**Лекція 1. Фінансова санація підприємства. Економічний зміст та порядок проведення**

1. Зміст кризи підприємства та фактори, що її зумовлюють

2. Санація підприємства: її сунтість та види

3. Модель фінансової санації

1. Зміст кризи підприємства та фактори, що її зумовлюють

Термін «криза підприємства» охоплює різноманітні сторони життєвого циклу підприємства – від просто перешкод у функціонуванні підприємства через конфлікти до ліквідації підприємства.

*Ознаки кризи*

Серед основних ознак кризи на рівні підприємства виділяють такі:

1. Криза відбиває сутність та характер суперечностей, що накопичені в межах господарської системи і потребують свого розв’язання для забезпечення подальшого функціонування чи розвитку системи. У процесі взаємодії між собою та із зовнішнім оточенням окре­мих елементів мікроекономічної системи виникають загострення суперечностей, які призводять до кризових явищ у діяльності підприємства. Такими суперечностями можуть бути суперечності між:

1) кількісними та якісними характеристиками продукції (товарів, послуг) і відповідними характеристиками ринкового попиту;

2) можливою та необхідною виробничою потужністю підприємства;

3) необхідним обсягом ресурсів, що споживає підприємство, та можливіс­тю їх залучення, цінами пропозиції та попиту на них;

4) ринковою вартістю продукції та обсягом витрат, що виникають у про­цесі виробництва і мають бути компенсовані за рахунок отриманого доходу;

5) між фактичним та плановим розподілом прибутку підпри­ємства на ви­робничий та соціальний розвиток.

Ступінь загострення наявних суперечностей обумовлює стадію кризи, її тривалість, характер наслідків тощо.

2. Криза підприємства – це процес (а не явище), що характеризується певною тривалістю і відповідно має певні часові межі. При перебігу кризи можуть бути виокремлені певні стадії, що відрізняються часовою тривалістю, формами та інтенсивністю прояву, потребою в управлінні тощо.

3. Криза є об’єктивним економічним процесом, основу якого формують тенденції розвитку окремих видів діяльності підприємства, його окремих управлінських підсистем. Кризи розглядаються не тільки як об’єктивно невідворотні, але і як об’єктивно необхідні, оскільки мають не лише руйнівний, а й оздоровчий (поновлю­вальний) характер, є імпульсом інтенсифікації розвитку підприємства.

4. Істотне порушення або втрата життєздатного стану підприємства відбувається внаслідок порушення парамет­рів життєздатності. Подолання кризи або відновлення життєздатності пов’язується з відновленням параметрів життєздатності за рахунок внутрішніх та (або) зовнішніх управлінських дій.

5. Криза може виникати на усіх стадіях життєвого циклу підприємства, тобто гальмувати подальший розвиток підприємства та перехід на наступну стадію його розвитку або виконувати функцію ініціації передчасного старіння та ліквідації підприємства. На кожній стадії життєвого циклу існують власні причини виникнення й особливості перебігу та подолання кризи.

6. Криза має циклічний характер, тобто виникає з певною періодичністю. Причому ця періодичність є індивідуальною характеристикою підприємства і не синхронізована в часі з циклами розвитку мезо- (галузь, вид економічної діяльності) та макрооточення (національна та світова економіка) підприємства, хоча певним чином і провокується ними.

7. Розгортання кризи генерується сукупністю зовнішніх та внутрішніх факторів, співвідношення між якими та перелік яких також мають індивідуальний характер.

8. Виникнення кризи обумовлює певні загрози та ризики для процесу функціонування підприємства, а її проходження (подолання) має певні наслідки для подальшої «долі» підприємства – позитивні, якщо спостерігається вирішення накопичених суперечностей та забезпечення оновлення фундаментальних засад ведення бізнесу, або негативні, як­що наслідком кризи є призупинення діяльності підприємства, виник­нення ситуації банкрутства, добровільна або примусова ліквідація як суб’єкта господарювання.

*Класифікація кризи на рівні підприємства*

Вищезазначені сутнісні характеристики кризи є основою для подальшої класифікації криз, що можуть спостерігатися на рівні окремого підприємства (суб’єкта господарювання).

Сучасне підприємство як інтегральна складна система складається із сукупності менших систем-субсистем або підсистем, і будь-які збої у функціонуванні цих систем призводять, як правило, до катастрофічних наслідків для нього. Тому найбільшою за масштабністю та руйнівними наслідками вважається *системна криза на підприємстві.* Вона характеризується погіршенням фінансового, технологічного, виробничого, організаційного, соціального станів фірми, коли виникає загроза подальшого його існування в умовах обмеження власних потенційних можливостей.

