

Тема 16.2. Антикризове управління на підприємстві

1. СУТНІСТЬ ПРОЦЕСУ, ЕКОНОМІЧНИЙ ЗМІСТ ТА ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ КРИЗИ.
2. ВИДИ ТА ФАЗИ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ.
3. СУТНІСТЬ ПОЛІТИКИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
4. ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ФІНАНСОВОЇ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.
5. ТИПИ САНАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ.
МЕНЕДЖМЕНТ САНАЦІЇ
6. КЛАСИЧНА МОДЕЛЬ ФІНАНСОВОЇ САНАЦІЇ ТА ЇЇ ЕЛЕМЕНТИ.

1. СУТНІСТЬ ПРОЦЕСУ, ЕКОНОМІЧНИЙ ЗМІСТ ТА ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ КРИЗИ



Закордонні науковці виділяють три етапи дослідження кризових явищ.

□ 1 – з поч. XVIII ст. до сер. 30-х рр. ХХст.

- економічні кризи або взагалі неможливі при капіталізмі, або мають минуций характер

□ 2 - з середини 30-х рр. до 60-х рр. ХХ ст.

- панівною була теорія Кейнса (економічні кризи неминучі, але негативні наслідки можна згладжувати)

□ 3 - розпочався в 60-70-і рр.,

- модифікація завдань антициклічного регулювання економіки (управління підприємством).

Концепція “циклів розвитку підприємства”

Л. Гріннера:

- **стадія підйому**
- **стадія гальмування розвитку**
- **стадія кризи** (*господарюючий суб'єкт не здатний здійснювати фінансове забезпечення своєї діяльності*)
- **стадія пожвавлення**

- **Життєздатний стан** господарської системи підприємства має місце тільки в разі сумісної наявності усіх 4-х параметрів життєздатності:
- **$L=(L4, L3, L2, L1)$**
- 1) **НАЯВНІСТЬ ЧИСТИХ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА - L4;**
- 2) **НАЯВНІСТЬ АКТИВІВ для забезпечення виконання зобов'язань - L3;**
- 3) **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ РІВНОВАГИ - L2;**
- 4) **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗЗБИТКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ - L1.**

сутнісні ознаки кризи на рівні підприємства

1. віддзеркалює сутність та характер протиріч, що обумовлює стадію кризи, її тривалість, характер наслідків
2. являє собою процес (а не явище) певної тривалості.
3. є об'єктивним економічним процесом.
4. ознакою кризи є суттєве порушення або втрата життєздатного стану підприємства.
5. може виникати на усіх стадіях життєвого циклу підприємства.
6. носить циклічний характер.
7. генерується сукупністю зовнішніх та внутрішніх факторів.
8. обумовлює певні загрози та ризики та має певні наслідки (позитивні або негативні).

Види криз:

- 1. Залежно від проблематики кризи
- ЕКОНОМІЧНА
- ОРГАНІЗАЦІЙНА
- ТЕХНІЧНА
- ТЕХНОЛОГІЧНА
- ФІНАНСОВА
- СОЦІАЛЬНА
- ПСИХОЛОГІЧНА

2.Залежно від ступеня тяжкості

- ЛЕГКА
- ТЯЖКА
- КАТАСТРОФІЧНА

3.Залежно від стану протікання

- КЕРОВАНА
- НЕКЕРОВАНА

4.Залежно від закономірності виникнення

- НЕСПОДІВАНА
- ЗАКОНОМІРНА

2. ВИДИ ТА ФАЗИ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ

ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ:

- спад кон'юнктури економіки;
- зниження купівельної спроможності населення;
- значний рівень інфляції;
- нестабільність законодавства;
- збільшення конкуренції в галузі;
- криза галузі;
- сезонні коливання;

ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ:

- низький рівень менеджменту;
- низький рівень кваліфікації персоналу;
- недоліки у виробничій сфері;
- порушення в поставках;
- низький рівень маркетингу;
- прорахунки в інвестиційній політиці;
- брак інновацій

- **Оперативний механізм фінансової стабілізації** являє собою систему заходів, спрямовану, з одного боку, на зменшення розміру поточних фінансових зобов'язань, а з іншого боку, — на збільшення суми грошових активів, що забезпечують термінове погашення цих зобов'язань.
- **В ОСНОВІ ЛЕЖИТЬ ПРИНЦИП “ВІДСІКАННЯ ЗАЙВОГО”**

Тактичний механізм фінансової стабілізації являє собою систему заходів, спрямованих на досягнення точки фінансової рівноваги господарюючого суб'єкта:

- обсяг позитивного грошового потоку по всіх видах господарської діяльності дорівнює планованому обсягу негативного грошового потоку.

