*Тема 1.* Сутність та місце антикризового управління корпорацією

1. Сутність корпоративного управління
2. Загальні поняття про економічну кризу
3. [Поняття і типологія антикризових стратегій](http://stud.com.ua/21792/menedzhment/antikrizova_strategiya_taktika#96)
4. [Стратегії попереджувального антикризового управління](http://stud.com.ua/21793/menedzhment/strategiyi_poperedzhuvalnogo_antikrizovogo_upravlinnya#15).
5. [Реалізація антикризової стратегії та антикризова тактика](http://stud.com.ua/21795/menedzhment/realizatsiya_antikrizovoyi_strategiyi_antikrizova_taktika#81)

Корпоративна форма організації підприємств склалася в кінці ХІХ століття і була обумовлена якісними зрушеннями в закономірностях розвитку економіки, послабленням принципів вільної конкуренції, процесами централізації і концентрації виробництва. Вона сприяла істотному розширенню джерел залучення фінансових засобів, забезпечуючи при цьому мобілізацію капіталів, що, в свою чергу, зменшило дію різного роду соціальних, політичних та інших ризиків для виживання та ефективного функціонування корпорації.

Корпорація - організація, визнана юридичною особою, заснована на об'єднаних капіталах (добровільних внесках), що передбачає часткову власність, що здійснює яку-небудь соціально корисну діяльність, і характеризується значною концентрацією управлінських функцій на верхньому рівні ієрархічної структури. Дана форма організації підприємницької діяльності має широке поширення в економічно розвитих країнах. Головною функцією корпоративного управління є організація діяльності корпорації в інтересах акціонерів як джерел фінансових ресурсів.

Корпорація як організація являє собою штучно створену соціальну групу інституціонального характеру, що виконує визначену суспільну функцію (виробництво, нагромадження, розподіл і впорядкований розподіл коштів), орієнтовану на досягнення взаємозалежних і специфічних цілей у визначеній сфері людської діяльності. Виходячи з того, що корпорація являє собою колективне утворення, організацію, що має статус юридичної особи, створену об'єднанням капіталів (добровільних внесків) і здійснюючу будь-яку соціально корисну діяльність, можна виокремити визначені **ознаки**, що характеризують такі корпоративні утворення:

- об'єднане утворення, що функціонує у відповідності з визначеними цілями;

- об'єднання капіталу;

- здійснення соціально-значущої діяльності в широких масштабах (виробництво, фінанси, створення матеріальних благ, торгівля, сировинні і переробні галузі);

- статус юридичної особи.

**Корпоративне управління** – система відносин, яка визначає правила та процедури прийняття рішень щодо діяльності господарського товариства та здійснення контролю, а також розподіл прав і обов'язків між органами товариства та його учасниками стосовно управління ним.

Корпоративне управління є одним з ключових елементів і передумовою успішної діяльності товариства, підвищення довіри інвесторів. Наявність ефективної системи корпоративного управління збільшує вартість капіталу, компанії заохочуються до більш ефективного використання ресурсів, що створює базу для зростання.

У широкому розумінні корпоративне управління розглядають як систему, за допомогою якої спрямовують та контролюють діяльність товариства. У рамках корпоративного управління визначається, яким чином інвестори здійснюють контроль за діяльністю менеджерів, а також яку відповідальність несуть менеджери перед інвесторами за результати діяльності товариства. Належна система корпоративного управління дозволяє інвесторам бути впевненими у тому, що керівництво товариства розумно використовує їх інвестиції для фінансово-господарської діяльності і, таким чином, збільшується вартість частки інвесторів у капіталі товариства.

***Належне корпоративне управління не обмежується виключно відносинами між інвесторами та менеджерами, а передбачає також урахування законних інтересів та активну співпрацю із зацікавленими особами, які мають легітимний інтерес у діяльності товариства (працівниками, споживачами, кредиторами, державою, громадськістю тощо). Це пов'язано з тим, що товариство не може існувати незалежно від суспільства, в якому воно функціонує, і кінцевий успіх його діяльності залежить від внеску всіх зацікавлених осіб.***

Таким чином, сутністю корпоративного управління є система відносин між інвесторами - власниками товариства, його менеджерами, а також зацікавленими особами для забезпечення ефективної діяльності товариства, рівноваги впливу та балансу інтересів учасників корпоративних відносин.