Формування системної кризи на підприємстві, наслідками якої можуть бути банкрутство та ліквідація суб’єкта господарювання, потрібно розглядати як послідовний процес нарощування кризових явищ – від технологічного збою, кризової ситуації, локальної кризи й до системної кризи. Появі системної кризи підприємства передують окремі кризові явища, що утворюють стратегічну кризу, тактичну кризу й кризу забезпеченості. Погіршення виробничо-технологічних та фінансових параметрів підприємства на фоні ознак кризи забезпеченості й свідчить про утворення стійкої системної кризи.

Традиційно під *стратегічною кризою підприємства* розуміють незапланований процес погіршення стану підприємства в умовах обмеження можливостей впливу з наслідками, які призводять до вичерпування стратегічного потенціалу та втрати доцільності подальшого існування суб’єкта господарювання з незмінною місією, цілями, напрямками діяльності та підприємницьким потенціалом. До стратегічної кризи призводить недостатність розвитку системи стратегічного управління фірми, а саме: відсутність чіткої структуризації стратегічних цілей підприємства; орієнтація вищих керівників фірми на вирішення оперативних завдань замість стратегічних; виключення процесу розроблення стратегії підприємства з етапу планування його діяльності.

Зовнішніми ознаками *тактичної кризи* є: скорочення масштабів діяльності; зниження частки на ринку; скорочення прибутків; зниження кількості персоналу тощо. Розвиток кризового процесу у фінансовій сфері підприємства проявляється у збільшенні заборгованостей підприємства, погіршенні показників його ліквідності та показників фінансової стійкості й утворює *кризу забезпеченості.* Головною ознакою такої кризи на підприємстві є тимчасова або тривала хронічна неплатоспроможність цього суб’єкта господарювання.

До стратегічної й тактичної кризи, кризи забезпеченості, які трансформуються у системну кризу, призводить активний розвиток схожих (загальних) кризових процесів у всіх підсистемах підприємства, які призводять до стійкого блокування діяльності цих підсистем. Однак не завжди кризові процеси призводять до стійких негативних змін у діяльності підрозділів підприємства. Найчастіше такі зміни мають нестійкий характер й усуваються самим підприємством. З огляду на масштабність таких проблемних проявів доцільно вести мову про ознаки загальної кризи на підприємстві.

Загальна криза підприємства − це сукупність проявів (ситуацій) або стан у певний момент часу, що виникає при порушенні нормального функціонування суб’єкта підприємництва у середовищі його господарювання.

Під нормальним функціонуванням у цьому випадку потрібно розуміти ефективну діяльність суб’єкта підприємництва, спрямовану на досягнення його місії та визначених для нього локальних цілей за умови використання оптимального обсягу ресурсів. Загальна криза може абсолютно зненацька проявитися під час гармонійного розвитку підприємства і носити характер непереборної катастрофи або виникнути відповідно до припущень і розрахунків. Однак у рідкісних випадках криза з’являється зненацька, тобто без будь-якого попередження для підприємства. Найперші проблеми для підприємства створює локальна криза.

Локальна криза підприємства – погіршення діяльності в одній із підсистем (підрозділів) системи (підприємства), зумовлене впливом об’єктивних та суб’єктивних, зовнішніх та внутрішніх факторів, на які заздалегідь не був здійснений відповідний вплив для підтримки нормальної ситуації, або збіг вищезгаданих факторів має несподіваний, невідворотний характер.

Першим кроком у визначенні будь-якої локальної кризи на підприємстві є визначення симптомів кризи. Симптоми локальної кризи на підприємстві можуть бути *загальними та специфічними*. За виявленими симптомами цього різновиду кризи на підприємстві, точніше сферою їх прояву, виокремлюють *економічну, технологічну й соціальну кризи.*

*Економічна криза* утворюється на фоні ресурсної, комерційної та управлінської кризи. У свою чергу, ресурсна криза може мати специфічні ознаки кризи постачання, фінансової кризи та кризи персоналу. Комерційна криза утворюється за кризових процесів під час виробництва продукції (надання послуг) та її збуту. Управлінська криза насамперед утворюється після появи організаційної кризи.

Якщо ранжувати різновиди локальних криз на підприємстві відповідно до перебігу бізнес-процесів на даному суб’єкті господарювання, то згідно з ланцюжком діяльності фірми можна сформувати таку послідовність утворення проблемних ситуацій: організаційна криза, криза постачання, виробничо-технологічна криза, криза збуту, фінансова криза, криза персоналу.

*Організаційна криза* передусім виникає як результат дестабілізації в організаційній діяльності підприємства (у тому числі недоліків організації системи управління). Також вона може виникнути внаслідок дії інших різновидів локальних криз (кризи збуту, постачання, персоналу, виробничо-технологічної та фінансової кризи).

