



ТЕМА 12

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ

- 12.1. Сутність криз і значення антикризового управління
- 12.2. Відмінності антикризового управління на різних стадіях перебігу кризи
- 12.3. Неплатоспроможність і банкрутство господарюючих суб'єктів в умовах крайнього загострення кризи

12.1. Сутність криз і значення антикризового управління

Антикризове управління – це тип менеджменту, що запроваджується виключно в ситуаціях виникнення або загрози криз. Тому, щоб досягнути його сутність, доцільно передовсім з'ясувати природу походження, виявити механізми перебігу та розглянути різновиди криз.

Раніше в економічній літературі й практиці кризу розуміли як різкий злам висхідного тренду економічної динаміки, що порушує економічну рівновагу, гальмує зростання та ускладнює стабільну діяльність господарюючого суб'єкта. З таких позицій тривалість кризи пов'язувалася з порівняно коротким періодом часу. Однак нині розуміння кризи значно розширилося і її розглядають як будь-яку ситуацію, за якої відбуваються кардинальні зміни в зовнішньому та/або внутрішньому бізнес-середовищі, що унеможливають нормальне функціонування господарюючого суб'єкта. З таких позицій кризу розглядають як феномен, порівняно більш подовжений у часі, прирівнюючи до неї посткризову економічну депресію, рецесію, стагнацію, а іноді навіть передкризові дестабілізації. Однак найважливішим у розумінні сутності кризи є те, що вона унеможливає подальше функціонування господарюючого суб'єкта на раніше сформованих засадах.

Кризи не є якимось однорідним, однотипним явищем. Навпаки, вони істотно варіюються залежно від багатьох чинників. Цілком слушною є думка про те, що кожна криза є абсолютно унікальною і неповторною. Утім, кризи можна систематизувати за низкою класифікаційних ознак залежно від причин виникнення, характеру прояву, механізмів перебігу, локалізації, тривалості, наслідків тощо. Таких **класифікацій** багато, однак з погляду антикризового управління найважливішими є такі:

– за масштабом поширення:

1) глобальні (світові), які поширюються на економіку всіх або принаймні більшості країн світу;

2) національні, які локалізуються в національному господарстві окремої держави;

3) галузеві (кризи сфер економіки), що поширюються на окремі галузі національного господарства або сфери економічної діяльності;

4) регіональні, що чинять негативний вплив на економіку регіонів як окремих країн, так і регіонів світу;

5) індивідуальні, що виникають і локалізуються в діяльності окремих господарюючих суб'єктів;

– за охопленням:

1) локальні, які поширюються на конкретний бізнес-сегмент або сферу господарської діяльності;

2) загальні, що охоплюють два або більше сегментів чи сфер;

– за сферою прояву:

1) виробничі;

2) збутові;

3) ринкові;

4) організаційні;

5) кадрові;

6) техніко-технологічні;

7) фінансові;

8) соціальні;

9) політичні;

10) екологічні та інші.

Такі кризи зазвичай виникають як локальні, однак у разі їх невчасного переборення можуть поширюватися на інші сегменти, перетворюючись у такий спосіб на загальні.

– залежно від зв'язку з процесами економічної динаміки:

1) циклічні, що стають невідокремною складовою економічного циклу;

2) іррегулярні, що виникають унаслідок збігу випадкових, часто форс-мажорних обставин;

– за характером прояву:

1) відкриті, що мають виражені ознаки;

2) латентні, симптоми яких до певного моменту мають прихований характер;

– за походженням:

1) природні, спричинені об'єктивними чинниками функціонування ринкової економіки, зокрема перебігом економічного циклу;

2) штучні, спричинені навмисними діями суб'єктів господарських відносин.

Кризи, що охоплюють світову економіку, національне господарство окремих держав, регіонів або сфер економічної діяльності, вимагають вжиття відповідних антикризових регулюючих заходів з боку міжурядових організацій, урядів

держав, місцевого самоврядування, органів галузевого управління тощо. Вони стають об'єктом антикризового регулювання. Однак будь-яка криза так чи інакше позначається на діяльності окремих господарюючих суб'єктів – від транснаціональних корпорацій до представників малого бізнесу, зокрема й фізичних осіб – підприємців. На цьому рівні переборення впливу і наслідків кризи стає об'єктом антикризового управління.

Попри те що основними цілями антикризового управління є запобігання виникненню та поширенню кризи, мінімізація руйнівного впливу, а також усунення негативних наслідків, кризи не можна розглядати виключно як негативний феномен у функціонуванні економіки. Адже почасти вони виконують цілком конструктивні функції, зокрема, дають змогу виявити і актуалізувати приховані конфлікти та створені економічні диспропорції, оновлюють умови та принципи функціонування економіки, змушуючи очиститися від застарілих стереотипів і підходів, усувають з ринку найменш ефективних власників, бізнес-структури та проекти, розширюючи поле для маневрування і зростання більш ефективним тощо. Однак потрібно зважати на те, що навіть ефективні суб'єкти, діяльність яких добре збалансована, у разі неадекватного реагування в умовах кризи можуть зазнавати значних фінансово-економічних та інших втрат, ставати неплатоспроможними й навіть збанкрутувати. Тому антикризове управління потрібне, незважаючи на певні конструктивні елементи, притаманні кризам. Поряд з тим, оскільки кризи призводять до витіснення найменш ефективних господарників з ринку, вони сприяють утворенню ринкових ніш. Тому виважені антикризові заходи можуть не лише зберегти господарюючого суб'єкта, а й створити умови для його подальшого зростання і розвитку.