Важливість корпоративного управління для товариств полягає у його внеску до підвищення їх конкурентоспроможності та економічної ефективності завдяки забезпеченню:

• належної уваги до інтересів акціонерів;

• рівноваги впливу та балансу інтересів учасників корпоративних відносин;

• фінансової прозорості;

• запровадження правил ефективного менеджменту та належного контролю.

Важливість корпоративного управління для держави обумовлена його впливом на соціальний та економічний розвиток країни через:

• сприяння розвитку інвестиційних процесів, забезпечення впевненості та підвищення довіри інвесторів;

• підвищення ефективності використання капіталу та діяльності товариств;

• урахування інтересів широкого кола заінтересованих осіб, що забезпечує здійснення товариствами діяльності на благо суспільства та зростання національного багатства.

Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НК ЦПФР) відповідно до покладених на неї завдань здійснює методологічне забезпечення запровадження та розвитку принципів корпоративного управління згідно з законодавством; проводить перевірки діяльності емітентів щодо стану корпоративного управління; узагальнює практику застосування законодавства з питань корпоративного управління.

Наявність ефективної структури корпоративного управління є питанням надзвичайної важливості. Корпоративне управління містить у собі спосіб управління діяльністю окремої корпорації з боку ради директорів і менеджменту, що торкається таких *аспектів*, як:

- постановка корпоративних цілей (включаючи визначення економічної вигоди для власників);

- управління поточною діяльністю корпорації;

- врахування інтересів учасників корпоративних відносин;

- забезпечення відповідності корпоративної діяльності і корпоративної культури вимогам діючого законодавства, нормативній базі і загальноприйнятим нормам ділового обороту;

- захист інтересів акціонерів і інвесторів.

Корпоративне управління - це система відносин між власниками, органами управління товариства, його менеджерами, а також іншими зацікавленими особами (працівниками, постачальниками, споживачами, кредиторами, державними та місцевими органами влади, громадськістю тощо) задля забезпечення ефективної діяльності товариства і максимально повного задоволення інтересів власників та інших зацікавлених осіб.

Дані, представлені в таблиці 1.1, ілюструють множинність підходів до визначення сутності корпоративного управління.

Сутність корпоративного управління з позиції особистого підходу розглядається як один з механізмів максимізації вартості корпорації, де ключову роль грає Наглядова рада, що дотримує баланс між інтересами акціонерів і інших осіб, що мають відносини до корпорації, - менеджерів, інших співробітників, постачальників, кредиторів, суспільних груп. Проблема влади трактується як вибір найкращих механізмів управління і розподілу влади між різними групами учасників корпоративних відносин.

**Таблиця 1.1. Підходи до визначення сутності корпоративного управління**

|  |  |
| --- | --- |
| **Підхід** | **Сутність корпоративного управління** |
| Особистий (внутрішня архітектура) | Вибір найкращих механізмів управління та розподілу влади між різними групами учасників корпоративних відносин |
| Громадський (зовнішні відносини) | Відносини між корпорацією та суспільством |
| Нормативний | Кодекс принципів та норм, що регламентують права, обов'язки та відповідальність осіб, які приймають участь в управлінні корпорацією |
| Економічний | Система відносин між органами управління, посадовими особами корпорації та акціонерами |
| Управлінський | Система виборних та призначених органів акціонерного товариства, що керує ним |

Відповідно до громадського (суспільного) підходу корпоративне управління - це відносини між корпорацією і товариством. У цьому випадку на перший план виходять питання інформації і суспільного контролю над визначеними сторонами діяльності корпорації, формування системи стимулів, що повинні забезпечити ефективний розвиток корпоративного сектора економіки, обмежуючи в той же час негативні наслідки і дотримуючись базових інтересів інших учасників корпоративних відносин.