 *Основними симптомами, що свідчать про наявність організаційної кризи*, можуть бути: порушення організаційних процесів; невиконання планів; збої у комунікаційних процесах; загальне погіршення показників діяльності; погіршення організаційної культури тощо. Серед головних причин виникнення організаційної кризи можуть бути: невідповідність розвитку окремих підсистем установленим параметрам їх діяльності; невідповідність чисельності й кваліфікації працівників обраній організаційній структурі; помилки у визначенні пріоритетів; неправильне делегування повноважень; відсутність планів та програм розвитку фірми; відсутність регламентів робіт; затримка з переходом на нові управлінські технології або активна протидія впровадженню даних нововведень; недостатня мотивація персоналу й фірми в цілому; безсистемний характер розвитку.

Якщо діяльність фірми раціонально організована, то найпершою проблемою, з якою стикаються підприємці, є недоліки під час постачання необхідних матеріальних та технічних ресурсів для забезпечення діяльності фірми (кризою постачання). *Криза постачання* як первісне явище є результатом проблем у зовнішньому середовищі – зонах стратегічних ресурсів, виробництві в основних постачальників або збоїв у транспортуванні цих ресурсів Крім цього, як взаємозв’язаний із внутрішньою діяльністю процес, вона може бути наслідком фінансової кризи або змін у виробничій системі. До кризових проявів різної глибини та наслідків впливу у сфері забезпечення фірми ресурсами призводить несвоєчасне, у недостатньому обсязі постачання неякісних матеріальних ресурсів, що дестабілізує функціонування даного підприємства. Існують такі підходи до визначення кризи постачання на підприємстві:

1) тривалий у часі процес, у період якого оборотні кошти, призначені для придбання продукції виробничо-технічного призначення, не перетворюються у виробничі запаси через їхню відсутність або з інших схожих причин;

2) тимчасове порушення процесу своєчасного і безперебійного забезпечення виробництва товарів або послуг (робіт) на підприємстві всіма видами продукції виробничо-технічного призначення (матеріально-сировинними ресурсами);

3) ситуація, що характеризується наявністю збою на одному, чи одночасно декількох етапах проходження процесу матеріально-технічного постачання підприємства (визначення планової потреби в засобах виробництва; організація і планування завезення сировини, матеріалів, палива, устаткування і т.д.; приймання і збереження продукції; управління виробничими запасами; планування потреби цехів у матеріальних ресурсах; підготовка продукції до виробничого споживання).

Раціональна організація та повна забезпеченість підприємницької діяльності фірми необхідними матеріально-технічними ресурсами не можуть уберегти її від проблем у виробництві.

Криза у процесі виробництва, або *виробничо-технологічна криза,* пов’язана зі зниженням ефективності виробничої діяльності або її зупинкою через такі фактори, як фізичний знос та техніко-економічне старіння основних фондів, псування або втрата оборотних фондів, неефективне використання техніки тощо. Виробничо-технологічна криза є результатом неправильного вибору виробничо-технічної стратегії підприємства, що проявляється в нездатності випускати конкурентоспроможну продукцію й може призвести до повної зупинки виробництва. Це різновид локальної кризи, за якої підприємство з режиму стабільного функціонування виробничої системи переходить у зону кризи, що сформувалась унаслідок помилкової чи несвоєчасної реакції операційної системи на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

*Основними симптомами виробничо-технологічної кризи є:*  зростання виробничого браку і збільшення рекламацій на продукцію фірми; зростання витрат на виробничу діяльність, у тому числі на ремонт обладнання й приміщень; скарги робітників на проблеми у функціонуванні обладнання; зниження обсягів оборотних фондів; невідповідність запасів на складі потребам виробництва; невиконання планів виробництва; збільшення простоїв устаткування; збільшення виробничого циклу; збільшення трудомісткості виготовлення продукції. Основною причиною виробничо-технологічної кризи є вичерпання наявного виробничого потенціалу підприємства. Цей різновид кризи може призвести до утворення загальної кризи підприємства через неможливість виготовляти продукцію, що сприймається ринком.

Виготовлення підприємством продукції не завершує цикл підприємницької діяльності суб’єкта господарювання, оскільки для отримання прибутку виготовлену продукцію необхідно продати на ринку товарів (послуг). Неконкурентоспроможна продукція та неефективна стратегія її продажу можуть призвести до утворення *кризи збуту*. Криза збуту охоплює систему реалізації продукції і призводить до розбалансування механізму збуту готової продукції. Проблема своєчасного виявлення та ліквідації кризи збуту на підприємстві є досить важливою внаслідок того, що кризові явища в системі реалізації продукції можуть спричинити “ланцюжок” кризових проявів в інших підсистемах і призвести до системної кризи на підприємстві. *Основними симптомами кризи збуту на підприємстві вважають:* зменшення обсягів реалізації продукції (послуг); збільшення залишків готової продукції на складах; зменшення обігових коштів; зменшення обсягів замовлень; скорочення асортименту продукції; зниження прибутковості навіть під час збільшення обсягів реалізації тощо. Локалізація кризи збуту здійснюється за рахунок трансформації стратегії збуту продукції та формування ефективної гнучкої політики ціноутворення.

