

## **Тема 4. Антикризова програма підприємства і формування системи фінансового антикризового управління**

### **План лекційного заняття**

- 1. Сутність антикризової програми підприємства.**
- 2. Процес формування антикризової програми підприємства.**
- 3. Методи (заходи) фінансового антикризового управління.**
- 4. Характеристика фінансових антикризових заходів.**

#### **1. Сутність антикризової програми підприємства**

Антикризова програма – це спеціальним чином підготовлений внутрішній документ, у 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.

Антикризова програма має бути укрупненою та розроблятися в цілому по підприємству. За потреби можуть розроблятися антикризові програми по окремих підрозділах та функціональних службах підприємства (як розвиток, уточнення та дезагрегація заходів, передбачених на рівні підприємства). Антикризова програма розроблюється на підставі проведеної діагностики фінансового стану та загрози банкрутства підприємства, наслідків виникнення ситуації банкрутства, оцінки можливостей підприємства щодо локалізації кризи.

Внутрішня структура антикризової програми не потребує формалізації (чіткого та однозначного визначення окремих розділів), оскільки буде визначатися стадією кризи та суттю заходів, що включаються до її складу.

Антикризова програма та план антикризових заходів мають задовольняти такі вимоги:

- забезпечувати комплексне вирішення питань фінансового оздоровлення та відновлення працездатності цілісного організму 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 її 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.

Виходячи зі встановлених вимог антикризова програма підприємства має набувати орієнтовного формату (структури):

Перший етап це загальна характеристика стану кризи, основних причин, що її обумовили та проблеми, що потребують розв'язання.

Другим етапом є визначення цільових параметрів антикризового процесу, тобто якісне визначення цільового стану підприємства та його кількісні ознаки у вигляді певної системи цільових (планових) показників (встановлені цільові параметри в подальшому використовуються для моніторингу за перебігом реалізації програми та дають можливість визначити ступінь досягнення поставлених цілей).

Третім етапом є визначення обмежень антикризового процесу (часових та ресурсних).

Четвертий етап – перелік антикризових заходів, що плануються, з визначенням детального плану-графіка реалізації кожного з них (з конкретизацією завдань по підрозділах та виконавцях).

П'ятим етапом антикризової програми є розробка бюджету витрачання коштів на реалізацію програми (плану) (якщо планові заходи потребують додаткового фінансування певних специфічних витрат).

Шостий етап це фінансовий план діяльності підприємства на період реалізації програми, у тому числі план обслуговування та погашення боргів, план руху грошових коштів.

Сьомим (останнім) етапом є розробка форм та механізмів контролю за реалізацією програми з боку зацікавлених сторін (власників, кредиторів, органів державного управління тощо), їх повноваження щодо поточного управління реалізацією програми.

Розроблена таким чином антикризова програма за потреби стає необхідним підґрунтям для підготовки інших похідних спеціальних планових документів, що мають вузьке функціональне призначення, зокрема бізнес-плану фінансового оздоровлення та плану санації.

## **2. Процес формування 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 у найкоротші терміни. Більшість вітчизняних та російських авторів пропонують певний вибір антикризових заходів:

– відповідно до ступеня глибини існуючої кризи та стадії фінансової стабілізації (методи оперативного, тактичного, стратегічного механізму);

– виділяють оперативні, довгострокові фінансові та довгострокові інвестиційні методи, які використовуються послідовно, якщо необхідний результат не буде отриманий;

– групують методи санації залежно від кількісних показників-індикаторів загрози банкрутства тощо.

Однозначна точка зору на послідовність (черговість) застосування тих чи інших антикризових процедур, оптимальну норму співвідношення між ними не досягнута, методичний інструментарій кожного етапу антикризових перетворень формується емпірично без належного обґрунтування доцільності саме цих заходів.

Таким чином, антикризова програма підприємства має розглядатися як документальне оформлення прийнятого рішення стосовно шляхів та засобів виведення підприємства зі стану кризи, а науково обґрунтовані вимоги (принципи) її розробки – базуватись на наукових розробках та інструментарії теорії прийняття рішень. Хоча процес прийняття рішень має інтеріорізований характер та являє собою ланцюг розумових дій, які не піддаються безпосередньому спостереженню, у теорії прийняття рішень доведено необхідність виконання типових процесів або блоків роботи, які характерні для процесу прийняття будь-якого рішення. Це надає можливості розробити структурну схему гіпотетичної системи формування антикризової програми та визначити характер зв'язків між основними блоками роботи, яка має бути здійснена.

