ліцензію арбітражного керуючого і не є заінтересованою особою стосовно боржника та кредиторів.

Після призначення розпорядника майна повноваження органів управління боржника обмежуються.

Розпорядник майном призначається на строк до 6 місяців, який може бути продовжений чи скорочений.

При проведенні цієї процедури боржник може одночасно задовольнити вимоги усіх кредиторів відповідно до реєстру повністю чи частково в однаковому для всіх пропорційному відношенні до вимог кожного кредитора. Проведення таких розрахунків свідчить про відновлення платоспроможності боржника, і суд припиняє провадження у справі про банкрутство. В усіх інших випадках процедура розпорядження майном боржника завершується однією з подальших процедур банкрутства, кожна з яких не є обов'язковою сама по собі, однак принаймні одна з них має бути застосована.

Санація боржника – це система заходів, спрямована на оздоровлення фінансово-господарського стану боржника та задоволення вимог кредиторів. Вона може включати кредитування, реорганізацію, зміну організаційно-правової форми боржника, зміну форми власності, системи управління боржника тощо.

Процедура санації вводиться ухвалою суду за наданням комітету кредиторів на строк до 12 місяців або може бути скорочений.

Одночасно господарський суд за погодженням комітету кредиторів призначає керуючого санацією, яким може бути керівник підприємства і розпорядник майном або стороння особа, що має ліцензію арбітражного керуючого. З дня винесення ухвали про санацію припиняються повноваження органів управління боржника, управління боржником переходить до керуючого санацією, який має широкі повноваження.

Основне призначення керуючого санацією - це розробка і забезпечення виконання плану санації, який схвалюється комітетом кредиторів та затверджується судом.

По закінченні строку санації або за наявності підстав для дострокового припинення санації керуючий санацією зобов'язаний надати зборам кредиторів письмовий звіт. Цей звіт повинен містити відомості про фінансово-господарський стан боржника.

Суд затверджує звіт керуючого санацією і виносить ухвалу про припинення справи про банкрутство, якщо зборами кредиторів за результатами розгляду цього звіту прийнято рішення:

- про виконання плану санації, закінчення процедури санації та відновлення платоспроможності боржника;
- про дострокове припинення процедури санації у зв'язку з відновленням платоспроможності боржника.

Не затвердження судом звіту керуючого санацією або ненадання такого звіту є підставою для визнання боржника банкрутом та відкриття ліквідаційної процедури.

Мирова угода (як судова процедура у справі про банкрутство) - це домовленість між боржником і кредитором щодо відстрочки та (або) розстрочки, а також прощення (списання) кредиторами боргів боржника, що оформлюється як письмова угода сторін; набирає чинності у разі затвердження її судом і може бути укладена на будь-якій стадії провадження.

Мирова угода може бути укладена щодо вимог другої та наступної черг, визначених ст. 31 Закону.

Дуже важливим для процедури мирової угоди є положення Закону, згідно з яким органи податкової служби та інші державні органи, які здійснюють контроль за сплатою податків і зборів, зобов'язані при укладанні мирової угоди погодитись на:

- прощення (списання) всієї заборгованості по сплаті податків і зборів, яка виникла у строк, що передував двом повним календарним рокам до дня подання заяви про порушення справи про банкрутство;
- прощення (списання) всієї заборгованості, що виникла протягом двох останніх років перед поданням заяви про порушення справи про банкрутство, або на розстрочку (відстрочку) цієї заборгованості до шести років.

Винесення господарчим судом ухвали про затвердження мирової угоди є підставою для припинення провадження у справі про банкрутство.

Ліквідаційна процедура у справі про банкрутство – це судова

процедура, основним призначенням якої є ліквідація визнаної судом заборгованості банкрута шляхом продажу майна банкрута та проведення розрахунків по його боргах. Тривалість ліквідаційної процедури - дванадцять місяців, цей термін може бути продовжено судом ще на шість місяців.

Ліквідатор – фізична особа, яка організовує здійснення ліквідаційної процедури та забезпечує задоволення визнаних судом вимог кредиторів. Порядок його призначення та вимоги до кандидата ті ж самі, що передбачені щодо керуючого санацією.