На практиці з кризою, як правило, ідентифікують загрозу неплатоспроможності та банкрутства підприємства, діяль­ність його в неприбутковій зоні або відсутність можливостей для подаль­шого успішного функціонування, тобто з фінансовою кризою підприємства. Втрата прибутків або надмірні запаси призводять до зниження обсягів фінансових ресурсів, як результат – утворення фінансової кризи на підприємстві. Традиційно фінансова криза на підприємстві є похідною від виробничої, оскільки у виробництві акумулюється значна частина фінансових ресурсів. Ця проблема у діяльності фірми характеризується роботою підприємства у безприбутковій зоні, що призводить до втрати потенціалу успіху, загрожує його платоспроможності та подальшому існуванню як суб’єкта підприємницької діяльності.

Криза підприємства настає у результаті невідповідності його фінансово-господарських параметрів параметрам навколишнього середовища, що, у свою чергу, обумовлено неправильною стратегією, неадекватною організацією бізнесу, слабким адаптуванням до вимог ринку і, як наслідок, неплатоспроможністю, тобто виникає загроза зупинення виробництва і (чи) банкрутства. Таким чином, криза – це безпосередня загроза виживанню підприємства. При цьому необхідно мати на увазі два аспекти: зовнішній і внутрішній. Зовнішній – полягає у здатності підприємства мобілізувати необхідний обсяг оборотних коштів для виконання своїх зобов’язань перед кредиторами – виплати й обслуговування боргу. Внутрішній – у здатності забезпечити обсяг оборотних коштів, необхідних для ведення господарської діяльності. Підтримка величини власних оборотних коштів на відповідному рівні здійснюється за рахунок грошових і еквівалентних їм ресурсів підприємства. У такий спосіб в економічному розумінні криза означає дефіцит коштів для підтримки поточної господарської (виробництво) і фінансової (кредитори) потреб у власних оборотних коштах. Цьому визначенню відповідає така нерівність:

 *ГК < ПГП + ПФП*, (1.1)

де ГК – грошові кошти;

ПГП – поточна господарська потреба у власних оборотних коштах;

ПФП – поточна фінансова потреба у власних оборотних коштах.

Поточна фінансова потреба у власних оборотних коштах (ПФП) визначається як сума майбутніх, на момент розрахунку, виплат щодо повернення боргу (включаючи відсотки з них), а також штрафи і пені (у разі прострочених платежів) за планований період, що покриваються коштами або прийнятними для кредиторів операціями взаєморозрахунків.

Поточна господарська потреба (ПГП) у власних оборотних коштах визначається як різниця між сумою виробничих і невиробничих витрат на запланований період, з одного боку, і обсягом виробничих запасів підприємства у межах розмірів, передбачених кошторисом, – з іншого. Визначення граничного значення ПГП, неможливість забезпечення якого є критичним, залежить від галузевої належності та інших особливостей підприємства.

Фінансова криза проявляється у фазі розбалансованості діяльності підприємства за обмежених можливостей впливу топменеджерів на фінансові відносини, що виникають на цьому підприємстві. З позиції фінансового менеджменту криза підприємства полягає в його нездатності здійснювати фінансове забезпечення поточної діяльності. Унаслідок настання фінансової кризи на підприємстві, через нестачу грошових ресурсів, відбуваються збої в різних сферах діяльності фірми (постачанні, виробництві, збуті тощо). На практиці, як правило, фінансова криза ідентифікується із загрозою неплатоспроможності та банкрутства. З метою попередження кризових явищ у фінансовій сфері підприємства необхідно відстежувати симптоми фінансової кризи.

Одним із найважливіших ресурсів підприємства завжди були й будуть його трудові ресурси. Цей різновид ресурсного потенціалу фірми має певну подвійність, що проявляється у наявності як матеріальної, так і нематеріальної складової у використанні зазначених ресурсів. Підвладність персоналу різнобічному зовнішньому та внутрішньому впливу спричиняє інколи непередбачувані своєрідні процеси (конфлікти), що утворюють *кризу персоналу.* Криза персоналу є результатом неспроможності реалізовувати ефективну кадрову політику на підприємстві, що проявляється у невідповідності потребам самої організації та вимогам зовнішнього середовища процесів кількісного та якісного збереження й відновлення кадрів підприємства.