Таким чином, корпоративне управління можна розглядати з погляду внутрішньої архітектури, тобто визначати взаємовідносини між ключовими учасниками корпоративних відносин, а можна і з погляду зовнішніх відносин, в які вступає корпорація із зовнішнім середовищем.

У рамках нормативного підходу корпоративне управління являє собою кодекс принципів і норм, що регламентують права, обов'язки і відповідальність осіб, що беруть участь у керуванні емітентом акцій. Такі принципи і норми закріплюються в різних правових актах (законах і підзаконних актах держави і внутрішніх правових документів акціонерного товариства).

З позиції економічного підходу під корпоративним управлінням розуміється система відносин між органами управління і посадовими особами підприємства-емітента, власниками-акціонерами, власниками боргових цінних паперів корпорації, а також з іншими власниками інтересу, які так чи інакше втягнуті в управління емітентом акцій як юридичною особою.

За умов управлінського підходу корпоративне управління розглядається як система виборних і призначених органів акціонерного товариства, що управляє ним з метою забезпечення максимальної прибутковості від усіх видів діяльності при дотриманні норм діючого законодавства.

Таким чином, у даний час не існує єдиного визначення сутності корпоративного управління, вона розглядається з позиції декількох підходів. Очевидно, буде правильним визначити сутність такого управління на основі консолідації всіх підходів, тоді її можна буде сформулювати в *такий спосіб*.

*Корпоративне управління являє собою діяльність виборних і призначених органів акціонерного товариства, спрямовану на підтримку балансу інтересів власників товариства і менеджерів, що управляють власністю товариства, на одержання максимального прибутку від усіх видів діяльності товариства в рамках норм діючого законодавства.*

Корпоративне управління здійснюється Загальними зборами акціонерів, Наглядовою Радою, Правлінням і Ревізійною комісією і вирішує правові (внутрішньо-корпоративне право), фінансові, маркетингові, кадрові й організаційно-технічні питання діяльності акціонерного товариства.

**Основними задачами** корпоративного управління є:

- створення і забезпечення діяльності ефективного механізму аналізу, що тече і стратегічного Управління, прийняття управлінських рішень і контролю за діяльністю товариства;

- забезпечення однакового і справедливого відношення до всіх акціонерів (у тому числі до дрібних й іноземних) і можливості всім акціонерам використовувати ефективні способи захисту у випадку порушення їх прав;

- балансування інтересів акціонерів, менеджерів, працівників, клієнтів, партнерів і постачальників акціонерного товариства, тобто зацікавлених осіб, держави і громадськості.



Рис. 1.1. **Основні характеристики корпоративного управління**

Причому *пріоритетною задачею корпоративного управління* є балансування інтересів зацікавлених у діяльності акціонерного товариства осіб.

Пріоритетність саме цієї задачі обумовлена такою особливістю корпоративного управління як виокремлення володіння власністю від безпосереднього управління нею. У результаті цього неминуче зростає роль найманих менеджерів, безпосередньо керуючих діяльністю корпорації. Виникають різні групи учасників корпоративних відносин, що складаються в зв'язку з таким управлінням. Кожна група переслідує власні інтереси.

Для більшості великих українських акціонерних товариств можна виділити наступні групи учасників корпоративних відносин, кожна з яких має свої *інтереси*:

- менеджмент (у тому числі одноособовий управлінський орган);

- великі акціонери (власники контрольного пакета голосуючих акцій товариства);

- акціонери, що володіють незначними пакетами акцій (так звані дрібні або міноритарні акціонери);

- власники інших цінних паперів акціонерного товариства;

- кредитори, що не є власниками цінних паперів товариства;

- органи державної влади й органи місцевого самоврядування.

Інтереси кожної з перерахованих груп не тільки не збігаються, але і найчастіше суперечать один одному.