Ліквідаційна комісія (її склад) призначається судом за клопотанням ліквідатора, погодженим з комітетом кредиторів.

Ліквідатор виконує такі повноваження:

- здійснює функції органів управління (керівників) банкрута;
- приймає до свого відання майно банкрута, управляє та розпоряджається ним;
- здійснює інвентаризацію та оцінку майна банкрута;
- вживає заходів щодо виявлення та повернення майна банкрута, що знаходиться у третіх осіб (включаючи дебіторську заборгованість);
- очолює ліквідаційну комісію та формує ліквідаційну масу (усі види майнових активів банкрута, які належать йому на праві власності або праві повного господарського відання на дату відкриття ліквідаційної процедури);
- звільняє працівників банкрута згідно з трудовим законодавством;
- заявляє про відмову від виконання договорів банкрута, щодо яких є зацікавленість з боку боржника, керуючого чи кредиторів;
- реалізує майно банкрута в установленому порядку (оповіщення через засоби масової інформації про погоджений з комітетом кредиторів порядок продажу майна банкрута, склад, умови та строки придбання майна).

Наявні та отримані від продажу майна та інші кошти банкрута спрямовуються на задоволення вимог кредиторів відповідно до такої черговості:

- 1) в першу чергу задовольняються:

- а) вимоги, забезпечені заставою;
 - б) виплата вихідної допомоги звільненим працівникам банкрута, у тому числі відшкодування кредиту, отриманого для цієї мети;
 - в) витрати, пов'язані з провадженням у справі про банкрутство в господарському суді та роботою ліквідаційної комісії;
- 2) у другу чергу задовольняються вимоги, що виникли із:
- а) зобов'язань банкрута перед своїми працівниками (за винятком повернення внесків членів трудового колективу до статутного фонду підприємства);
 - б) зобов'язань, що виникли внаслідок заподіяння шкоди життю та здоров'ю громадян, шляхом капіталізації відповідних платежів у встановленому законом порядку;
 - в) вимоги громадян-довірителів (вкладників) довірчих товариств або інших суб'єктів підприємницької діяльності, які залучали майно (кошти) довірителів (вкладників);
- 3) у третю чергу задовольняються вимоги щодо сплати податків та інших обов'язкових платежів;
- 4) у четверту чергу задовольняються всі включені до реєстрації вимоги кредиторів, не забезпечені заставою;
- 5) у п'яту чергу задовольняються вимоги щодо повернення внесків членів трудового колективу до статутного фонду підприємства;
- 6) у шосту чергу задовольняються інші вимоги.

Юридичне значення черговості задоволення вимог кредиторів: вимоги кожної наступної черги задовольняються після повного задоволення вимог попередньої черги; у разі недостатності коштів однієї черги вимоги задовольняються пропорційно сумі вимог, що належать кожному кредиторові однієї черги. Вимоги, не задоволені за недостатністю майна, вважаються погашеними. Після завершення усіх розрахунків з кредиторами ліквідатор складає звіт та ліквідаційний баланс, які з врахуванням думки кредиторів затверджується господарським судом. Наслідки затвердження ліквідаційного

балансу: а) якщо за результатами ліквідаційного балансу після задоволення вимог кредиторів не залишилося майна, якого не вистачає для функціонування банкрута відповідно до вимог законодавства, - виноситься ухвала про ліквідацію юридичної особи-банкрута; б) якщо після розрахунків по боргах у банкрута залишилося достатньо майна (згідно із законодавством) для його фінансування, він вважається таким, що не має боргів, і може продовжувати свою підприємницьку діяльність.

Питання для самоперевірки

1. Термін банкрутство та його еволюція виникнення.
2. Основні цілі та ознаки банкрутства.
3. Визначення поняття «банкрут», «суб'єкт банкрутства».
4. Кредитор та органи кредиторів.
5. Учасники провадження у справі про банкрутство .
6. Стадії провадження у справі про банкрутство.
7. Судові процедури, що застосовуються до боржника в процесі провадження у справі про банкрутство.
8. Характеристика поняття «ліквідатор» та «ліквідаційна комісія».
9. Юридичне значення черговості задоволення вимог кредиторів.