Криза персоналу вказує на невідповідність поточної діяльності персоналу новим умовам функціонування підприємства. *Основними симптомами кризи персоналу на підприємстві вважають:* збільшення кількості конфліктів; високу плинність кадрів; збільшення кількості неявок на роботу; зниження продуктивності праці; ігнорування вказівок керівництва; погіршення трудової дисципліни; страйки. Серед причин кризи персоналу можуть бути: недоліки в управлінні персоналом; недостатня мотивація працюючих; неефективний рівень навчання; погані умови праці; конфлікти між цілями діяльності фірми; неадекватність організаційної структури особливостям функціонування фірми; незабезпеченість ресурсами; невідповідність соціальних умов діяльності потребам персоналу; незадовільне інформування працюючих; недоліки в контролі; порушення етики; відсутність або неправильна оцінка результатів діяльності.

На підприємстві одночасно можуть відбуватися декілька кризових процесів у різних сферах діяльності (різних складниках господарського механізму) з різною інтенсивністю. При цьому під кризовим процесом підприємства розуміють сукупність дій, що дестабілізують функціонування внутрішнього механізму підприємства та створюють передумови для зміни його загального фінансово-економічного стану.

Залежно від стану елементів господарського механізму, здатності їх гнучко реагувати на зміни у системі управління підприємством кризові процеси можуть у певних випадках деструктивно впливати на результативність діяльності фірми, а у більшості ситуацій ці процеси стимулюють еволюційний розвиток суб’єкта господарювання.

На виникнення кризи впливають об’єктивні та суб’єктивні чинники. При цьому різноманітність чинників виникнення криз можна поділити на дві групи: зовнішні щодо підприємства, на які воно не може впливати або його вплив обмежений; внутрішні, що виникають у результаті діяльності суб’єкта господарювання.

*Причини появи економічних криз*

Чинники, що впливають на появу та розвиток кризових процесів на даному суб’єкті господарювання, поділяють на зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні). До зовнішніх (екзогенних) чинників належать такі, які підприємство не має можливості заздалегідь спрогнозувати, а тому і вплинути на них. Внутрішні (ендогенні) чинники, як правило, залежать від форм, методів та організації діяльності підприємства.

Загальна сукупність зовнішніх чинників появи та розвитку кризи на підприємстві поділяється на такі групи: соціальні, економічні, політичні та науково-технічні чинники. У групі соціальних чинників появи й розвитку кризових процесів найбільший вплив здійснюють такі окремі фактори, як: зміна вибору споживачів, зниження попиту на споживчі якості продукції підприємства, негативні демографічні тенденції, погіршення криміногенної ситуації в державі, зниження культурного рівня населення. Такі процеси, як: зростання інфляції, нестабільність системи оподаткування, зниження активності фондового ринку, нестабільність валютного ринку, зниження рівня реальних доходів населення − утворюють сукупність економічних чинників, що провокують і підтримують кризу на підприємстві. Значний вплив на кризові трансформації у механізмі діяльності підприємств України здійснюють політичні чинники, що проявляються у нестабільності законодавства, загальній політичній нестабільності в державі, загостренні взаємовідносин між гілками влади, зміні політичного устрою. Зниження кількості прогресивних досягнень у сфері науки та активності позитивних змін у техніці й технологіях відбувається за рахунок зниження якості сировини, матеріалів, комплектуючих, відсутності національної інноваційної стратегії, згортання інноваційної діяльності в державі, наявності на ринку обладнання з низькими експлуатаційними характеристиками, згортання загальнодержавних програм із розроблення прогресивних технологій.

Внутрішні фактори, що спричиняють розвиток кризи на підприємстві, також поділяються на окремі групи: ситуаційні, ресурсні, маркетингові та фінансові чинники. Ситуаційні чинники викликають появу кризових процесів на підприємстві тоді, коли: неправильно визначена місія підприємства, галузь діяльності має низький рівень віддачі на вкладений капітал, відбувається погіршення іміджу й традицій фірми, кваліфікаційний склад персоналу фірми не відповідає складності виконуваних ним робіт, відбувається зниження частки продукції підприємства на ринку. Прояв ресурсних чинників кризи на підприємстві відбувається у разі: зниження прогресивності використовуваних технологій, збільшення тривалості виробничого циклу, збільшення рівня виробничих запасів, скорочення оборотності коштів. Значний вплив на ефективність діяльності, відповідно на можливість появи кризи на підприємстві, здійснюють маркетингові чинники, що проявляються під час: відсутності стратегічних цілей маркетингу, невдалого вибору сегмента ринку, використання необґрунтованої товарної політики, неефективної цінової політики, неправильної збутової політики фірми. Визначальну дію на утворення кризових процесів, а точніше, появу високої ймовірності банкрутства, здійснюють фінансові чинники, що проявляються у вигляді: неефективної структури балансу підприємства, низької ліквідності його активів, погіршення інвестиційної привабливості суб’єкта господарювання, зниження рівня прибутковості (рентабельності), збільшення частки залучених коштів.

