

4 етап – визначення значущості окремих напрямів дослідження можливостей розвитку підприємства для його виживання.

Окремі напрями дослідження певною мірою впливають на оцінку загальних можливостей розвитку підприємства. Оцінка коефіцієнта значущості кожного з них здійснюється за допомогою шкали рангів.

Коефіцієнти значущості окремих напрямків дослідження перспектив розвитку підприємства для забезпечення його виживання:

- зростання обсягів діяльності (товарообороту) – 0,25;
- перспективи доступу до фінансових ресурсів – 0,2;
- удосконалення системи управління – 0,2;
- удосконалення товарних ресурсів – 0,15;
- зростання потенціалу трудових ресурсів – 0,1;
- розвиток матеріальних ресурсів – 0,1.

5 етап – узагальнення індивідуальних оцінок перспектив розвитку торговельного підприємства.

Узагальнена оцінка перспектив розвитку підприємства може бути отримана за допомогою такої формули:

$$BO = \sum_{i=1}^n BO_i \times Z_i, \quad (7.3)$$

де BO – бальна оцінка перспектив зростання i -го показника (чинника виживання);

Z_i – значущість i -го показника для загальної оцінки можливості виживання;

n – загальна кількість показників оцінки.

Чим більше значення має узагальнюючий коефіцієнт, тим кращі перспективи зростання має підприємство.

Тема 8 Антикризова програма підприємства і формування системи антикризового управління

8.1 Сутність антикризової програми підприємства

8.2 Процес формування антикризової програми підприємства

8.3 Методи (заходи) антикризового управління

8.3.1 Характеристика антикризових заходів

8.1 Сутність антикризової програми підприємства

Процес виведення підприємства із кризового стану має відбуватися не хаотично та безсистемно, він має бути належним чином організований та

скоординований. Розуміння цих аксіоматичних істин обумовлює доцільність визначення основних документів, що повинні розроблятися у процесі антикризового управління підприємством. Основними документами, які мають розроблятися на підприємстві, що опинилося в кризовому стані, є антикризова програма та план антикризових заходів.

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.

Місце антикризової програми в загальному процесі антикризового управління зображено на рисунку 8.1.

Необхідно обговорити та узгодити антикризову програму з власниками підприємства, оскільки окремі заходи з відновлення платоспроможності можуть зачіпати їх інтереси, не відповідати стратегічному баченню перспектив розвитку підприємства.

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.



Рисунок 8.1 – Концептуальна модель процесу антикризового управління підприємством

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.

8.2 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.

У зарубіжних дослідженнях, зокрема професора Лондонської школи бізнесу С. Слеттера, на підставі детального вивчення практики трансформації компаній наголошується на необхідності індивідуального підбору антикризових процедур залежно від:

- причин кризи;
- ступеня її складності;
- відношення стейкхолдерів (фізичних та юридичних осіб, організацій та груп організацій, що мають інтерес до розвитку даного підприємства і здатні впливати на цей розвиток);
- історичної спадщини;
- особливостей галузі;
- структури витрат підприємства тощо.

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 (рис. 8.2) 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.