Менеджери акціонерного товариства стурбовані, насамперед, міцністю свого положення, зростанням власних доходів і зниженням небезпеки впливу непередбачених обставин.

У той же час акціонери товариства, зацікавлені в рості його прибутку і високої курсової вартості його акцій, схильні до підтримки рішень, що ведуть до одержання товариством високих прибутків, навіть і сполучених з високим ризиком. Органи державної влади і місцевого самоврядування зацікавлені в здатності товариства виплачувати податки й інші обов'язкові платежі, а також у створенні робочих місць. Кредиторів товариства, що не є власниками його цінних паперів, цікавить стабільність і стійкість фінансового становища акціонерного товариства як необхідні умови виконання ним узятих на себе зобов'язань.

У корпоративному управлінні існують два класи - власники, що не управляють власністю, і керівники, що не володіють нею. У цих класів різні інтереси. Інтереси людей, що контролюють діяльність товариства, менеджерів, можуть відрізнятися (і реально відрізняються) від інтересів постачальників капіталу (інвесторів). Ця проблема відома як проблема "принципала-агента" (агентська теорія). Принципалами є акціонери. Менеджери - це агенти, працівники, яких наймають для управління акціонерним товариством. Оскільки в агента можуть бути свої інтереси, що не збігаються з інтересами принципала, існує теоретична (і практична) можливість того, що він стане уживати влада на шкоду принципалові.

Агентська теорія будується на припущенні, що агенти, найняті принципалами, діють так, щоб максимізувати корисність для себе, а не для принципалів. Це відбувається в ситуації, коли наслідки економічних дій агентів "лягають" на їх плечі не цілком, і істотна їх частина приходиться на частку принципала, тобто агент поділяє ризик своєї діяльності з принципалом.

У 70-х роках ХХ ст. виникла так звана теорія "принципала-агента", або агентська теорія. Її автором вважається С. Росс. Він перший розглянув конфлікт інтересів агента (найманого менеджера, який не володіє власністю, але реально контролює діяльність товариства) та власника, котрий не управляє своєю власністю. Оскільки інтереси цих двох сторін не збігаються, існує можливість з боку агента зловживань владою не на користь принципала. Більше того, активна діяльність агента на користь принципала інколи має для агента, так би мовити, "негативну корисність".

Справедливість положень агентської теорії підтверджує практика останніх років управління акціонерними товариствами в Україні. Корпоративне управління займається балансуванням різнонаправлених інтересів інвесторів (принципалів) і менеджерів (агентів). При цьому значна кількість акціонерів перебуває за межами акціонерного товариства (аутсайдери). Правда, це не характерно для українських акціонерних товариств, у яких як наслідок процесу приватизації переважають акціонери-інсайдери.

Враховуючи положення агентської теорії перед вітчизняною теорією та практикою корпоративного управління постає завдання створення такої **моделі корпоративного управління**, *яка обмежувала би владу менеджерів та захищала б інтереси власників, але не обмежувала би при цьому ініціативи агента в його діяльності на користь товариства*. При цьому має бути досягнуто такої прозорості діяльності акціонерного товариства, щоб акціонери-аутсайдери (тобто акціонери, які перебувають за межами акціонерного товариства, на відміну від акціонерів-інсайдерів) мали достатню інформацію та можливість моніторингу діяльності товариства.

Подібне управління на сьогодні спостерігається в Україні - нова область теорії і практики. Для його розвитку необхідна дія наступних факторів:

По-перше, підвищення ролі держави, що повинне брати участь у становленні і розвитку корпоративного Управління.

По-друге, необхідність консолідації пакетів акцій - зосередження в одних руках фізичних або юридичних осіб достатньої кількості акцій для більш ефективного управління діяльністю товариства. Не секрет, що прийнята в Україні модель приватизації має негативні наслідки, у числі найважливіших з яких - "розпилення" акцій між мільйонами фізичних осіб. У цих умовах організувати чітке корпоративне управління дуже складне. Процес консолідації акцій в Україні тільки набирає силу. При цьому способи консолідації пакетів акцій повинні бути цивілізованими, тобто чітко врегульовані за допомогою законодавства, забезпечувати прозорість угоди і бути зрозумілими всім учасникам корпоративних відносин.