Зовнішні чинники є неоднорідними за джерелами похо­дження, внутрішні чинники характеризують внутрішнє середовище підприємства і можливість ефективної адаптації до умов навколишнього середовища.

Зовнішні (екзогенні) чинники, що обумовлюють кризовий фінансовий розвиток підприємства, поділяють на такі групи:

*загальноекономічні чинники*:

– спад обсягів національного доходу;

– зростання інфляції;

– зменшення швидкості платіжного обороту;

– нестабільність податкової системи;

– нестабільність регулювального законодавства;

– зниження рівня реальних доходів населення;

– зростання безробіття;

*ринкові чинники*:

– зниження місткості внутрішнього ринку;

– посилення монополізму на ринку;

– істотне зниження попиту;

– зростання пропозиції товарів-субститутів;

– зниження активності фондового ринку;

– нестабільність валютного ринку;

*інші чинники*:

– політична нестабільність;

– негативні демографічні тенденції;

– стихійні лиха;

– погіршення кримінальної ситуації.

Внутрішні (ендогенні) чинники, що обумовлюють кризо­вий фінансовий розвиток підприємства, поділяють на:

*операційні чинники*:

– неефективний маркетинг;

– неефективна структура поточних витрат (висока частка постійних витрат);

– низький рівень використання основних засобів;

– високий рівень страхових і сезонних запасів;

– недостатньо диференційований асортимент продукції;

– неефективний виробничий менеджмент;

*інвестиційні чинники*:

– неефективний фондовий портфель;

– висока тривалість будівельно-монтажних робіт;

– істотні перевитрати інвестиційних ресурсів;

– недосягнення запланованих обсягів прибутку за реалізованими реальними проектами;

– неефективний інвестиційний менеджмент;

*фінансові чинники*:

– неефективна фінансова стратегія;

– неефективна структура активів (низька їх ліквідність);

– надмірна частка позикового капіталу;

– висока частка короткотермінових джерел залучення кредитів;

– зростання дебіторської заборгованості;

– висока вартість капіталу;

– перевищення допустимих рівнів фінансових ризиків;

– неефективний фінансовий менеджмент.

Вплив зовнішніх факторів кризи має здебільшого стратегічний характер. Вони зумовлюють фінансову кризу на підприємстві, якщо менеджмент неправильно або несвоєчасно реагує на них, тобто якщо відсутня або недосконало функціонує система раннього попередження та реагування, одним із завдань якої є прогнозування банкрутства. Необхідно зазначити, що наслідком фінансової кризи можуть бути такі зміни:

- фінансові – пов’язані з рухом і структурою капіталу підприємства;

- адміністративні – пов’язані зі структурою менеджменту підприємства;

- маркетингові – пов’язані з реорганізацією інфраструктури ринку;

- виробничо-технологічні – пов’язані з організацією виробничого процесу.

Кожному підприємству притаманні специфічні темпи розвитку. Перехід від однієї стадії до іншої може супроводжуватися кризами різного типу, зумовленими впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Тому для керівників підприємства виявлення можливих проявів кризових явищ, визначення кризових факторів можуть бути основою для розроблення антикризових заходів на кожній фазі життєвого циклу підприємства. На практиці, як правило, реалізація комплексу антикризових процедур починається на стадії занепаду, коли підприємство неплатоспроможне і для відновлення його платоспроможності необхідно застосувати процедуру банкрутства.

Наслідки фінансових криз та кризових явищ для підприємства доцільно поділяти на: фінансово-економічні, адміністративно-організаційні, ресурсні, ринкові, виробничо-технологічні та соціально-психологічні.

Узагальнюючи підходи щодо сутності та видів фінансових криз і кризових явищ, причин їх виникнення та наслідків для підприємства, зазначимо, що доцільно приділяти увагу прогнозуванню можливих загроз, діагностиці криз і кризових явищ.

2. Санація підприємства: її сунтість та види

Термін "санація" походить від латинського «sanare» і перекладається як оздоровлення або видужання.

Є широкий спектр думок щодо сутності поняття санації з якого можна синтезувати єдине визначення.

**Санація** — це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді. Тобто санація — це сукупність усіх можливих заходів, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення.

**Цілі санації**: поліпшення структури капіталу; конкурентоспроможність; платоспроможність; відновлення, досягнення прибутковості; відновлення, збереження ліквідності; покриття поточних збитків; скорочення заборгованості; формування фінансових ресурсів.