Характерними рисами криз є їхня періодична повторюваність та водночас скінчуваність, багатофакторність і багатовимірність, подовженість у часі, об'єктивність, здатність приводити до доволі різних, іноді цілком протилежних наслідків.

Незважаючи на розмаїття криз, усіх їх об'єднує одна важлива, універсальна риса – вони порушують, часто радикально, фундаментально змінюють звичний характер функціонування господарюючого суб'єкта, унеможливають використання раніше сформованих бізнес-моделей, колишніх принципів, методів та інструментів управління. Адже в умовах кризи те, що було ефективним у періоди стабільності, перестає бути таким, оскільки вже не відповідає оновленим реаліям.

Якщо криза ламає сформований порядок функціонування, то антикризове управління має зламати прийняті засади менеджменту і запропонувати інші, нетривіальні, креативні підходи. Важливо наголосити – не нові, сучасні, прогресивні, а саме інші, незвичні підходи. Антикризова практика знає багато прикладів, коли найбільш успішні управлінські рішення ґрунтувалися на підходах і моделях, що застаріли, показали свою неефективність, негнучкість тощо. Наприклад, відмова від принципів розподілу праці, посилення авторитарних елементів впливу, урізання повноважень керівників середньої і низової ланок, скорочення інвестиційних витрат, заморожування окремих сегментів діяльності тощо. В антикризовому управлінні часто спрацьовує те, що в періоди стабільності, зростання

та розвитку є неефективним. Саме тому підходи антикризового менеджменту не спрацьовують, стають неефективними після завершення криз. Антикризове управління – це не назавжди, не на перспективу, не надовго. Це модель менеджменту, що потрібна тільки на той час, доки існує загроза або реальний вплив кризи. Після її завершення від антикризового управління, принаймні в повному обсязі, доцільно відмовитися, зорієнтовуючи зусилля на майбутнє зростання і розвиток, на прогресивні сучасні методи, інструменти та принципи управління.

Ключові принципи відмінності антикризового управління господарюючим суб'єктом та управління у порівняно стабільних умовах (табл. 12.1) криються у відмінності цілей, імовірного часового діапазону реалізації заходів, провідних критеріїв успіху, підходів до ухвалення управлінських рішень тощо.

Таблиця 12.1

Принципові відмінності управління в умовах стабільності і криз

| Ознаки | Управління в порівняно стабільних ситуаціях | Управління в кризах |
|---|--|---|
| Ключові цілі | Довгостроковий розвиток, забезпечення достатнього рівня ефективності | «Вживання» господарюючого суб'єкта в період кризи та максимальне використання додаткових можливостей, створених нею |
| Часова орієнтація | На перспективу | На порівняно короткий період часу до завершення кризи |
| Найважливіші чинники успіху | Досвід, знання, навички | Нестандартні підходи, рішучість |
| Підходи до ухвалення управлінських рішень | Обґрунтованість ухвалення управлінських рішень, обдуманість, збалансованість | Швидкість реакції, дії всупереч традиційним, загальноприйнятим поглядам |

Як і будь-який менеджмент, антикризове управління можна розглядати з п'яти ракурсів: як науку, мистецтво, функцію, процес та апарат.

Антикризове управління як наука – це система упорядкованих знань про сутність, принципи, методи й інструменти управління економічними системами в умовах впливу криз різного походження та механізмів перебігу.

Антикризове управління як мистецтво – це здатність забезпечувати виживання та функціонування економічних систем в умовах криз через творче переосмислення й ефективне використання набутих раніше наукових і практичних знань, досвіду, навичок, компетентностей, а також через генерування нових управлінських рішень, бізнес-моделей, ідей та підходів, базованих на креативності, підприємицькій інтуїції, новому, необтяженому звичкою, погляді тощо.

Антикризове управління як функція – це цілеспрямований вплив керуючої системи на керовану, а також на пов'язаних із господарюючим суб'єктом осіб,

що здійснюється з метою забезпечення їх ефективної та злагодженої роботи за складних умов кризи, погіршення морального клімату та підвищення ризиків.

Антикризове управління як процес – це сукупність послідовних управлінських дій, що за умов загрози виникнення або під час поширення кризи забезпечують збереження життєздатності господарюючого суб'єкта, відновлення його фінансового стану та результатів діяльності або формування якісно нового рівня функціонування і розвитку.

Антикризове управління як апарат – це сукупність структур підприємства, його керівників, спеціалістів і працівників, а також сторонніх залучених осіб, які в процесі своєї взаємодії забезпечують реалізацію антикризових заходів, ефективність використання виділених на ці заходи ресурсів та досягнення цілей.

12.2. Відмінності антикризового управління на різних стадіях перебігу кризи

Для забезпечення ефективності антикризового управління потрібно розробити основні концептуальні документи: програму та план антикризових заходів.