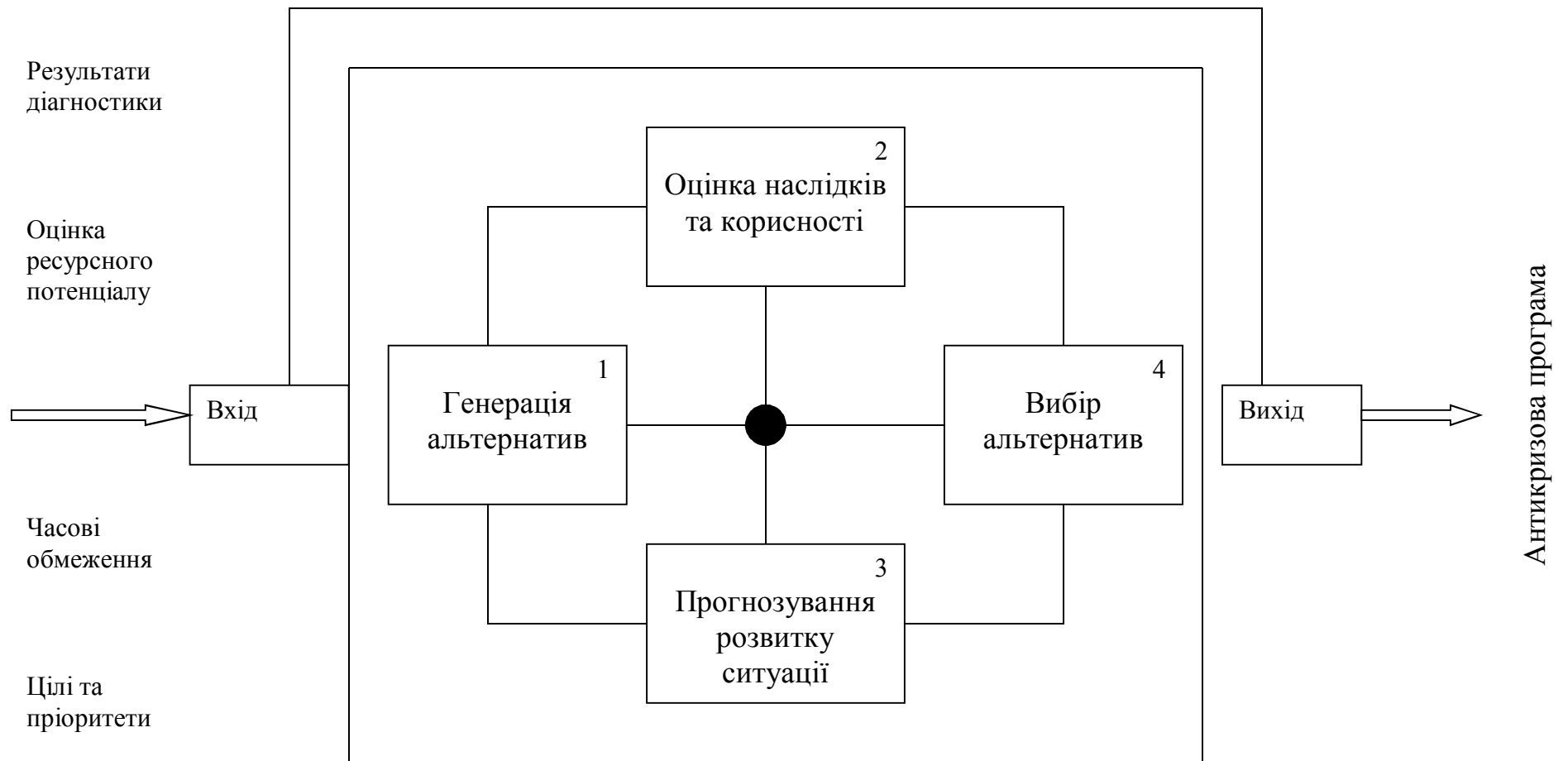


Рисунок 8.2 – Гіпотетична схема прийняття рішення щодо змісту антикризової програми

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 .

Формування множин A , H , W потребує проведення попереднього дослідження та визначення таких передумов постановки задачі:

- ситуація, що склалася на підприємстві; проблеми, що потребують свого розв'язання – S_o ;
- часових обмежень антикризового процесу, тобто часу для прийняття антикризових рішень та отримання ефекту від їх реалізації – T ;
- ресурсних обмежень антикризового процесу, тобто системи ресурсів, які є в розпорядженні або за потреби можуть бути отримані – R .

Вибір з множини альтернатив має бути підпорядкований певним цілям (C), здійснюватися за певними критеріями вибору найкращого рішення (K), враховувати корисність (ефективність) реалізації можливих альтернатив (Y) та відповідати функції задоволення особи, що приймає рішення (f).

У формалізованому вигляді задача формування антикризової програми може мати вигляд:

$$ЗПП = \langle S_o, T, R | A, H, W, C, f, Y, K \rangle. \quad (8.1)$$

Зліва від вертикальної риски знаходяться відомі елементи задачі, справа – елементи, які потрібно попередньо визначити (розробити).