Блоки 1-3 (формування суб'єктивної уяви про сутність завдання, що потребує вирішення, оцінка наслідків можливих альтернатив, прогнозування умов, які обґрунтовують можливі наслідки) визначаються як перед рішення або підготовча робота, блок 4 (вибір альтернативи) характеризує безпосередньо прийняття рішення. Декомпозиція завдання розробки антикризової програми дозволяє визначити, що окремі блоки (етапи) роботи можуть здійснюватися різними способами. Блоки 1-3 доцільно здійснювати із залученням фахівця (експерта), тобто спеціально підібраної та підготовленої особи або групи осіб. Блок 4 здійснюється безпосередньо особою, що приймає рішення (ОПР), яка несе відповідальність за якість прийнятого рішення, але за методичної підтримки фахівців (експертів). Формування антикризової програми відноситься до класу відкритих задач. Це обумовлено тим, що перед прийняттям рішення множина допустимих альтернатив, гіпотез та наслідків є порожньою.

В той же час, формування антикризової програми підприємства слід розглядати як вірогідну, динамічну, складну, ризиковану задачу. Необхідною передумовою прийняття рішення є пізнання принципової структури задачі, що потребує розв'язування, тобто її основних елементів та існуючих співвідношень між ними.

Основними (базовими) елементами задачі формування антикризової програми є:

- множина альтернатив  $A$ ;
- множина гіпотез  $H$ ;
- множина наслідків  $W$ .

Множина альтернатив  $A = (a_1, a_2, a_3, \dots, a_n)$  являє собою повний перелік можливих альтернатив розв'язування задачі. Наявність альтернатив розглядається як обов'язкова умова задачі прийняття рішення, оскільки, якщо альтернатив немає, немає і вибору, а відповідно немає і самої задачі, що потребує розв'язування. Множина гіпотез  $H = (h_1, h_2, h_3, \dots, h_n)$  визначає набір гіпотез (судження) про стан зовнішнього та внутрішнього оточення підприємства, який визначається наслідками прийнятого рішення. Гіпотеза має складну структуру, визначається певною множиною подій, кожна з яких має певну вірогідність виникнення. Множина наслідків  $W = (w_1, w_2, w_3, \dots, w_n)$  являє собою функцію наслідків, яка визначена на декартовому просторі таким чином, що характеризує можливі наслідки прийняття альтернативи  $A_i$  в умовах виконання гіпотези  $H_m$ .

Процес генерування складових елементів задачі формування антикризової програми за своєю суттю є продуктивним процесом. Він має евристичний характер, спрямовується сукупністю евристичних принципів та не може бути формалізований. Значну роль у перебігу його здійснення відіграють інтелектуальні та професійні здібності особи експерта, який проводить цю роботу. Це обумовлює вагомість особистого фактора при підготовці до прийняття рішення у відкритих задачах, визначає вимоги до підбору та організації роботи експертів.

Таким чином, управління розробкою антикризової програми – це цілеспрямована діяльність з визначенням оптимальної кількості антикризових заходів, які відповідають меті антикризового процесу, ресурсним та часовим обмеженням конкретного підприємства.

### 3. Методи (заходи) фінансового антикризового управління

У процесі виявлення потреби антикризового управління визначається основна мета антикризових заходів – стан в майбутньому, котрий можливо змінити відносно теперішнього та варто, бажано або необхідно досягнути. Враховуючи різноманітність кризових явищ та багатоваріантність їх прояву, можна використовувати різні методи антикризового управління як по відношенню до окремих параметрів кризового явища, так і до кризової ситуації в цілому. Це обумовлює необхідність їх класифікації.

Таблиця 4.1

Систематизація тактичних методів фінансового антикризового управління

Назва методу	Сутність	Мета
Даунсайзинг	можливості підприємства адаптуватися до умов внутрішнього та зовнішнього середовища шляхом зменшення	значне скорочення постійних витрат, зменшення собівартості продукції

	виробничих потужностей та чисельності персоналу підприємства відповідно до реального попиту та ринкових можливостей	
Санація	сукупність заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, спрямованих на швидке покращення фінансових показників підприємства за рахунок зміни структури активів та пасивів підприємства	відновлення ліквідності та платоспроможності, а також, як і при реструктуризації, на відновлення прибутковості та конкурентоспроможності
Моніторинг	дослідження, оцінка та прогноз стану навколишнього середовища в зв'язку господарчою діяльністю підприємства	раннє виявлення кризи, яка насувається, та «слабких її сигналів»
Контролінг	функція у системі управління підприємством, яка аналізує та координує систему виконання виробничих програм у порівнянні з плановими показниками	прискорення виявлення кризових явищ