Рекомендована література: [2–5, 15, 20-27].

Лекція № 7

Тема лекції: *Антикризове управління персоналом підприємства*

План лекції

1. Система антикризового управління персоналом.
2. Антикризова політика в управлінні персоналом.
3. Принципи антикризового управління персоналом.

1. Система антикризового управління персоналом.

Управління персоналом – це сукупність ціленаправлених дій керівного складу організації, а також керівників і спеціалістів підрозділів, які включають визначення потреби у персоналі відповідно до цілей і можливостей організації; планування роботи з персоналом (залучення, відбір, підбір і вивільнення); розстановку і розподіл персоналу, його використання; дослідження і оцінку персоналу; ротацію персоналу, рух в системі управління, траєкторію кар'єри; розвиток персоналу, підвищення кваліфікації, освіти, компетенції, накопичення досвіду; мотивацію і стимулювання персоналу, створення сприятливих умов для ефективної діяльності.

Антикризове управління персоналом передбачає не тільки формальну організацію роботи з персоналом (планування, відбір, підбір, розстановку і т. п.), а й сукупність факторів соціально-психологічного, морального характеру, демократичний стиль управління, дбайливе ставлення до потреб людини, врахування її індивідуальних особливостей і т. ін.

Система антикризового управління персоналом являє собою сукупність підсистем загального і лінійного управління, ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій і зв'язків між ними.

До складу системи управління персоналом входить ряд відносно самостійних функціональних підсистем: підсистема управління наймом і обліком персоналу; підсистема управління трудовими відносинами; підсистема забезпечення нормальних умов праці; підсистема управління розвитком персоналу; підсистема управління соціальним розвитком;

підсистема розвитку організаційної структури управління; підсистема правового забезпечення управління персоналом; підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом.

Структура системи управління персоналом залежить від масштабів організації, її територіального розташування, характеру діяльності та інших факторів. В малих і середніх підприємствах одна підсистема може виконувати функції декількох функціональних підсистем, в передкризових і кризових умовах діяльності організації можуть бути скасовані одні підсистеми і створені інші з набором нових функцій, можливі й інші структурно-функціональні перетворення.

Концепція антикризового управління персоналом спонукає керівників організації зосереджуватись на стратегічних, перспективних напрямках роботи з персоналом, таких, як масова перекваліфікація співробітників організації у зв'язку з переходом на нові технології; омолодження кадрів шляхом залучення молодих спеціалістів і стимулювання дострокового виходу на пенсію осіб, які не «вписуються» в систему нових вимог і не здатні освоїти сучасні методи роботи; розробка принципів працевлаштування співробітників при масовому їх вивільненні; залучення широких верств працівників до участі в управлінні організацією і т. д.

Важливим стратегічним напрямком системи антикризового управління персоналом є ефективне застосування кадрового маркетингу. Це забезпечується рядом способів: пошуком перспективних студентів вже з молодших курсів вузів і коледжів, яким надається можливість роботи в організації в період канікул, виплати стипендій за рахунок її ресурсів, допомога в проходженні виробничої практики, підготовці і захисті дипломних робіт; співпрацею з державною службою зайнятості; використанням приватних фірм у підборі і підготовці менеджерів та іншого персоналу; організацією прогностичних досліджень з проблем підготовки і перепідготовки кваліфікованих працівників організації.

Іншим стратегічним напрямком антикризового управління персоналом є

розробка і удосконалення *професіограм*, тобто визначення комплексу якостей, якими має володіти працівник, що претендує на дану посаду. В основі професіограм, або моделей посад, лежить облік майбутніх потреб у персоналі тієї чи іншої кваліфікації і професії, які можуть виникнути у зв'язку з орієнтацією організації на нову стратегію розвитку.

Стратегічним завданням антикризового управління персоналом є також формування належної організаційної культури підприємства.

2. Антикризова політика в управлінні персоналом.

Кадрова політика – це система науково обґрунтованих цілей, задач, орієнтирів, пріоритетів, потреб, принципів, методів, що визначають зміст, форми управління персоналом на різних етапах життєдіяльності організації.