Відповідно до цього розрізняють такі типи санаційних заходів: соціальні, організаційно-правові, виробничо-технічні, фінансово-економічні.

Особливе місце в процесі санації займають **заходи фінансово-економічного характеру**, які відображають фінансові відносини, що виникають в процесі мобілізації й використання внутрішніх та зовнішній фінансових джерел оздоровлення підприємства.

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

* санація зі збереження існуючого юридичного статусу підприємства-боржника.
* санація зі зміною організаційно-правової форми та юридичного статусу санованого підприємства (реорганізація).

**Виробничо-технічні санаційні заходи** пов'язані насамперед з модернізацією та оновленням виробничих фондів, зі зменшенням простоїв та підвищенням ритмічності виробництва, поліпшення якості продукції та зниженням її собівартості, вдосконаленням асортименту продукції, що випускається, пошуком та мобілізацією санаційних резервів у сфері виробництва.

Оскільки санація підприємства пов'язана, як правило, зі скороченням зайвого персоналу, велике значення мають санаційні **заходи соціального характеру**. Слід вести помірковану політику звільнення у взаємозв'язку із реалізацією соціального плану проекту санації. Тут можуть бути передбачені так і заходи, як створення та фінансування системи перепідготовки кадрів, пошук і пропозиція альтернативних робочих місць, додаткові виплати з безробіття, надання звільнених працівникам позик тощо.

**Випадки, коли приймається рішення про фінансову санацію підприємств:**

1. 3 ініціативи суб'єкта господарювання, що перебуває в кризі, коли існує реальна загроза неплатоспроможності та оголошення його банкрутом у недалекому майбутньому. Рішення про санацію приймається перед зверненням кредиторів до господарського суду із вимогою визнати це підприємство банкрутом.

2. Після того, як боржник з власної ініціативи звернувся до господарського суду із заявою про порушення справи про своє банкрутство (якщо підприємство є фінансово неспроможним або існує реальна загроза такої неспроможності). Право вибору умов санації (реорганізації) при цьому залишається за боржником. Одночасно з поданням заяви боржник повинен подати до господарського суду список кредиторів та дебіторів, бухгалтерський баланс, іншу інформацію, яка характеризує фінансово-майновий стан підприємства, а також вибрані ним умови проведення санації.

3. Після закінчення тридцятиденного терміну з дня опублікування на офіційному веб-сайті Вищого господарського суду України оголошення щодо порушення справи про банкрутство даного підприємства в тому разі, коли надійшли пропозиції від фізичних чи юридичних осіб, які бажають задовольнити вимоги кредиторів до боржника та подати акцептовані комітетом кредиторів та господарським судом пропозиції стосовно санації (реорганізації) неспроможного підприємства, господарський суд приймає рішення про припинення процедури оголошення банкрутства та про проведення фінансової санації юридичної особи.

4. З ініціативи фінансово-кредитної установи, згідно Закону України "Про банки та банківську діяльність", банківська установа має право до клієнта, оголошеного неспроможним, застосовувати комплекс санаційних заходів, зокрема: передати оперативне управління підприємством адміністрації, сформованій за участю банку; реорганізувати боржника; змінити порядок платежів; направити на погашення кредиторської заборгованості виручки від реалізації продукції.

5. З ініціативи заставодержателя цілісного майнового комплексу підприємства. У разі невиконання зобов'язань, забезпечених іпотекою цілісного майнового комплексу підприємства, заставодержатель має право здійснити передбачені договором заходи для оздоровлення фінансового стану боржника, включаючи призначення своїх представників у керівні органи підприємства, обмеження права цього суб'єкта господарювання розпоряджатися випущеною продукцією та іншим майном. Якщо санаційні заходи не привели до відновлення платоспроможності підприємства, то заставодержатель має право звернутися до господарського суду із заявою про стягнення заставленого майна.

6. З ініціативи Державного органу з питань банкрутства, якщо йдеться про державні підприємства.

7. З ініціативи НБУ (ФГВФО)- якщо йдеться про фінансове оздоровлення комерційних банків.

3. Модель фінансової санації

Можливо використовувати таку модель санації підприємницьких структур (рис. 1.1).

Рішення про проведення санації підприємства або його ліквідацію приймається на основі результатів санаційного аудиту (причинно-наслідкового аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства).

Коли отримано необхідні дані щодо фінансового стану підприємства та причин фінансової кризи, згідно зі схемою санації роблять висновок про можливість або недоцільність санації даної господарської одиниці. Якщо виробничий потенціал підприємства зруйновано, капітал втрачено, структура балансу незадовільна, то приймають рішення про консервацію та ліквідацію суб'єкта господарювання. Ліквідація може бути здійснена на добровільній основі (злиття, продаж об'єкта цілком або частинами) та в примусовому порядку.