Програма антикризових заходів – спеціальним чином підготовлений та розроблений внутрішній документ, у якому систематизовано викладено перелік основних заходів, які планується здійснити в межах підприємства, його структурних підрозділів та функціональних служб для досягнення поставленої мети – виведення підприємства з кризового стану.

План антикризових заходів розробляють на підставі програми, він є формою її конкретизації та трансформації в детальний план проведення фінансового оздоровлення підприємства, який має містити перелік конкретних заходів, які передбачається здійснити, строки початку та закінчення, необхідні ресурси (кошти) та очікуваний результат реалізації, а також визначає відповідальну особу та виконавців.

Однак швидкість перебігу кризи часто ускладнює формування повноцінної антикризової програми і плану. Крім того, їхня структура, насиченість та інші характеристики можуть істотно різнитися на різних фазах (стадіях) перебігу кризи. Адже криза – це завжди процес, більше чи менше подовжений у часі. Можна виділити щонайменше три *ключові фази кризи*:

1) започаткування, коли лише виникають чинники, що врешті-решт призведуть до дестабілізаційних процесів і зумовлять кризу. У цій фазі кризи часто мають латентний характер;

2) посилення та апогей кризи, власне за якого кардинально змінюються умови господарювання, а функціонування на колишніх засадах суттєво ускладнюється або цілком унеможлиблюється;

3) послаблення кризи, коли виникають перші ознаки і предиктори майбутньої стабілізації.

Ці фази кризи істотно різняться за інтенсивністю перебігу економічних процесів, направленістю впливу ключових чинників, ситуацією в діяльності господарюючого суб'єкта тощо. Тому й управління в цих фазах також істотно різниться.

У зв'язку з цим виділяють три *підтипи антикризового управління*: превентивне, реактивне і посткризове. Ці підтипи менеджменту відрізняються не лише цілями, завданнями, а й багатьма іншими параметрами: стилем реалізації, стратегією, суб'єктами, провідним критерієм ухвалення управлінських рішень, цільовою установкою антикризової програми та інструментами її формування і реалізації, основними заходами, джерелами фінансування, ключовими індикаторами аналізу, рівнем і сферами контролю внутрішніх і зовнішніх процесів (рис. 12.1).

Превентивне управління слід запроваджувати до настання кризи у тих випадках, коли її симптоми ще жодним чином не проявляються, проте у внутрішньому або зовнішньому середовищі виникають явища й започатковуються процеси, які поступово трансформуються у дестабілізаційні й кризотвірні чинники.

Цей підтип управління можна віднести до антикризового з певною часткою умовності, адже він не завжди потребує кардинальних змін управлінських підходів. Здебільшого превентивне управління орієнтоване на моніторинг зовнішнього середовища, аналіз і контроль внутрішньогосподарських процесів, що уможливує своєчасне виявлення чинників і ризиків, які провокують настання кризи, та дасть змогу створити систему їх профілактики й усунення негативного впливу. Поряд з аналізом ризику розгортання кризи та прогнозом її ймовірних наслідків важлива роль відводиться оцінюванню спроможності господарюючого суб'єкта протистояти руйнівному впливові кризи. Для цього на основі SWOT-аналізу визначають сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища господарюючого суб'єкта та додаткові можливості і загрози, що формуються під впливом зовнішнього оточення, виявляють і оцінюють наявні резерви фінансової стабілізації.

Якщо індикатори свідчать про ймовірність виникнення кризи, потрібно розробити антикризову програму запобіжних заходів і забезпечити її реалізацію. Це змінить звичний порядок функціонування підприємства, вимагатиме переведення його у спеціальний режим управління з посиленням контролем та відповідальністю. Тому виникає потреба у зміні загальної стратегії та стилю управління. Превентивне управління має ґрунтуватися на стратегії захисту, провідним критерієм ухвалення управлінських рішень за якої є забезпечення фінансової стійкості.

Захисна стратегія передбачає максимальну відмову від усіх господарських операцій з високою ймовірністю ризиків або невизначеністю результатів, а також тих, які можуть призвести до фінансових втрат або дестабілізувати виробничо-господарські й фінансові відносини тощо. За умов реалізації цієї стратегії господарюючому суб'єкту слід переглянути доцільність впровадження високоризикових і довгострокових проєктів, будь-яких інших заходів, які можуть призвести до іммобілізації ресурсів і консервації значної частини потужностей у разі поширення кризових явищ. Це передусім стосується ризикового будівництва потужностей, започаткування нових напрямів і видів діяльності, які не забезпечать швидкої окупності або прогностичні фінансові результати за якими мають значну варіативність. Водночас у межах реалізації захисної стратегії доцільно запроваджувати ті нові види діяльності або господарських операцій, які допоможуть стабілізувати грошові потоки в перспективі, забезпечити додаткові резерви опору кризі.