Види фінансових криз:

1. Стратегічна криза (відсутні довгострокові фактори успіху)

- неефективна політика збуту та асортиментна політика
- недосконале планування та прогнозування
- недоліки в організаційній структурі
- відсутність виробничої програми
- зайві виробничі потужності
- недієздатність системи контролінгу
- форс-мажорні обставини

2. Криза прибутковості (незадовільна структура балансу)

- несприятливе співвідношення цін та собівартості
- ризиковані великі проекти
- зменшення обороту від реалізації продукції
- збитковість окремих структурних підрозділів
- значні запаси готової продукції на складі
- високі витрати на персонал
- високі процентні ставки;
- неефективна маркетингова політика

3. Криза ліквідності (загроза втрати платоспроможності)

- незадовільна структура капіталу
- незадовільна робота з дебіторами
- великий обсяг капіталовкладень із тривалим строком окупності
- великі обсяги низько ліквідних оборотних активів
- високий рівень кредиторської заборгованості
-

фази кризи:

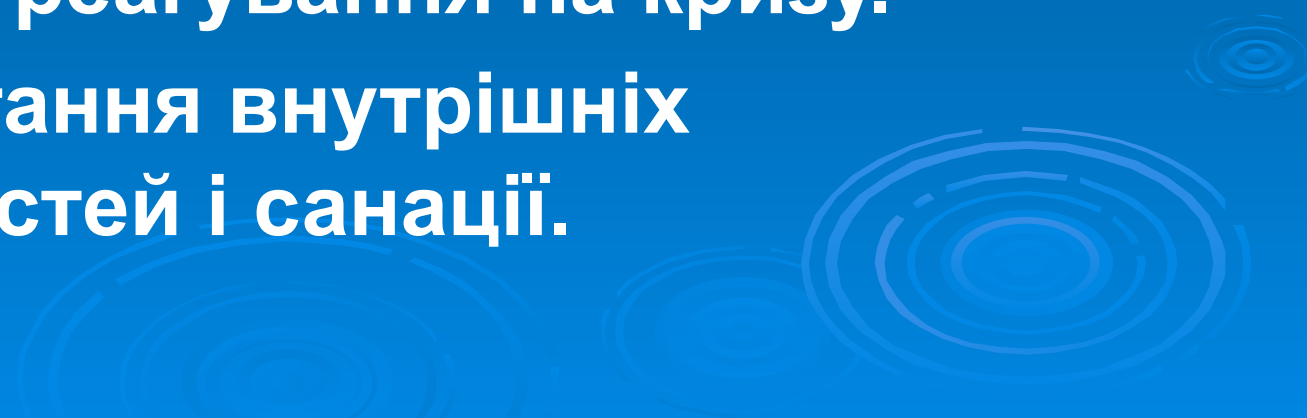
- Перша — зниження обсягів виробництва і прибутку, погіршення фінансового стану підприємства
- Це фаза кризи, яка безпосередньо не загрожує функціонуванню підприємства (за умови переведення його на режим антикризового управління)

- Друга — збитковість виробництва, зростання кредиторської і дебіторської заборгованості, значне погіршення фінансового стану
- (фаза, яка загрожує подальшому існуванню підприємства і потребує негайного проведення фінансової санації)

- **Третя** — неспроможність. Підприємство має недостатньо коштів для виконання зобов'язань перед кредиторами, існує реальна загроза зупинки виробництва і банкрутства.
- **(кризовий стан, який не сумісний з подальшою діяльністю підприємства і призводить до його ліквідації)**

3. Сутність політики антикризового управління підприємством.

Принципи:

1. постійна готовність до порушень фінансової рівноваги.
 2. рання діагностика кризи.
 3. диференціал індикаторів кризи.
 4. характер реагування на кризу.
 5. використання внутрішніх можливостей і санації.
- 

Антикризове управління підприємством при загрозі банкрутства складається:

- 1). Постійний моніторинг фінансового стану.
- 2). Визначення масштабів кризи.
- 3). Формування системи цілей виходу з кризи.

- 4). Вибір внутрішніх механізмів фінансової стабілізації.
- 5) Вибір форм санації:
- 6) Забезпечення контролю заходів виходу з кризи:

4. ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ФІНАНСОВОЇ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.