**Добровільна ліквідація підприємства-боржника** - це процедура ліквідації неспроможного підприємства, яка здійснюється на підставі добровільного рішення власників або угоди, укладеної між власниками даного підприємства та кредиторами і під контролем останніх поза судовими органами або в рамках судового розгляду.

**Примусова ліквідація підприємства** - це процедура ліквідації неспроможного підприємства, яка здійснюється з рішення господарського суду (як правило, в процесі продовження справи про банкрутство).

У разі, коли підприємство має реальну можливість відновити платоспроможність, ліквідність та прибутковість, має достатньо кваліфікований управлінський персонал, ринки збуту товарів, а виробництво продукції відповідає пріоритетним напрямкам економіки країни, приймається рішення про проведення санації.

**Стратегія** - це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей через координацію та розподіл ресурсів компанії. **Кінцева мета санаційної стратегії** полягає в досягненні довготривалих конкурентних вигод, які б забезпечили компанії високу рентабельність. Суть - у виборі найліпших варіантів розвитку фірми та в оптимізації політики капіталовкладень.

**Санаційний аудит**

Визначення доцільності і можливості проведення санації

Оцінка глибини фінансової кризи підприємства

Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства

Формування стратегії санації

Програма санації

Розроблення проекту санації

План виробництва і капіталовкладень

План маркетингу і оцінка ринків збуту продукції

Прогнозні результати санації

Організаційний план

Фінансовий план

Затвердження плану санації

Реалізація плану санації

Моніторинг результатів реалізації плану санації

Рис. 1.1 - Модель санації підприємства

Відповідно до вибраної стратегії розробляють **програму санації**, тобто системи взаємозв'язаних заходів, спрямованих на вихід підприємства з кризи. Вона формується на основі комплексного вивчення причин фінансової кризи, аналізу внутрішніх резервів, висновків про можливості залучення стороннього капіталу та стратегічних завдань санації.

Визначальним елементом процесу санації підприємства є розробка **проекту фінансового оздоровлення**. Санаційний проект розробляється, як правило, фінансовими і контролінговими службами підприємства, що знаходиться в фінансовій кризі, представниками потенційного санатора, незалежними аудиторами, консалтинговими фірмами. До нього входять:

**План маркетингу і оцінка ринків збуту продукції.** Тут проводиться аналіз зовнішнього середовища: ринкові фактори, які впливають на збут продукції і ємність ринку; мотивація споживачів; еластичність попиту і рівень платоспроможності; умови збуту; галузеві ризики; ситуація на суміжних сировинних ринках; кількісна оцінка частини ринку, яка належить підприємству, у відповідності з попитом основних споживачів готової продукції з посиланням на існуючий обсяг реалізації і перспективи збільшення; перелік можливих конкурентів, їхні переваги і недоліки; схема реалізації продукції, визначаються методи; визначаються методи стимулювання; вносяться конкретні пропозиції оптимального співвідношення реалізаційної ціни і собівартості; оцінюється діяльність підприємства з точки зору антимонопольного законодавства.

**План виробництва і капіталовкладень.** Він містить дані про використання обладнання, його зношування, витрати, пов'язані з оновленням (придбанням нового, ремонт і реконструкція), можливість оренди або лізингу. Також характеризує виробничий процес, його "вузькі" місця, комерційні зв'язки з постачальниками сировини (включаючи альтернативи). Доцільно вказати, яке обладнання, технічна документація, "ноу-хау", у кого, на яких умовах і в який термін придбати, суму витрат на придбання.

**Організаційний план.** Відображає організаційну структуру підприємства, можливості реструктуризації, аналізує управлінський і кадровий склади, фактичну чисельність працівників і пропозиції про зменшення кількості, можливості злиття, приєднання або розукрупнення з врахуванням вимог антимонопольного законодавства.

**Фінансовий план.** У ньому пропонується проноз обсягу випуску і реалізації продукції, баланс грошових надходжень і витрат, зведений баланс активів і пасивів (на початок і кінець поточного року), аналіз шляхів досягнення незбитковості підприємства, оцінка потреб і інвестицій, форми і джерела мобілізації фінансових ресурсів, графік їх використання, повернення фінансових ресурсів (якщо вони були залучені на умовах повернення).

Важливим компонентом санаційного процесу є координація та контроль за якістю реалізації запланованих заходів. Керівні служби підприємств повинні своєчасно виявити та використовувати нові санаційні резерви, а також приймати об’єктивні кваліфікаційні рішення для подолання можливих перешкод щодо здійснення оздоровчих заходів.