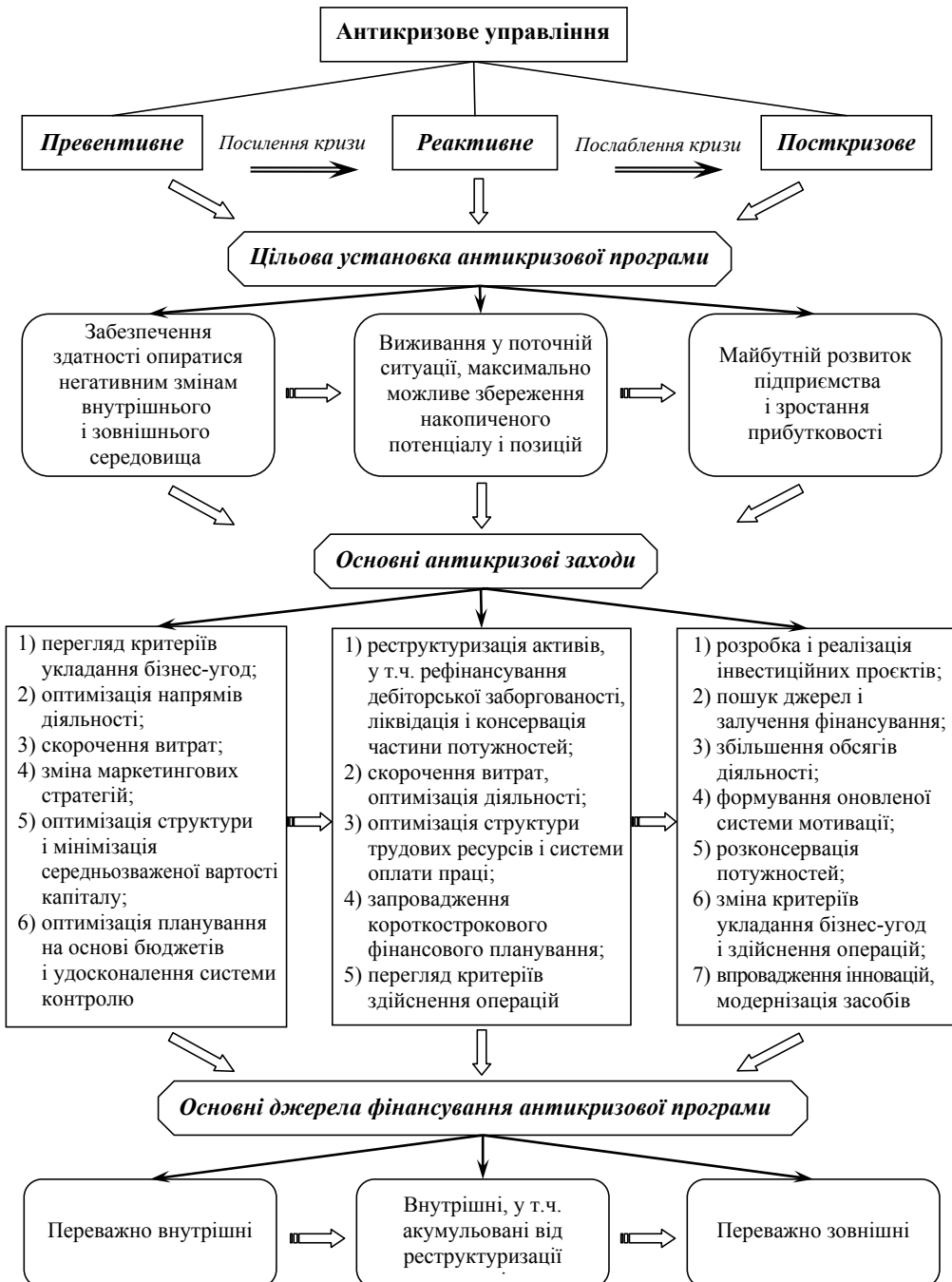


Рис. 12.1. Зміна цільової установки і насиченості антикризової програми залежно від перебігу кризи

Загалом антикризове управління превентивного типу переважно спрямовується на забезпечення здатності підприємства опиратися негативним змінам, що відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищі, а також на формування резервів стабілізації в перспективі. Тому основними напрямками його здійснення є оптимізація видів і структури виробничо-господарської діяльності, перегляд критеріїв доцільності здійснення господарських операцій і ефективності проєктів, скорочення витрат та раціоналізація використання ресурсів, перегляд стратегій просування власних товарів на ринку з урахуванням дестабілізаційних процесів, а також зміни платоспроможності, ритмічності та інших характеристик функціонування основних споживачів, оптимізація структури джерел фінансування й мінімізація середньозваженої вартості капіталу тощо.

Суб'єктами реалізації превентивного антикризового управління зазвичай є внутрішні особи. Однак стиль управління іноді варто змінити. Якщо у стабільних умовах найефективнішими є автономний (делегування повноважень) та демократичний стилі, то за умов загрози кризи перевагу слід віддати демократичному або навіть організуючому стилю, з елементами певної централізації влади і посилення контролю. Потрібно враховувати, що запровадження конкретного стилю залежить від багатьох умов: особистих якостей керівника, готовності виконавців працювати в умовах ризику за загрози кризи, попереднього стилю управління, розмірів підприємства, традицій і взаємовідносин, що склалися у внутрішньому середовищі, рівня загрози кризи тощо.

Зміна стратегії підприємства і стилю керівництва вимагає оптимізації організаційної структури, водночас потрібно удосконалити процеси внутрішньої комунікації, утворити ефективну систему інформаційного забезпечення, налагодити роботу інформаційних каналів, що відіграє важливу роль у забезпеченні виконання усіх управлінських функцій. Основою удосконалення інформаційного забезпечення процесів превентивного управління є запровадження системи контролінгу, бюджетування й короткострокового фінансового планування.