Антикризова кадрова політика включає діяльність по довгостроковому, середньостроковому і поточному прогнозуванню, науковому передбаченню майбутнього, реальностей його досягнення.

Антикризова кадрова політика управління персоналом повинна бути реалістичною, творчою, орієнтованою на стійкий розвиток організації, на залучення до роботи людей, професійно підготовлених, заповзятливих, з новаторськими задатками.

Важливою рисою антикризової політики є її комплексність, що базується на єдності цілей, принципів і методів роботи з персоналом, що враховує різні аспекти регулювання управлінських процесів (економічні, соціальні, соціально-психологічні, адміністративні і моральні й ін.)

Кадрова політика повинна бути єдиною для всієї організації, але в той же час багаторівневою (дочірні фірми, філії, підрозділи з врахуванням їхнього регіонального територіального розміщення), що охоплює всі групи персоналу, всі управлінські процеси при різних механізмах впливу на них.

Сутнісною рисою антикризової кадрової політики управління є її раціональність і превентивність, яка носить випереджаючий характер, спрямований на запобігання кризових ситуацій і подолання трудових конфліктів. В умовах формування соціально орієнтованої економіки в Україні

кадрова політика повинна бути демократичною за цілями, соціальною базою, механізмом і принципам управління персоналом.

Типи кадрової політики в умовах кризи підприємств:

1. Пасивна – у керівництва відсутня чітка програма дій по відношенню до персоналу, і в умовах кризи кадрова робота в кращому випадку зводиться до ліквідації негативних наслідків. Кадрова служба не має прогнозу кадрових потреб та не володіє засобами оцінки персоналу. В плані фінансового оздоровлення кадрова проблематика, як правило, відображена на рівні інформаційної довідки про персонал без відповідного аналізу кадрових проблем та причин їх виникнення.

2. Реактивна – керівництво здійснює контроль за симптомами кризової ситуації: виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення задач, відсутність мотивації до продуктивної праці та проводить заходи з локалізації кризи. Кадрові служби володіють засобами діагностики. В плані фінансового оздоровлення, як правило, кадрові проблеми на даний момент виділяються та розглядаються окремо, окреслюються можливі шляхи їх вирішення.

3. Превентивна – керівництво має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, однак немає засобів для впливу на неї. Кадрова служба володіє не тільки засобами діагностики персоналу, але й прогнозуванням кадрової ситуації на середньостроковий період. В плані фінансового оздоровлення містяться короткостроковий та середньостроковий прогнози потреби в кадрах.

4. Активна (раціональна) – керівництво має як якісний діагноз, так і обґрунтований діагноз розвитку ситуації, а також засоби впливу на неї. Кадрова служба володіє засобами діагностики персоналу, а також прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий та довгостроковий періоди. В плані фінансового оздоровлення міститься короткостроковий, середньостроковий та довгостроковий прогнози потреби в кадрах. Крім того, складова частина плану - програма кадрової роботи з варіантами її реалізації.

5. Авантюристична (різновид активної) – керівництво не має якісного

діагнозу, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але намагається впливати на неї. Кадрова служба, як правило, не володіє не тільки засобами прогнозування кадрової ситуації, але й діагностики персоналу. В плани фінансового оздоровлення входить одно варіантна програма кадрової роботи.

Головною проблемою в кадровому питанні в умовах кризи закономірно можна вважати необхідність ліквідації тих структурних підрозділів, які заважають здійсненню намічених задач, і як результат - необхідність звільнення спеціалістів. Добре відомо, що вже сама згадка про необхідність скорочення кадрів викликає в колективі значну психологічну напругу. Як зробити так, щоб процес, покликаний оптимізувати ситуацію, не перетворив її в некеровану через неконтрольовану плинність кадрів і ряд інших проблем?

Найбільш розповсюджені помилки, пов'язані зі скороченням кадрів, такі ж типові, як і небажані результати, до яких вони можуть призвести.