У вітчизняній економіці сфера корпоративного управління тільки починає формуватися. Таке управління в перехідній економіці має свою специфіку, характерні риси:

- перевага дрібних інвесторів у структурі капіталу акціонерних товариств як результат масової приватизації;

- розподіл дрібних пакетів серед великого кола дрібних акціонерів;

- наявність "ексклюзивних" відносин між великими акціонерами і менеджерами таких суспільств.

Цілком зрозуміло, що роль корпоративного управління в країнах з високою концентрацією власності суттєво відрізняється від країн, що характеризуються розпорошеністю капіталу.

Структура корпорації як системи - це у певному розумінні спосіб поділу її на взаємозалежні підсистеми чи елементи. У корпорації, наприклад, можуть бути вирізненні: виробнича структура, структура управління, структура акціонерного капіталу, структура матеріальних запасів, операційна структура, організаційна структура і багато інших. Організаційна структура управління природним чином відображає інші види структур, найбільш повно характеризує структуру управління фірмою загалом.

 **Тема 2. БІЗНЕС –МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ**

В умовах зростання невизначеності економіки першорядне значення для підприємств знаходить побудова ефективної бізнес-моделі, яка б давала повне уявлення про хід реалізації всіх бізнес-процесів підприємства та фактичні результати його діяльності, а в умовах фінансової кризи та зростання конкуренції забезпечувала б стійкість, ліквідність та ефективність діяльності підприємства на оперативному і стратегічному рівні, враховуючи, що будь-яке підприємство є об’єктом ринкових відносин – сприяла б підвищенню рівня його ринкової капіталізації.

У межах теорії стратегічного управління концепція бізнес-моделі все активніше використовується для оцінки  стійкості компаній зі страхування життя, де  слід урахувати низку особливостей цього виду економічної діяльності, зокрема те, що в страхуванні життя в одному  інструменті поєднані ризикові, заощаджувальні, кредитні функції та функції створення доходу. Абсолютні індикатори стійкості включають такі найважливіші показники: обсяг страхових премій та обсяг страхових платежів за рік, розмір статутного капіталу та величину страхових резервів.

Визначимо, що протягом 2006-2013 років стабільно входили в коло кращих компаній зі страхування життя такі: ПрАТ «АЛІКО УКРАЇНА», АТ СК «ТАС», ТДВ CК «Іллічівська», ПрАТ СК «ЕККО», ПАТ СК «Блакитний поліс», ПрАТ СК «Теком-Життя», ПрАТ «ГРАВЕ Україна страхування життя». Ще кілька компаній в окремі роки під впливом економічної кризи, дещо погіршували свою ділову активність, проте їм вдавалося досить швидко відновити свої позиції і повернутися у коло лідерів. Зауважимо, що склад лідерів ринку страхування життя дещо змінився на зламі 2008 – 2009 років.

Низка компаній, що не є членами ЛСОУ (ПАТ АСК «ІНГО Україна ЖИТТЯ», ПАТ СК «Лемма-Віте», ЗАТ СК «Оранта-життя»), в окремі роки теж були включені до рейтингування за показниками діяльності зі страхування життя. Вплив обсягу страхових операцій на стійкість страхової компанії пов'язана з дією закону великих чисел. Чим більше кількість застрахованих об'єктів, тим менша ймовірність відхилення фактичного розміру страхових виплат від середньої очікуваної величини страхових виплат за певний період часу. Зауважимо, що не спостерігається певної спільної закономірності у зміні основних показників діяльності найбільших страхових компаній в останні роки. Як видно з (рис.1– 4), економічна криза здійснила неоднозначний вплив на діяльність лідерів ринку страхування життя.