Нині поширена думка про те, що запровадження контролінгу і формування системи бюджетів є обов'язковою умовою здійснення усіх видів антикризового управління та доцільне на будь-якій стадії перебігу кризи. Проте, як показує досвід, це не так. Адже розроблення методичних, технічних і організаційних аспектів контролінгу з урахуванням специфіки конкретного підприємства вимагає передусім наявності двох основних ресурсів – часу і коштів. У періоди особливого заострення проявів кризи, коли запроваджується реактивне антикризове управління, підприємство зазвичай не володіє ресурсом часу, адже ситуація змінюється досить швидко і потребує прискореної реакції менеджменту. Поряд з цим виникнення кризи зумовлює нестачу грошових засобів та зниження платоспроможності, а отже, й обмеженість ресурсу коштів. У періоди, коли вплив кризи послаблюється і започатковується вектор стабілізації, фінансові ресурси вичерпуються і нестача коштів стає особливо гострою, що також ускладнює запровадження новацій організаційно-управлінського характеру. Саме тому оптимальним періодом для налагодження системи контролінгу є етап превентивного управління. Контролінг сприятиме поліпшенню інформаційного забезпечення управління, слугуватиме

основою для удосконалення планування, зокрема формування системи бюджетів і короткострокових фінансових планів.

Як і на будь-якій іншій стадії економічної динаміки, у періоди виникнення перших загроз кризи важливу роль у забезпеченні ефективного управління відіграє аналітична складова. Ключовими індикаторами аналізу стають рівень старіння дебіторських і кредиторських рахунків, темпи зростання боргового тягаря, показники покриття відсотків і основної суми поточних і середньострокових боргових зобов'язань, індекс співвідношення рентабельності активів і середньозваженої вартості капіталу, показники ефективності та інтенсивності основних видів діяльності.

У процесі здійснення превентивного управління менеджмент має посилити контроль за процесами у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Основними сферами внутрішнього контролю стають рівень заборгованості, обсяги витрат, дохідність та рівень мобільності активів (рис. 12.2). Адже саме ці показники відбивають імовірність зниження платоспроможності в перспективі і здатність підприємства опиратися на кризі. У зовнішньому середовищі менеджмент підприємства має постійно контролювати ціни на основні види вироблюваної продукції, обсяги продажів та їх зміну, рівень ділової активності у відповідному сегменті ринку, тенденції, що супроводжують функціонування кредитного ринку, зокрема зміну відсоткових ставок.



Рис. 12.2. Основні сфери контролю в антикризовому управлінні в різні фази кризи

У разі посилення впливу чинників та виникнення кризи управління трансформують на реактивний тип.

Основною метою *реактивного управління* є запобігання поглибленню проявів кризи, мінімізація її негативного впливу на стан, умови і результати функціонування підприємства. Задля досягнення цієї мети оцінюють масштаби ураження різних сфер господарської діяльності підприємства кризою, визначають її локалізацію та на цій основі розробляють і запроваджують оновлену антикризову програму, спрямовану уже не на запобігання впливу чинників кризи, а на реалізацію заходів з фінансового оздоровлення.

Оскільки поширення кризи в макроекономічному масштабі почасти супроводжується колапсом або принаймні ускладненнями роботи фінансового ринку, то реалізація реактивної антикризової програми потребує максимальної акумуляції внутрішніх резервів фінансування, зокрема шляхом консервації частини інвестиційних проєктів, припинення окремих видів діяльності, продажу частини виробничих засобів, інших методів реструктуризації активів тощо. Запровадження реактивного управління супроводжується подальшим реформуванням організаційної структури і структури управління, посиленням системи контролю, особливо щодо руху грошових коштів, а також постійним моніторингом перебігу кризи.

Змінюється загальна стратегія та стиль управління. За умов розгортання кризових явищ має застосовуватися стратегія виживання, яку ще називають «стратегією урізання зайвого». Її мета жодним чином не пов'язана із забезпеченням розвитку, розширенням сфер і напрямів діяльності. Навпаки, метою менеджменту за гострої стадії кризи є забезпечення підприємству умов виживання за будь-яку ціну, навіть завдяки втраті окремих здобутків докризового періоду. Стратегія виживання ґрунтується на максимальному скороченні непродуктивних витрат, зменшенні обсягів операцій, які призводять до відпливу коштів і не забезпечують швидкої віддачі. Провідним критерієм ухвалення управлінських рішень стає забезпечення платоспроможності, недопущення технічного чи комерційного банкрутства, зокрема й відкриття справи про неплатоспроможність у господарському суді.

Потрібно ще раз наголосити, що кризи, які формуються у зовнішньому щодо підприємства середовищі – у світовій чи національній економіці, галузі, регіоні тощо, можуть по-різному впливати на функціонування різних господарюючих суб'єктів, для одних із них загрожуючи банкрутством і добровільною чи примусовою ліквідацією, а для інших – створюючи додаткові конкурентні переваги і можливості розвитку. Коли підприємство під час кризи потрапляє в порівняно ліпші умови функціонування, воно все одно потребує запровадження реактивного управління, що забезпечить швидке реагування на будь-які зміни умов діяльності. Проте в такому разі управління має ґрунтуватися не на стратегії виживання, а на стратегії «захоплення і утримання ринку», воно має спрямовуватися на завоювання нових ринкових ніш, започаткування нових напрямів діяльності і швидке запровадження інвестиційних проєктів.