Значне, різке і недостатньо помірковане скорочення персоналу загрожує підприємству порушенням технологічних процесів, виникненням необхідності повертати частину звільнених працівників або шукати нових, менш кваліфікованих і досвідчених. До того ж може виникнути нерівномірний розподіл робочої сили, «добровільний вихід» на пенсію досвідчених працівників також може призвести до зниження рівня кваліфікації персоналу і погіршення якості продукції, що виробляється. Крім виникаючих виробничих проблем, посилюється психологічна напруга в колективі, виникає недовіра до керівництва, знижується його авторитет, проходить відчуження колективу від управління і активної участі в антикризових заходах, знижується особиста зацікавленість кожного в успіху антикризових заходів. Факторами, що посилюють такий стрес, є введення суворої регламентації трудових і посилення звітності перед керівництвом, обмеження самостійності працівників в розробці конкретних антикризових заходів і скорочення програм навчання і підвищення кваліфікації персоналу.

Як запобігти цьому? Найбільш продуктивною є практика скорочення не окремих робочих місць, а певних рівнів (при цьому враховується

взаємозв'язок і взаємозалежність різноманітних елементів організаційної структури). А також попереднє визначення ядра кадрового потенціалу підприємства і тієї кадрової структури, яка найкраще відповідає розробленому плану антикризових заходів, в тому числі фінансового оздоровлення ситуації.

Впровадження організаційних новацій – процес далеко не безболісний. Найчастіше приходиться долати опір персоналу. Він виникає з різних конкретних причин, до яких додаються п'ять найбільш розповсюджених: страх перед невідомим, почуття незахищеності і невизначеності (через відсутність гарантій), незалученість в процес майбутніх змін, недостатність часу на впровадження інновацій через великий обсяг оперативної роботи, минулий негативний досвід реалізації проектів змін.

Тільки виявивши основну причину опору персоналу нововведенням, можна прийняти рішення про застосування тих методів і кроків для його подолання, які будуть максимально ефективними в даному випадку.

3. Принципи антикризового управління персоналом.

Принципи управління персоналом – правила, основні положення і норми, яким повинні впливати керівники і фахівці в процесі управління. ПУП відображають об'єктивні тенденції, соціальні й економічні закони, наукові рекомендації суспільної психології, теорії менеджменту й організації. Вони базуються на всьому арсеналі наукового знання, що визначає можливості ефективного регулювання і координації людської діяльності.

Усе різноманіття ПУП доцільно розділити на *загальні, базисні* принципи, що регулюють діяльність державних органів управління в цілому; *специфічні* принципи, що визначають управління кадровим потенціалом у господарських організаціях; *приватні* принципи, що регулюють функціонування окремих сторін діяльності управлінського персоналу.

Серед загальних принципів варто виділити наступні:

Принцип системності. Управління персоналом припускає, що лінійні керівники, фахівці, працівники кадрових служб розглядають людський ресурс організації як цілісну, взаємозалежну динамічну систему, що охоплює всі

категорії працівників і тісно пов'язану з зовнішнім середовищем організації.

Принцип рівних можливостей відображає об'єктивні тенденції, що представники усіх соціальних, класових, національних і полових груп при підборі і розміщенні кадрів рівні.

Принцип поваги до людини і її достоїнств визначає максимальний розвиток ініціативи, талантів, професійних навичок: уміння знайти себе в новій обстановці; заохочення досягнень співробітників і їхнього особистого внеску; створення можливостей для творчого росту, забезпечення таких умов, коли голос кожного буде почутий; захист прав, достоїнства, гарантії особистої безпеки.

Принцип командної єдності. Команда - це ретельно підібраний професійний, самоврядний колектив, повною мірою поділяючий основні цілі і цінності організації, що виступає як єдине ціле.

Принцип горизонтального співробітництва. У більшості організацій спостерігається тенденція передачі прав і відповідальності на низовий рівень управління, менеджери якого одержали можливість здійснювати свої функції при відсутності твердого контролю зверху.

Принцип правової і соціальної захищеності. Цей принцип припускає суворе дотримання і виконання Конституції, законів та інших правових актів. Він також передбачає знання менеджерами, підприємцями, працівниками кадрових служб норм адміністративної, цивільної, трудової, господарської, карної й інших галузей права.