Методи першої групи (табл. 8.1) спрямовані на швидке покращення фінансових показників підприємства, тобто подолання наслідків кризи. Проте у більшості випадків цих методів недостатньо для усунення основної причини кризового стану – неефективної системи управління. А це потребує використання заходів більш тривалої дії. Тобто застосування стратегічних методів спрямовано на покращення якісних характеристик діяльності підприємств (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

#### Систематизація стратегічних методів антикризового управління

Назва методу	Сутність	Мета
Диверсифікація	розширення сфери діяльності суб'єкта господарювання в будь-якому напрямі, щоб не	об'єднання у межах однієї організації різних стадій виробництва та розподілу,

	бути залежним від одного ринку, застосовується на початку створення підприємства, при перших ознаках кризи	різних видів діяльності задля суттєвої економії витрат.
Регуляризація	формування системи стратегічного планування та управлінського обліку; створення комплексної системи фінансового контролю та планування; створення автоматизованої системи обліку; впровадження повноцінних маркетингових служб тощо	формування систем управління, спроможних вирішувати великий обсяг складних задач, пов'язаних із роботою в ринкових умовах, виходом на міжнародні ринки
Реінжиніринг	перепроєктування бізнес-процесів підприємства за рахунок скорочення зайвих ланок та операцій в бізнеспроцесах, зайвих витрат часу та інших ресурсів	різке підвищення показників ефективності діяльності, таких як продуктивність праці, час обслуговування чи виготовлення продукції, собівартість тощо
Реструктуризація	здійснення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм господарювання, які можуть забезпечити підприємству фінансове оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва	подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості
Злиття	об'єднання підприємств (шляхом створення нової юридичної особи або приєднання підприємств до головного підприємства), у	досягнення подальшого спільного розподілу ризиків та вигід від об'єднання

	результаті якого власники (акціонери) підприємств, що об'єдналися, здійснюватимуть контроль над усіма чистими активами об'єднаних підприємств	
Ліквідація	припинення діяльності підприємства, виключення його з реєстрів, зняття з обліку в ДПІ та фондах соціального страхування	задоволення кредиторських вимог

Розробка та прийняття управлінських рішень здійснюється відповідно до мети антикризових заходів – недопущення, нейтралізація (стабілізація) або подолання (ліквідація) кризових явищ на підприємстві.

#### 4. Характеристика фінансових антикризових заходів

У законодавстві України наведено таке визначення поняття реструктуризації: це здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміну форм власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможності продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів.

Реструктуризація на мікрорівні – раціоналізація і переорієнтація діяльності і, відповідно, параметрів певної організації з метою підвищення її конкурентоспроможності завдяки зміні умов функціонування.

Залежно від характеру застосовуваних заходів розрізняють такі форми реструктуризації:

- виробництва;
- активів;
- фінансову;
- корпоративну (реорганізацію).

Реструктуризація виробництва передбачає внесення змін у організаційну та виробничо-господарську сферу підприємства, у тому числі зміну керівництва підприємства, впровадження прогресивних форм та методів управління, підвищення ефективності маркетингу, диверсифікацію асортименту продукції, поліпшення її якості, зменшення витрат на виробництво, скорочення чисельності працівників. Реструктуризація активів передбачає продаж частини основних фондів, зайвого обладнання, запасів сировини та матеріалів, окремих підрозділів

підприємства, впровадження зворотного лізингу, реалізацію окремих фінансових вкладень, рефінансування дебіторської заборгованості.

Фінансова реструктуризація пов'язана зі зміною структури і розмірів власного та позичкового капіталу, а також зі змінами в інвестиційній діяльності підприємства, у тому числі з реструктуризацією заборгованості, одержанням додаткових кредитів, збільшенням статутного фонду, замороженням інвестиційних вкладень.

Найскладнішим видом реструктуризації є корпоративна, що передбачає реорганізацію підприємства, зміну власника статутного фонду, створення нових юридичних осіб або нової організаційно-правової форми діяльності. У межах такої реструктуризації здійснюються часткова або повна приватизація, поділ великих підприємств на частини, виокремлення з великих підприємств певних підрозділів (об'єктів соціально-культурного побуту, непрофільних підрозділів), приєднання до інших або злиття з потужнішими підприємствами. Характер та особливості реструктуризаційних процесів значною мірою залежать від видів реструктуризації.