Отже, антикризове управління реактивного типу переважно спрямовується на виживання в поточній ситуації, а також на максимально можливе збереження

нагромадженого потенціалу і бізнесових позицій. Основними напрямками його здійснення є подальша оптимізація видів і обсягів діяльності, спрямована передовсім на скорочення витрат, наступний перегляд критеріїв здійснення господарських операцій з урахуванням масштабів ураження кризою, оптимізація структури трудових ресурсів і системи оплати праці, реструктуризація активів, зокрема й через рефінансування дебіторської заборгованості, ліквідацію чи консервацію частини потужностей, посилення контролю над рухом грошових коштів і здійсненням платежів тощо.

До суб'єктів реактивного антикризового управління в особі керівників і спеціалістів підприємства можуть долучатися сторонні фахівці з антикризових питань, а у разі судового провадження у справі про неплатоспроможність – кредитори й арбітражні керуючі. Переважним стилем управління має бути організуючий або навіть директивний (авторитарний), адже за умов кризи для виживання підприємства важливою є значна централізація ресурсів, контролю, а отже й управління. Це, звичайно, пригнітить ініціативу керівників і спеціалістів середньої ланки, проте скоротить розпорощення ресурсів і дасть змогу ефективніше протистояти впливу кризи.

Оскільки основною цільовою установкою управління за умов впливу кризи є забезпечення платоспроможності, господарюючий суб'єкт має посилити контроль над рухом грошових коштів. Ключовими індикаторами аналізу в реактивному управлінні стають величина і динаміка чистого грошового потоку, а також показники платоспроможності. У зв'язку з цим постійно здійснюється аналіз динаміки продажів і надходження виручки, стану і зміни цінової кон'юнктури на основні види вироблюваної підприємством продукції та співвідношення цін і собівартості. Значна увага приділяється моніторингу оборотності капіталу, а також динаміці заборгованості і рівням покриття відсотків і поточних боргів. У разі посилення інфляції та загрози її додаткових сплесків у найближчій перспективі аналізують рівні монетаризації активів і пасивів, визначають співвідношення монетарних активів і пасивів, виявляють доцільність його зміни, встановлюють шляхи захисту підприємства від інфляційних втрат.

У процесі здійснення реактивного управління менеджмент має забезпечити максимально можливий рівень контролю процесів внутрішнього і зовнішнього середовища. Основними сферами внутрішнього контролю (див. рис. 12.2) мають бути ті, в яких безпосередньо утворюються основи платоспроможності, а саме: рух коштів, рівень заборгованості, обсяги грошових надходжень, рівень і структура витрат. У зовнішньому середовищі функціонування підприємства доцільно постійно здійснювати моніторинг стану платіжної дисципліни, особливо щодо платоспроможності основних споживачів і постачальників підприємства, вивчати зміну платоспроможного попиту на основні вироблювані товари та динаміку цін на них, досліджувати розвиток процесів банкрутства, темпи інфляції тощо.

Поступове послаблення впливу кризи на започаткування етапу стабілізації вимагає наступної зміни управління підприємством із запровадженням його посткризової моделі. Зазвичай на цьому етапі економічної динаміки умови і характеристики діяльності уже значно змінені під впливом кризи порівняно з докризовим

періодом. У зовнішньому середовищі функціонування підприємства може значно змінитися попит на вироблювану продукцію, ціни й умови постачання, внаслідок попередньої стагнації фінансового ринку трансформуються умови залучення капіталу, через запровадження антикризової політики держави та з інших причин змінюються найрізноманітніші аспекти функціонування господарюючих суб'єктів. Як наслідок, відбуваються зміни у внутрішньому середовищі, які стосуються обсягів і структури виробництва, налагодження каналів постачання і збуту, формування організаційної структури і структури управління, системи трудових відносин тощо. Саме тому метою *посткризового управління* є пристосування підприємства до умов діяльності, що змінилися під впливом кризи, для відновлення параметрів його життєдіяльності на докризовому рівні або формування принципово нових за обсягами, структурою і якістю.

Задля досягнення мети посткризового управління знову, як і у випадку превентивного управління, оцінюють сильні і слабкі сторони підприємства на ринку у змінених умовах та за результатами таких оцінок оптимізують структуру діяльності й формують оновлену стратегію розвитку. Надалі розробляють інвестиційну програму і забезпечують формування стійких позицій на інвестиційному та кредитному ринках. Для реалізації нової стратегії розвитку і залучення капіталу удосконалюють організаційну структуру та структуру управління з орієнтацією на майбутній розвиток, реорганізують систему контролю і руху інформаційних потоків.