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.

При використанні можливих альтернатив та гіпотез одного експерта існує загроза виникнення ситуації, яку в психології називають „діагностичним зубожінням”. Одним з методів протидії цьому є метод паралельної роботи експертів. У цій ситуації найдоцільніше використовувати не одного, а декількох експертів, кожен з яких незалежно від інших формулює свій перелік гіпотез. Згідно з концепцією О. Ланге, вірогідність генерування гіпотез групою експертів, що працюють паралельно, обчислюється за формулою:

$$Pg = 1 - \Pi(1 - p_i) = 1 - \Pi q_i, \quad (8.2)$$

де Pg – вірогідність генерування гіпотези групою експертів;

p_i – вірогідність генерування гіпотези i -м експертом;

q_i – вірогідність того. Що гіпотеза не буде розроблена;

Π – кількість експертів.

Тобто завдяки роботі групи експертів вірогідність того, що достатня кількість необхідних гіпотез буде сформульована, зростає. Відповідно підвищується якість розв’язування задачі.

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.

Формування антикризової програми має базуватися на дотриманні наступних *принципів*.

По-перше, принцип забезпечення досягнення цілей антикризового управління, який виявляє відповідність заходів, що включаються до антикризового портфеля підприємства, визначеним цілям антикризового управління.

По-друге, принцип орієнтації на проблеми, які потребують свого розв’язання, а не на зовнішні ознаки їх прояву. Відповідно до цього принципу

відбір антикризових заходів для включення до антикризової програми має базуватися на визначенні проблем, що існують, та передбачувати їх усунення.

По-третє, принцип забезпечення відповідності антикризової програми наявними та можливими до залучення ресурсами підприємства. реалізація цього принципу визначає обмеженість відбору антикризових заходів рамками можливого потенціалу підприємства, необхідного для їх реалізації.

Четверте – це принцип відповідності часовим обмеженням антикризового процесу. Як часове обмеження необхідно розуміти час, який є у розпорядженні антикризового керуючого до початку ліквідаційних процедур, передбачених законодавством з банкрутства.

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

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

Сьоме – це принцип професіональності. За цим принципом визначається необхідність професійного підходу, доцільність залучення фахівців (експертів) для підготовки проекту антикризової програми, генерування альтернатив та оцінки їх наслідків.

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

Дев'ятий – це принцип максимізації результативності антикризових заходів. Згідно з цим принципом перевага має віддаватися антикризовим інструментам і заходам, які забезпечують максимальну віддачу (у вигляді приросту прибутковості) на одиницю сукупних (прямих та опосередкованих) витрат, пов'язаних з їх підготовкою та проведенням.

Десятий – це принцип оптимізації співвідношення дієвості (результативності) антикризових заходів та ризику їх реалізації, який обумовлює потребу диверсифікації антикризової програми для врахування ризиків

неефективності окремих заходів та отримання додаткового ефекту синергізму в разі їх сукупного проведення.

Таким чином, формування та реалізація антикризової програми підприємства є актуальним та необхідним завданням, яке кожне підприємство має вирішувати окремо із дотриманням певних принципів та правил.

8.3 Методи (заходи) 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 (табл.8.1 та табл. 8.2).

Таблиця 8.1 – Систематизація тактичних методів антикризового управління

Назва методу	Сутність	Мета
Даунсайзинг	можливості підприємства адаптуватися до умов внутрішнього та зовнішнього середовища шляхом зменшення виробничих потужностей та чисельності персоналу підприємства відповідно до реального попиту та ринкових можливостей.	значне скорочення постійних витрат, зменшення собівартості продукції
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. 8.2).

Результати застосування стратегічних методів підприємство відчуває, як правило, не одразу, проте вони змінюють сутність бізнесу, його якісні характеристики, такі, як конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість, інноваційність тощо.