****

**Рис. 1. Динаміка страхових премій окремих компаній зі страхування життя Джерело: побудовано автором на підставі [5]**

З-поміж представлених на (рис.2) компаній усі, за винятком ПАТ СК «Блакитний поліс», характеризуються позитивною динамікою росту основних показників. У ПАТ СК «Блакитний поліс» показники страхових премій почали суттєво знижуватися з 2010 року, що призвело і до скорочення страхових виплат та в цілому страхових резервів компанії. Проте, таке зниження більшою мірою можна пояснити не так впливом зовнішньоекономічних факторів, як особливостями внутріфірмової корпоративної стратегії. ПАТ СК «Блакитний поліс» належить до категорії кептивних страхових компаній (створена трудовими колективами та профспілками компанії «Укртрансгаз» у 2000 році.

Отже, в цілому за абсолютними показниками стійкості більшість компаній – лідерів характеризуються позитивними тенденціями. Більшість страхових компаній, що входять до кола найбільших, мають низку особливостей обраних бізнес – моделей, які, на нашу думку, і стали запорукою збереження стратегії формування їх стійкості протягом аналізованого періоду:

****

**Рис. 2. Динаміка страхових виплат окремих компаній зі страхування життя Джерело: побудовано автором на підставі [5]**

****

**Рис. 3. Динаміка статутного капіталу окремих компаній зі страхування життяа Джерело: побудовано автором на підставі [5**

**Тема 3.**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЄЮ

Для підприємств, економічний та фінансовий стан яких характеризується як кризовий, шляхом виходу із кризи науковці та практики вбачають у використанні комплексу заходів в рамках антикризових стратегій (табл. 8.4).

Існує чотири типи стратегій виведення корпорації із кризового стану.: стратегія економії, повороту, бізнес-інжинірингу, стратегія виходу. Кожна із стратегій відповідає напрямам дії, які обирає корпорація для забезпечення виходу із кризи. Цей напрям залежить від глибини кризи, можливостей корпорації, дій конкурентів та багатьох інших чинників. Шляхи реалізації стратегії можуть бути різними. В цьому разі головним завданням виступає знайти придатний для корпорації шлях виведення корпорації із кризового стану.

Стратегії зниження витрат (економії) направлені на зменшення матеріальних, трудових та фінансових витрат на підприємстві. Стратегії економії застосовуються у випадку, якщо вплив факторів негативної дії поставив підприємство на межу кризи, але можливість майбутньої нормалізації економічної ситуації є ймовірною для підприємства.

Стратегія повороту орієнтована на застосування нових методів, нових прийомів, напрямів та нових способів в розвитку підприємства.

Реінжиніринг - це фундаментальне переосмислення і конструювання організаційних процесів, з тим, щоб зробити значний крок вперед за такими показниками як ціна, якість, післяпродажне обслуговування і інтенсивність робіт Кризовий реінжиніринг застосовується при необхідності кардинальних та швидких змін на підприємствах. Суть реінжинірингу полягає не в удосконаленні, а в перепроектуванні процесів на підприємстві. Об’єктами реінжинірингу за А. Аскері є стратегії, персонал, технології, виробничі процеси. Кризовий реінжиніринг, як вид антикризової стратегії, має проводитися в сукупності з іншими стратегіями та заходами. Відокремлене його застосування без комплексного системного підходу може не дати сподіваних результатів.

**Таблиця 8.4. Стратегії антикризового управління та заходи щодо їх реалізації**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ціль стратегії | Вид стратегії | Шляхи реалізації стратегії |
| Виживання | Стратегія економії | Зміни організаційної структури та керівних осіб Зниження витрат |
| Оздоровлення | Стратегія повороту | Зміни політики ціноутворення на товар Розробка нового товару Рекламна кампанія Створення фірмового брендуВивчення попиту та адаптація товару до вимог покупцяРаціоналізація асортименту Вихід на нові ринки |
| Оздоровлення | Кризовий бізнес-інжиніринг | Підпорядкування виробництва під вимоги споживачаЕфективна мотиваціяЕфективна система організації праціСистема стимулювання персоналуМодернізація виробництваАвтоматизація виробничих процесівЕфективне використання ресурсівВпровадження нових виробничих технологійВпровадження нових інформаційних технологій.Впровадження комунікаційних технологійНові системи обслуговування постачальників та споживачівВпровадження систем управління якістюЗміна схем реалізації продукціїЗміна організаційної структури, функціональних обов’язків та схеми делегування повноваженьЗміни структури власності |
| Банкрутство | Стратегія виходу | Оголошення про банкрутство Продаж активів |

Застосування кризового реінжинірингу тягне за собою зміни організаційної культури підприємства, традицій та норм, прийнятих на даному підприємстві.