Орієнтація на майбутній розвиток має супроводжуватися докорінними змінами в менеджменті, вона вимагає підвищення мотивації, стимулювання ініціативи керівників і спеціалістів усіх ланок та рядових працівників, формування інноваційної моделі діяльності, збільшення обсягів, поліпшення структури та якості виробництва і реалізації тощо. Посткризове управління має ґрунтуватися на стратегії зростання, спрямованій на відновлення колишніх і формування нових обсягів і напрямів діяльності, розширення бізнесу, пристосування до нових умов господарювання. Провідним критерієм ухвалення управлінських рішень у стратегії зростання є максимізація прибутковості, тому за умов її реалізації актуальності набуває розроблення і реалізація комплексу нових інвестиційних проєктів, а також пошук потенційних джерел і залучення фінансування, модернізація і оновлення виробничого апарату, розконсервація потужностей, запровадження ефективних моделей стимулювання праці, впровадження інновацій як виробничо-технічного, так і організаційно-управлінського характеру, зміна критеріїв укладання бізнес-угод і здійснення операцій з урахуванням орієнтації на розширення діяльності та розвиток тощо.

Слід зазначити, що на перших етапах посткризового управління, коли фінансова стійкість підприємства зазвичай ще є недостатньою, треба виважено підходити до запровадження ризикових проєктів, а також тих, які не забезпечують високої і порівняно швидкої віддачі, залишаючи їх реалізацію на перспективу, коли умови і динаміка функціонування підприємства цілком стабілізуються, а економічна динаміка набуде позитивного вектора.

Основними суб'єктами реалізації посткризового управління залишаються керівники і спеціалісти підприємства. При цьому управління та організаційну структуру підприємства поступово децентралізують, надаючи більше повноважень працівникам, спеціалістам і керівникам різних ланок. Переважним стилем управління стає автономний (делегування повноважень), що найповніше враховує потреби розвитку.

Важливе значення в забезпеченні ефективного посткризового управління має аналітична складова, ключові індикатори якої спрямовуються на визначення засад майбутнього розвитку і містять оцінювання теперішньої прибутковості й очікуваної норми рентабельності інвестиційних проєктів, вартісну оцінку інвестиційних потреб та внутрішніх фінансових резервів, визначення рівня кредитоспроможності та інвестиційної привабливості, встановлення оптимального рівня середньозваженої вартості капіталу. Контроль за умов посткризового управління поступово послаблюють. Його основними сферами у внутрішньому середовищі залишаються стан капіталу, технологічна відповідність, наявний і доцільний рівні прибутковості і рентабельності, а в зовнішньому оточенні господарюючого суб'єкта – тенденції інвестиційних процесів, зміна обсягів кредитування і відсоткових ставок, динаміка цінової кон'юнктури, рівень насиченості товарного ринку тощо. Зрозуміло, що посткризова модель управління, як і превентивна, є дещо ширшою, ніж звичайне антикризове управління.

12.3. Неплатоспроможність і банкрутство господарюючих суб'єктів в умовах крайнього загострення кризи

У разі крайнього загострення симптомів кризи господарюючий суб'єкт може втратити свою платоспроможність, стати об'єктом для судового провадження у справі про неплатоспроможність і навіть зазнати банкрутства. Власне банкрутство є доволі глибоким явищем і проявляється як в економічному, так і в юридичному контексті.

З економічного погляду банкрутство – це такий стан господарюючого суб'єкта, за якого він неспроможний продовжувати діяльність, фінансувати поточні витрати і погасити термінові зобов'язання. По суті, в ситуації економічного банкрутства господарська робота паралізується, однак юридично суб'єкт продовжує функціонувати.

З юридичного погляду банкрутство – це визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність за допомогою процедур санації та мирової угоди і погасити грошові вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури. Виділення економічного та юридичного різновидів відбиває статус банкрута.

За специфікою прояву вирізняють явне та приховане банкрутство.

Явне банкрутство має очевидні ознаки неплатоспроможності: нестача платіжних засобів для оплати поточних рахунків та погашення вимог кредиторів, неспроможність акумулювати такі засоби всередині господарюючого суб'єкта або залучити їх ззовні тощо.

Приховане банкрутство притаманне ситуаціям, коли суб'єкт продовжує господарську діяльність, укладає комерційні угоди, залучає ресурси та загалом позиціонує себе в бізнес-середовищі цілком успішним. Однак перебіг його господарських процесів уже настільки деформований, що це рано чи пізно унеможливить нормальну діяльність, виникнуть проблеми з погашенням боргових зобов'язань. По суті, приховане банкрутство є варіантом перебігу латентної кризи.

За причинами виникнення виділяють комерційне, технічне, навмисне та фіктивне банкрутство.

Комерційне (або реальне) банкрутство є результатом впливу непереборних зовнішніх обставин, збігу сукупності несприятливих чинників, помилок під час ухвалення управлінських рішень і комерційних прорахунків, загострення внутрішніх конфліктів та виникнення господарських диспропорцій тощо.

Технічне банкрутство, хоча і є здебільшого результатом помилкових управлінських рішень, часто не пов'язане з комерційним. У разі його виникнення господарюючий суб'єкт за наявних резервів акумуляції платіжних засобів та господарських ресурсів як всередині, так і ззовні, тим не менш, неспроможний вчасно або в повному обсязі розраховуватися за борговими зобов'язаннями. Наприклад, технічне банкрутство може проявлятися у разі неправильного планування й неузгодженості вхідних і вихідних грошових потоків, у разі невчасного, неповного виконання або загалом невиконання зобов'язань дебіторами чи іншими контрагентами, у разі дострокового стягнення боргових зобов'язань кредиторами тощо. Особливістю технічного банкрутства є те, що в разі реструктуризації і узгодженості грошових потоків господарюючий суб'єкт може повністю відновити свою платоспроможність, не вдаючись до додаткових заходів нефінансового характеру.