- ▣ *Санація — система заходів, що здійснюються для запобігання банкрутству промислових, торгових, банківських монополій.*
- ▣ *санація розглядається як система заходів, передбачених процедурою провадження справи про банкрутство з метою запобігання ліквідації боржника і спрямованих на оздоровлення його фінансового стану*

- **По своїй економічній суті санація — це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді.**

Рішення про проведення санації



Визначення цілей санації

оперативні

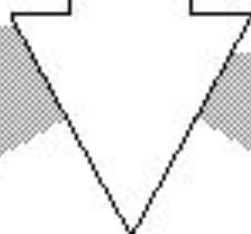
Забезпечення ліквідності

Управління прибутковістю
и оптимізація
использования
существующей ресурсно-
сырьевой базы

стратегічні

Забезпечення
життєдіяльності
підприємства

Забезпечення рівня
конкурентоспроможності,
що відповідає



Вибір ефективних форм санації

Внутрішні
джерела
фінансування

Зовнішні
джерела
фінансування

Розробка програми санації

Реалізація, координація і контроль по впровадженню санаційної програми

Рис. 3. Етапи проведення фінансової санації.

5. ТИПИ САНАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ. МЕНЕДЖМЕНТ САНАЦІЇ

- Соціальні: створення та фінансування системи перепідготовки кадрів, пошук і пропозиція альтернативних робочих місць, додаткові виплати з безробіття, надання звільненим працівникам позик тощо.

- Організаційно-правові (вдосконалення організаційної структури підприємства, організаційно правових форм бізнесу, підвищення якості менеджменту, звільнення підприємства від непродуктивних виробничих структур)

- Виробничо-технічні. (пов'язані насамперед з модернізацією та оновленням виробничих фондів, зі зменшенням простоїв та підвищенням ритмічності виробництва, поліпшенням якості продукції та зниженням її собівартості, вдосконаленням асортименту продукції)

- Фінансово-економічні (поліпшення структури капіталу, конкурентноздатності, платоспроможність, відновлення прибутковості, відновлення ліквідності, покриття поточних збитків, скорочення заборгованості, формування фінансових ресурсів)

□ КОЛИ ПРИЙМАЄТЬСЯ РІШЕННЯ ПРО ПРОВЕДЕННЯ ФІНАНСОВОЇ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ?

1. З ініціативи суб'єкта господарювання, який перебуває в кризі – досудова санація
2. Після того як боржник звернувся до господарського суду із заявою про порушення справи про своє банкрутство
3. По закінченні місячного терміну з моменту опублікування в офіційному друкованому органі ВРУ чи КМУ оголошення про порушення справи про банкрутство

- 4.3 ініціативи фінансово-кредитної установи.
- 5.3 ініціативи заставодержателя
- 6.3 ініціативи Державного органу з питань банкрутства, якщо йдеться про державні підприємства.
- 7.3 ініціативи НБУ

- **Сутність менеджменту санації можна розглядати у двох аспектах: інституційному та функціональному.**
- **З інституційного боку до менеджменту санації можна віднести всіх фізичних осіб, які уповноважені провести фінансову санацію підприємства**

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

- До функціональних сфер менеджменту санації слід віднести такі:
- а) постановка цілей;
- б) формування та аналіз проблеми;
- в) пошук альтернатив, прогнозування та оцінювання їх реалізації;
- г) прийняття рішення;
- д) проведення конкретних санаційних заходів;
- е) контроль;
- є) аналіз відхилень.

6. КЛАСИЧНА МОДЕЛЬ ФІНАНСОВОЇ САНАЦІЇ

- Згідно з класичною моделлю санації, *процес фінансового оздоровлення підприємства починається з виявлення (ідентифікації) фінансової кризи.*
- Наступним етапом санації є проведення *причинно-наслідкового аналізу фінансової кризи.*

- У разі прийняття рішення на користь санації слід здійснити невідкладні заходи:
- лізинг замість купівлі,
- зворотний лізинг,
- факторинг,
- заморожування інвестицій,
- збільшення власного капіталу,
- пролонгація заборгованості,
- акції з розпродажу товарів за зниженими цінами та деякі інші.

- *Окремим аналітичним блоком у класичній моделі є формування стратегічних цілей і тактики проведення санації.*
- Стратегія санації – узагальнена модель дій для досягнення цілей санації.
- Згідно з обраною стратегією розробляється програма санації - послідовний перелік основних етапів та заходів, що передбачається здійснювати в ході фінансового оздоровлення підприємства.
- Конкретизація програмних заходів здійснюється в плані санації.

- Наступним елементом класичної моделі санації є її проект, який розробляється на базі санаційної програми і містить:
- техніко-економічне обґрунтування санації,
- розрахунок обсягів фінансових ресурсів,
- конкретні графіки та методи мобілізації фінансового капіталу,
- строки освоєння інвестицій та їх окупності,
- оцінку ефективності санаційних заходів,
- прогнозовані результати виконання проекту.

САНАЦІЙНИЙ КОНТРОЛІНГ

- Завданням є ідентифікація оперативних результатів, аналіз відхилень та підготовка проектів рішень щодо використання виявлених резервів подолання додаткових перешкод.