Стратегії виходу застосовуються у випадках неможливості або небажання оздоровлення підприємства шляхом проведення комплексу антикризових заходів. Найчастіше дані стратегії застосовуються при наявності негативного результату від застосування інших антикризових стратегій.

Застосування антикризових стратегій завжди пов’язане з певними грошовими витратами починаючи від оплати послуг антикризового менеджера до фінансування комплексу реінжинірингових заходів, які не завжди готові прийняти власники, тим більше у випадках, коли негативні тенденції на підприємстві значно більші, аніж негативні тенденції в галузі. В таких ситуаціях власники віддають перевагу стратегії ліквідації або продажу підприємства.

Застосування стратегій виходу передбачатиме ціль вилучення інвестицій від використання комплексу заходів, які лежатимуть в основі даних стратегій. На сьогодні вилучення інвестицій у підприємства потенційного банкрута можливе шляхом:

* продажу банкрута на аукціоні;
* відокремлення цілісних майнових комплексів;
* поглинання конкурентом;
* злиття з іншим підприємством;
* виділення з його складу певних активів (непрофільних);
* включення до складу холдингу;
* розпродаж активів частинами;
* передача в оренду.

Проведений аналіз фінансово-економічного стану підприємств дає можливість з’ясувати фінансової можливості підприємств як при вирішенні завдань поточного, так і стратегічного планування.

Специфіка антикризового управління полягає у визначенні таких правил і процедур управління, які б могли стабілізувати ситуацію та вивести підприємство поступово із кризового стану. Використання специфічних інструментів та засобів управління ускладнюється посиленням непередбачуваності наслідків управлінських рішень.

Більшість авторів пропонує при виведенні підприємств із кризового стану використовувати універсальні засоби, які не дозволяють поглибити кризу і створюють умови для об’єктивного аналізу ситуації.

Більшість авторів пропонує планування виходу із кризового стану починати із формулювання стратегії і вже після того займатись розробкою та реалізацією заходів тактичного характеру, але розроблення стратегії займає багато часу, тому для зменшення існуючих негативних тенденцій діяльності підприємства, виведення підприємства із кризового стану необхідно починати із формулювання короткотермінових тактичних цілей, розрахованих на період, який знадобиться для розробки стратегії виходу підприємства із кризи. Саме з цієї позиції більш прийнятним, на нашу думку, є запропонована нижче послідовність дій, яка дозволяє після з’ясування відхилень показників ділової активності та фінансового стану, визначитись із основними напрямами в управлінні підприємством та фінансовому плануванні.

В першу чергу, рекомендується впровадження “ручного управління” підприємством. Ручне управління полягає в тому, що прийняття рішень керівниками різних управлінських ланок обмежується контролем з боку top-менеджерів або власників підприємства. Це робиться для концентрації ресурсів з метою запобігання ситуації, яка могла б сприяти подальшому погіршенню економічного та фінансового стану підприємства. Така ситуація в менеджменті, яка супроводжується обмеженням відповідальності та повноважень, називається ределегуванням повноважень. Завдяки ределегуванню повноважень відбувається концентрація влади, а управлінські рішення відбивають повноту повноважень і відповідальності вищого керівництва. З точки зору фінансового планування централізація управління полягає у жорсткому контролі за фінансовими видатками та введенні обмежень на інвестиційні витрати. На цьому етапі більш жорстко контролюються фінансові потоки підприємства.