Принцип обліку довгострокової перспективи організації. Реалізація вимог цього принципу припускає здійснення стратегічного прогнозування і планування розвитку організації. Стратегічний прогноз повинний дати відповіді на питання: скільки працівників, якої кваліфікації, коли і на яких етапах і за яких обставин будуть використані? Які робочі місця будуть скорочені, чи будуть створені нові й у якій кількості, чи виникне необхідність у скороченні персоналу, у його перенавчанні, перепідготовці, профорієнтації? Яких витрат зажадають передбачувані кадрові зміни?

Принцип інтеграції і згуртованості колективу. Реалізація цього принципу можлива при вихованні колективу в дусі корпоративної, солідарної відповідальності і розуміння того факту, що особиста доля кожного залежить від виживання організації, від правильно обраної стратегії розвитку. Необхідно робити все можливе, щоб співробітники прагнули до підвищення кваліфікації, до саморозвитку, готувалися до переорієнтації підприємства для виробництва нових видів продукції. Важливо підтримувати довірчі відносини співробітників з керівниками різних рівнів і поважне відношення працівників друг до друга, забезпечувати справедливу оплату праці.

Принцип участі співробітників у прийнятті рішень. У процвітаючих міжнародних компаніях багато важливих рішень приймаються на особливих засіданнях, відкритих для широкого кола працівників. Вони беруть участь в обговоренні передбачуваних варіантів рішень, висловлюють свої рекомендації і вносять пропозиції по удосконаленню того чи іншого варіанта. Така участь попереджає опір персоналу організаційним і технологічним нововведенням.

Принцип опори на професійне ядро кадрового потенціалу. Ядро кадрового потенціалу являє собою сукупність здібностей працівників організації, що забезпечують її стратегічні переваги на ринках товарів, послуг і знань. Ці здібності притаманні організаційній системі підприємства, а не окремим видатним працівникам. Вони є довгостроковою основою для розробки і прийняття стратегічно важливих рішень, що забезпечують еволюцію організаційної системи і її адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища.

Принцип дотримання балансу інтересів керівників і підлеглих співробітників. У процвітаючих міжнародних компаніях велику роль відводять збору інформації про те, що думають їхні співробітники про бізнес, про зміст діяльності керівної ланки менеджерів, умови і оплату праці співробітників, про дотримання принципів трудової етики, про перспективи «людських ресурсів», про залучення персоналу в рішення корпоративних задач і ін.

Принципи співробітництва з профспілками і громадськістю. Менеджерам і підприємцям необхідно активно співробітничати з профспілками, домагатися встановлення партнерських відносин, строго виконувати укладені угоди, більш того, при виникненні виробничих конфліктів, використовувати їхні можливості й авторитет.

Питання для самоперевірки

1. Антикризове управління персоналом та його система.
2. Концепція антикризового управління персоналом.
3. Сутність поняття «професіограма».
4. Кадрова політика.
5. Типи кадрової політики в умовах кризи підприємств.
6. Впровадження організаційних новацій.
7. Принципи антикризового управління персоналом.

Рекомендована література: [1, 6, 19-27].

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Багацький В. М., Гетманцева Н.Д. Антикризове управління підприємством; за заг. ред. З. Є. Шершньової. К. : КНЕУ. 2007. 680 с.
2. Балановська Т. І., Гавриш О. М. Формування маркетингової стратегії як складової антикризового управління підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес. № 4 (14), 2015. С. 10–20.
3. Булович Т. В. Санаційний потенціал як передумова виживання підприємства. Сталий розвиток України. 2010. № 2. С. 64–68.
4. Спіфанова І. Ю. Сутність антикризового управління підприємства: Економіка і суспільство.В., 2016. С. 267.
5. Зінухов С. В. Аналіз сучасного стану промисловості України / С. В. Зінухов // Держава і регіони. Економіка і підприємництво. – 2010 – № 3 – С. 116–121.
6. Картохіна Н. В. Оцінка ефективності антикризових рішень [Електронний ресурс] / Н. В. Картохіна // Проблеми системного підходу в економіці. – 2008. – Вип. 4. – Режим доступу: <http://www.nbuuv.gov.ua/e-journals/PSPE/index.html/>.
7. Квасницька Р. С. Етапність проведення діагностики кризового стану та ймовірності банкрутства підприємства / Р. С. Квасницька, І. М. Кордонець // Вісник Хмельницького національного університет. – 2011. – № 2, Т. 3. – С. 130–134.
8. Лелюк Ю. М. Проблеми використання загальновідомих моделей при прогнозування банкрутства вітчизняних підприємств. Збірник наукових праць економіка: проблеми теорії та практики. 2010. № 116. С. 9-13.
9. Леоненко М. М. та ін. Теоретико-ймовірнісні та статистичні методи в економетриці та фінансовій математиці. К : Інформтехніка. 2005. 380 с.
10. Мазуренко В. І. Типи сучасних фінансових криз. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2004. Вип. 29–