Адаптаційна, або прогресивна, реструктуризація впроваджується за відсутності кризових явищ як таких, але з появою негативних тенденцій з метою їх подолання і адаптації підприємства до нових ринкових умов. До ознак такого стану належать:

- зниження загальної ефективності;
- вичерпаність виробничого потенціалу;
- відставання порівняно зі світовими стандартами;
- низька ефективність управління.

У межах цієї реструктуризації найчастіше впроваджуються такі види диверсифікації:

- а) просторова – розвиток нових внутрішніх та зовнішніх ринків;
- б) продуктова – розвиток нових продуктів як споріднених, так і нових.

Випереджальна реструктуризація спостерігається в успішних компаніях, які передбачають можливість змін умов функціонування (появу нових або підсилення позицій наявних конкурентів, впровадження новітніх технологій, виникнення нових або втрата існуючих ринків) і прагнуть підсилити свої ключові компетенції та конкурентні переваги. Характерними ознаками такої реструктуризації є стратегічні альянси, купівля-продаж бізнесів тощо. Зазначені види реструктуризації, звичайно, не здійснюються водночас. Вибір конкретного її виду визначається станом підприємства і проблемами, які воно прагне вирішити.

Якщо розглядати види реструктуризації за її об'єктами, вони мають такі характерні ознаки.

Операційна реструктуризація стосується базової господарчої діяльності підприємств, результатом якої є прибуток або збитки. При її здійсненні всі дії щодо узгодження обсягів продажу, запасів сировини, матеріалів, готової



продукції тощо відбиваються на зміні структури активів. До основних належать такі кроки у процесі операційної реструктуризації:

- скорочення чисельності працівників, що сприяє скороченню витрат, збільшенню доходів і прибутків від підвищення продуктивності праці для подальшого їх інвестування у виробництво;
- стабілізація заробітної плати або уповільнення її зростання з метою акумуляції додаткових прибутків;
- звільнення від об'єктів соціальної сфери та зайвих активів; – пошук нових ринків і партнерів, у тому числі зарубіжних;
- впровадження нових продуктів та підвищення якості продукції.

Фінансова реструктуризація стосується управління пасивами компанії, а саме її заборгованості, і тісно пов'язана з операційною реструктуризацією. Швидка та успішна операційна реструктуризація, що сприяє збільшенню позитивних грошових потоків, зменшує потребу у фінансовій реструктуризації. Проте фінансова реструктуризація може ускладнювати операційну реструктуризацію залежно від обставин. Ця реструктуризація передбачає тісне співробітництво підприємства зі своїми кредиторами, у тому числі з банками, і потребує певної законодавчої бази. Фінансова реструктуризація передбачає зміну структури пасивів шляхом:

- відстрочення сплати заборгованості;
- зменшення відсоткової ставки за заборгованістю;
- визначення вигіднішої для підприємства схеми погашення заборгованості;
- заміни заборгованості або принаймні її частини на акції;
- анулювання частини або всієї заборгованості;
- отримання від кредиторів нових позик, кредитів або гарантій.

Реструктуризація власності стосується зміни розподілу влади на підприємстві та участі у власному капіталі. Такі види реструктуризації, як операційну, фінансову та власності, можна здійснювати одночасно в межах санаційної, адаптаційної або випереджуючої реструктуризації, проте обмеженість необхідних для цього ресурсів потребує визначення найефективніших пріоритетних напрямів.

Оперативна реструктуризація здійснюється в короткостроковому періоді, якщо підприємство не може розраховувати на зовнішні джерела фінансової допомоги і вирішує питання своєї ліквідності за рахунок внутрішніх резервів у межах, як правило, санаційної реструктуризації. Вона полягає у визначенні основних видів діяльності й ринків, виявлення слабких сторін у здійсненні основних функцій і розробці конкретних пропозицій щодо їх усунення з мінімальними втратами, а також вивільнення зайвих ресурсів.

Прикладом дій, що дають швидкі результати, можуть бути:

- управління грошовими потоками;

- зменшення витрат шляхом усунення матеріальних збитків і пошуку дешевших альтернативних джерел матеріального постачання;
- формування системи збуту продукції;
- визначення перспективних ринків збуту та прибуткових видів продукції, а також відмова від збиткових видів діяльності;
- скорочення чисельності працівників;
- удосконалення організації виробництва;
- позбавлення від зайвих активів і об'єктів соціальної інфраструктури;
- підвищення контролю за якістю продукції.

Стратегічна реструктуризація здійснюється в довгостроковому періоді, базується на результатах оперативної реструктуризації і передбачає залучення як внутрішніх, так і зовнішніх джерел фінансування в межах адаптаційної та випереджальної реструктуризації.