Наступним кроком стає створення додаткових інформаційних потоків, які формують внутрішню звітність. Посилення внутрішньої звітності підприємства дасть можливість більш детально вивчити існуючі проблеми кожного структурного підрозділу, визначити внесок кожного члена трудового колективу у реалізацію стратегічних та поточних планів, посилити взаємозв’язки в середині організації та з’ясувати якість взаємодії між ними. Правильно побудовані інформаційні потоки дозволяють з’ясувати організаційні проблеми та їхні витоки, причини недосягнення поставленої мети. Фінансове управління в цьому разі орієнтоване на формування інформаційних потоків, пов’язаних із витратами на кожному робочому місці та в кожному структурному підрозділі. Тут же необхідно з’ясувати наскільки норми витрат часу та ресурсів відповідають нормативному рівню та сучасному рівню технологій, що використовуються у виробничому процесі.

Однією із основних проблем, з якою стикаються в процесі прийняття рішень в антикризовому управлінні, виступає підвищення ступеня відповідальності менеджменту за рішення, які приймаються, за рахунок підсилення ризику. Але підсилення ризику в системі антикризового менеджменту - є однією із головних умов, яка дозволяє підсилити позиції підприємства на ринку, Тому наступним кроком має стати визначення межі ризику при прийнятті управлінських рішень. Кожне рішення в цьому разі повинно визначатись абсолютними показниками можливих втрат та їхнього припустимого значення.

Визначення часу реалізації управлінських рішень. Прийняття управлінських рішень, які спрямовані на стабілізацію діяльності підприємства і виведення його із кризи, повинні бути обмежені в часі. Це одна із головних умов проведення успішних антикризових заходів, оскільки розтягнуті в часі управлінські рішення від моменту прийняття до їх реалізації не дозволяють скористатися тактичними перевагами, які пов’язані із скороченням поточних витрат, покращенням координування дій, підсиленням контролю та використанням наявних ситуаційних переваг: ресурсних (матеріальних, фінансових, людських), ринкових (цінових, конкурентних, маркетингових). Фінансове планування в цьому разі орієнтоване на впровадження більш жорстких заходів щодо управління дебіторами та кредиторами підприємства з метою забезпечення необхідного рівня поточної ліквідності та є короткостроковим.

Реалізація цих заходів дозволить на певний період часу зробити більш жорсткими фінансове планування та контроль за виконанням фінансових планів.

Жорстке дотримання процедури антикризового управління в сукупності з реалізацією вдало обраних стратегій такого управління дає можливість відновити ефективність діяльності підприємства і перейти до реалізації стратегій сталого розвитку

****

**Рис. 4. Динаміка страхових резервів окремих компаній зі страхування життя**

*Джерело: побудовано автором на підставі [5]*

Зауважимо також, що компанії – лідери ринку страхування життя характеризуються різними підходами до управління і розвитку стратегії забезпечення стійкості. Врахування динаміки зміни абсолютних показників стійкості знайшло своє відображення в матриці корпоративних стратегій, яку запропонували вчені Т.В. Генінберг, Н.А. Іванова та О.В. Полякова [2].

Позиція страховика в матриці визначається, виходячи з темпів росту його активів, зібраних страхових премій та співставлення цих коефіцієнтів з аналогічними по ринку страхування життя в цілому.

На кінець 2013 року позиціонування суб’єктів страхування життя мало такий вигляд (рис.5):

Компанії ПрАТ «АЛІКО УКРАЇНА», ПрАТ СК «ПЗУ Україна страхування життя», ПрАТ СК «Ейгон Лайф Україна», ПрАТ СК «Юпітер Страхування життя Вієнна Іншуранс Груп», ТДВ CК «Іллічівська», що потрапили в поле 1, реалізують агресивну політику продажів страхових продуктів на ринку. При цьому може виникнути потреба у збільшенні активів для продовження експансії на ринок страхування життя. Таким компаніям рекомендується збільшити активи для забезпечення розширення діяльності та перейти в поле 4.