Таблиця 8.2 – Систематизація стратегічних методів антикризового управління

Назва методу	Сутність	Мета
Диверсифікація	розширення сфери діяльності суб'єкта господарювання в будь-якому напрямі, щоб не бути залежним від одного ринку, застосовується на початку створення підприємства, при перших ознаках кризи	об'єднання у межах однієї організації різних стадій виробництва та розподілу, 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 бізнес-процесах, 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 результаті якого власники (акціонери) підприємств, що об'єдналися, здійснюватимуть контроль над усіма чистими активами об'єднаних підприємств	досягнення подальшого спільного розподілу ризиків та вигід від об'єднання
Ліквідація	припинення діяльності підприємства, виключення його з реєстрів, зняття з обліку в ДПП 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.

У разі недопущення кризи ключовий напрям стратегічних рішень реалізується в рамках стратегії формування фінансових ресурсів, фінансової підтримки прискореного зростання, фінансового забезпечення стійкого зростання, досягнення фінансової безпеки. При цьому спрямованість управлінських заходів направлена на підтримку інвестування у виробничі процеси; мотивацію акціонерів; обґрунтування здійсненості інвестиційних проектів; підтримання платоспроможності за рахунок контролю за розрахунками покупців; оптимізацію витрат на виробництво; перегляд системи фінансового управління; формування резервних фондів накопичення фінансування необхідного приросту оборотних та необоротних активів для забезпечення високих темпів росту обсягів виробництва; контроль динаміки короткострокових зобов'язань; нарощення власних засобів за рахунок емісії акцій чи залучення інвестицій.

Якщо метою антикризового управління є *нейтралізація (стабілізація) кризи*, то управлінські рішення приймаються в межах стратегії формування фінансових ресурсів, фінансової підтримки прискореного зростання, фінансового забезпечення стійкого зростання, досягнення фінансової безпеки та спрямовані на збалансування способів залучення фінансових ресурсів для мінімізації ризиків і забезпечення розширення обсягів реалізації; підбір інвестиційних проектів за окупністю, що відповідає темпам росту ринку; управління дебіторською й кредиторською заборгованістю; обмеження росту обсягів короткострокових пасивів порівняно із довгостроковими; підвищення результативності поточної виробничої діяльності; збільшення частки власного капіталу в оборотних коштах; підтримання платоспроможності за рахунок контролю за розрахунками покупців; оптимізацію витрат на виробництво; перегляд системи фінансового управління; формування резервних фондів накопичення; вибір гнучких методів оновлення виробничих фондів; скорочення виплат, які здійснюються з прибутку; оптимізація структури активів, досягнення високої інтенсивності їх використання; диверсифікація постачальників; підвищення інтенсивності використання ресурсів; оптимізацію цінової політики; реструктуризацію портфелю короткострокових кредитів із переведенням частини їх у довгострокові.

У випадку подолання (ліквідації) кризових явищ на підприємстві реалізується стратегія досягнення фінансової безпеки та недопущення банкрутства, в межах якої управлінські рішення направлені на економію інвестиційних ресурсів шляхом вибору перспективних бізнес-проектів та консервація капіталомістких; страхування фінансових ризиків покриття дефіциту власного капіталу; досягнення ритмічності грошових потоків; обмеження росту поточних зобов'язань; нарощення частки швидко ліквідних активів; економію, скорочення та жорсткий контроль поточних витрат; утримання результативності

використання капіталу; скорочення виплат з прибутку; вживання заходів з стягнення дебіторської заборгованості; скорочення об'єму фінансових операцій на найбільш ризикованих напрямках діяльності; покриття збитків, недопущення їх накопичення, реалізація невживаних активів; пролонгацію кредитних зобов'язань; ліквідацію портфеля короткострокових фінансових вкладень; запровадження антикризової санації та реструктуризації.

8.3.1 Характеристика антикризових заходів

У Законі України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» 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 організаційної та виробничо-господарської 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.

Як бачимо, 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, передавання 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 стилю 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.



Рисунок 8.3 – Форми (альтернативи) усунення неплатоспроможності підприємства

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 вексями.

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.

Тема 9 Контроль за виконанням антикризової програми підприємства

9.1 Контроль як функція антикризового управління

9.2 Організація контролю за реалізацією антикризової програми

9.3 Концепція контролінгу