30.

11. Майборода О. Є. Класифікація кризових явищ, кризо утворюючих факторів та методичного забезпечення діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємств. Економіка: проблеми теорії та практики. 2006. Т. 3. Вип. 215. С. 793–800.

12. Матвійчук А. В. Аналіз та прогнозування розвитку фінансово-економічних систем із використанням нечіткої логіки: монографія. К.: ЦНЛ. 2005.

13. Матвійчук П. Д. Діагностика банкрутства підприємств. Економіка України. 2009. №4. С. 20 – 28.

14. Парій Л.В., Левандовська В.А. Зарубіжний досвід практичної реалізації антикризових інструментів управління підприємством. Науковий вісник Державного університету телекомунікацій. Серія: «Економіка. Менеджмент. Бізнес». 2021. №4(38). С.93-99

15. Парій Л.В. Ситуаційний аналіз в антикризовому управлінні підприємством. Науковий вісник Державного університету телекомунікацій. Серія: «Економіка. Менеджмент. Бізнес» №1(31),2020. С.49-54

16. Парій Л.В. Інструменти розпізнавання образів як основа ефективного антикризового управління. Науковий вісник національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. праць. 2025. № 1-2. <https://irb.nasoa.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4bdfec62-7161-4920-9177-398f7ad1bdca/content>

17. Рекова Н. Ю., Ясинська Н.А. Антикризові резерви формування фінансового потенціалу інституційної інфраструктури. Молодий вчений : науковий журнал. 2015. Вип. 12 (28). С. 82–89.

18. Розвиток промислового потенціалу України в процесі післякризового відновлення / О. В. Собкевич, А. І. Сухоруков, В. Г. Савенко [та ін.]; за ред. Я. А. Жаліла. К.: НІСД, 2010. 48 с.

19. Саєнко Г. В., Папаївка О.О. На шляху до стійкого розвитку

економіки: господарський механізм взаємодії. Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Тугана-Барановського, 2005. 928 с.

20. Сажієнко С. А. Роль антикризового управління в запобіганні банкрутства підприємств. Вісник Хмельницького національного університету 2009. № 6. Т. 2. С. 52–55.

21. Слободяник, А., Могилевська, О., Парій, Л. (2024). ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ФІСКАЛЬНОЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У ПЕРІОД РЕЦЕСІЙ. РОЗВИТОК МІСТА, (2 (02), 102–112.

<https://doi.org/10.32782/city-development.2024.2-13>

22. Сухоруков А. І. Антикризова політика розвинутих країн. Економіка України. 2004. № 8. С. 9–17.

23. Хлістунова Н. В. фінансові ризики і платоспроможність підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2010. №4 (21) С. 63–68.

24. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством. К.: МАУП. 2006. 256 с.

25. Шапурова О. О. Політика антикризового управління при загрозі банкрутства. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 8. С. 147–154.

26. Шкопова О.В. Процес фінансової санації в умовах антикризового управління підприємством. Держава та регіони. Сер. Економіка та пр-во. 2007. № 1. С. 407–410.

27. Кодекс України з процедур банкрутства : Кодекс України від 18.10.2018 р. № 2597-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19> (дата звернення: 11.01.2026).