Вона може передбачати:

- диверсифікацію виробництва;
- завоювання нових ринків збуту;
- придбання нового обладнання; – впровадження новітніх технологій;
- сертифікацію виробів;
- реструктуризацію організаційної структури підприємства;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- реструктуризацію власності;
- купівлю-продаж бізнесу.

Реструктуризаційні заходи можуть здійснюватися за різних умов, спрямовуватися на різні результати за допомогою різних інструментів, у різні часові інтервали і з різними ресурсами. Тому комплексна реструктуризація необхідна і економічно доцільна лише в окремих випадках. Найчастіше бажаних результатів можна досягти шляхом усунення певного недоліку, наприклад, неефективної системи управління. Але визначення таких першочергових заходів потребує високої кваліфікації менеджерів і знання ними антикризових методів.

При цьому слід враховувати макроекономічні чинники, що становлять зовнішні умови реструктуризації.

Основними заходами реструктуризації є такі:

- а) інвентаризація наявних основних засобів підприємства та виробничих запасів;
- б) виявлення майна підприємства, яке не використовується або тимчасово не використовується в технологічних процесах, для його подальшого продажу, консервації, передання в оренду або до статутних фондів інших підприємств;
- в) виявлення основних засобів, зношених на 100 %;
- г) списання з балансу підприємства неліквідних основних засобів, основних засобів невиробничого призначення, а також тих, що зношені на 100 %;

д) реалізація надлишків виробничих запасів, а також залишків продукції і товарів на складах (з урахуванням потреб виробництва та дотримання норми виробничих запасів);

е) розгляд можливості погашення заборгованості із заробітної плати працівникам виробництва за рахунок зазначених товарів або грошових надходжень від цих заходів;

ж) виявлення активів та коштів підприємства, які були передані до статутних фондів інших суб'єктів господарювання, і визначення доцільності подальшого перебування виявлених активів у складі їх статутних фондів;

з) визначення з майнового комплексу об'єктів для створення представництв та філій, дочірніх підприємств, передання їх як внески до статутних фондів інших підприємств;

к) відмова від частини земельних ділянок, які не використовуються; л) розробка заходів реструктуризації кредиторської заборгованості;

м) створення сучасних організаційних форм управління;

н) зміна централізованого стиля керівництва на стиль роботи в команді;

о) створення підрозділів з маркетингу, з роботи з акціонерами, боржниками тощо;

п) оптимізація чисельності працівників з метою скорочення витрат; р) пошук нових ринків збуту і партнерів.

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

Приховане банкрутство – це навмисне приховування факту стійкої фінансової неспроможності через подання недостовірних даних, якщо це завдало матеріальних збитків кредиторам.

Фіктивне банкрутство полягає в явно неправдивій заяві громадянина-засновника або власника підприємства, а також посадової особи певного підприємства про фінансову неспроможність виконання зобов'язань перед кредиторами та бюджетом.

Умисне банкрутство – це свідоме доведення суб'єкта підприємницької діяльності до стійкої фінансової неплатоспроможності, яка виникає через те, що власник або посадова особа підприємства з корисливих міркувань вдається до протиправних дій або не виконує чи неналежно виконує свої службові обов'язки, завдаючи істотної шкоди державним або громадським інтересам чи законним правам власників і кредиторів.

Форми рефінансування дебіторської заборгованості: факторинг; форфейтинг; оформлення заборгованості векселями.

Факторинг – це операція щодо рефінансування дебіторської заборгованості по розрахунках з покупцями продукції, що здійснюють комерційні банки та спеціалізовані факторингові фірми.

Основний принцип факторингової операції полягає в тому, що підприємство-продавець передає факторові право отримання грошових коштів по платіжних документах за поставлену продукцію. При цьому фактор у 3-денний термін відшкодовує підприємцю-продавцю певну, узгоджену сторонами, частину суми боргу за даними платіжними документами. Погашення залишку платежу здійснюється після отримання коштів від боржника.

Оформлення заборгованості векселем з його подальшим продажем на фондовому ринку дає можливість перевести дебіторську заборгованість у грошові активи. Облік векселів здійснюється суб'єктами фондового ринку за визначеною ціною залежно від суми векселя, терміну погашення та ризику непогашення.

Форфейтинг – це операція щодо рефінансування дебіторської заборгованості по комерційному кредиту, яка оформлюється шляхом індосаменту перехідного векселя на користь банку. У результаті форфейтування комерційний кредит трансформується на банківський.