Навмисне банкрутство (зокрема доведення до банкрутства) є результатом навмисних, подеколи неправомірних дій з боку менеджменту, власників, кредиторів, бізнес-партнерів господарюючого суб'єкта, будь-яких контрагентів або інших зацікавлених осіб. Зазвичай метою навмисного банкрутства є отримання неправомірних зисків, заподіяння шкоди, завдання збитків чи досягнення інших результатів. Навмисне банкрутство за своєю природою наближене до реального банкрутства, однак часто має не тільки і не стільки комерційні витоки.

Якщо дії будь-яких осіб, що призвели до навмисного банкрутства господарюючого суб'єкта, можуть до певної міри здійснюватися в правовому полі й не порушувати чинного законодавства, то виникнення *фіктивного банкрутства* зазвичай є результатом вжиття навмисних неправомірних заходів з боку зацікавлених осіб. Часто метою таких заходів є отримання тимчасових вигід від припинення господарських операцій, зиску від накладення мораторію на виконання вимог кредиторів, уповільнення або припинення руху платежів тощо. За своєю сутністю фіктивне банкрутство наближене до технічного, а не комерційного банкрутства.

Будь-які господарюючі суб'єкти, що опинилися в ситуації комерційного, технічного, навмисного або фіктивного банкрутства, перебувають у його явній або прихованій стадії, за умови невиконання вчасних і ефективних антикризових заходів можуть визнаватися банкрутами в юридичному порядку. Юридичне банкрутство

стає результатом справи про неплатоспроможність господарюючого суб'єкта (або, як її часто називають, справи про банкрутство), яка провадиться господарським судом і регулюється нормами Кодексу України з процедур банкрутства [1]. Однак часто метою судового провадження стає не банкрутство, а відновлення платоспроможності господарюючого суб'єкта боржника. І тільки у разі неможливості такого відновлення визнається факт банкрутства і призначається ліквідаційна процедура.

Згідно з чинним законодавством, з кінця 2019 р. справа про банкрутство в Україні може порушуватися не лише проти юридичних осіб та фізичних осіб, зареєстрованих як суб'єкти підприємницької діяльності, а й проти фізичних осіб – громадян України, що не займаються веденням господарської діяльності. Відповідно усі ці категорії можуть визнаватися банкрутами. Однак банкрутство фізичних осіб – громадян має низку особливостей і не належить до сфери антикризового менеджменту.

Ініціювати справу за своїм позовом можуть як кредитори, так і сам боржник. Позов з боку кредиторів може подаватися: 1) одним кредитором на підставі єдиної вимоги до боржника; 2) одним кредитором на підставі сукупності його вимог; 3) групою кредиторів на підставі сукупності їхніх вимог до боржника. Справа про неплатоспроможність відкривається господарським судом у разі, якщо сума безспірних вимог кредитора (кредиторів) сукупно становить не менше трьохсот мінімальних розмірів заробітної плати, а термін її прострочення становить не менше трьох місяців. Наприклад, у 2020 р. сукупність безспірних вимог для відкриття справи про банкрутство мала бути не меншою від 1416,9 тис. грн.

Сторонами при провадженні справи є боржник і кредитори. Своєю чергою учасниками справи можуть бути конкурсні, поточні, а також в окремих випадках ті кредитори, чиї вимоги забезпечені заставою майна боржника, власник майна боржника (або орган, уповноважений управляти майном боржника), уповноважена особа засновників (учасників, акціонерів) боржника, арбітражний керуючий, представник працівників боржника, а в деяких випадках, здебільшого у разі банкрутства державних підприємств або окремих категорій боржників, представники державного органу з питань банкрутства, Фонду державного майна України, місцевих органів самоврядування й інших заінтересованих органів та організацій.

На початку провадження у справі про неплатоспроможність господарським судом призначається спеціальна фізична особа – арбітражний керуючий. Саме в такий спосіб забезпечується зовнішнє антикризове управління. Арбітражні керуючі є суб'єктами незалежної професійної діяльності, які отримали свідоцтво та внесені до Єдиного реєстру арбітражних керуючих України, є громадянами України, мають повну вищу юридичну або економічну освіту, стаж роботи за фахом не менше трьох років або одного року на керівних посадах після здобуття повної вищої освіти, пройшли навчання та стажування протягом шести місяців, знають державну мову та склали кваліфікаційний іспит. Арбітражний керуючий працює весь термін провадження у справі про неплатоспроможність, однак у різних судових процедурах виконує різні функції та обіймає різні посади – розпорядника майном у процедурі розпорядження майном, керуючого санацією в процедурі санації та ліквідатора у разі здійснення ліквідаційної процедури.

У процесі провадження справи до боржника послідовно чи вибірково може застосовуватися одна або кілька з чотирьох судових процедур, склад і взаємозалежність яких наведено на рис. 12.3.

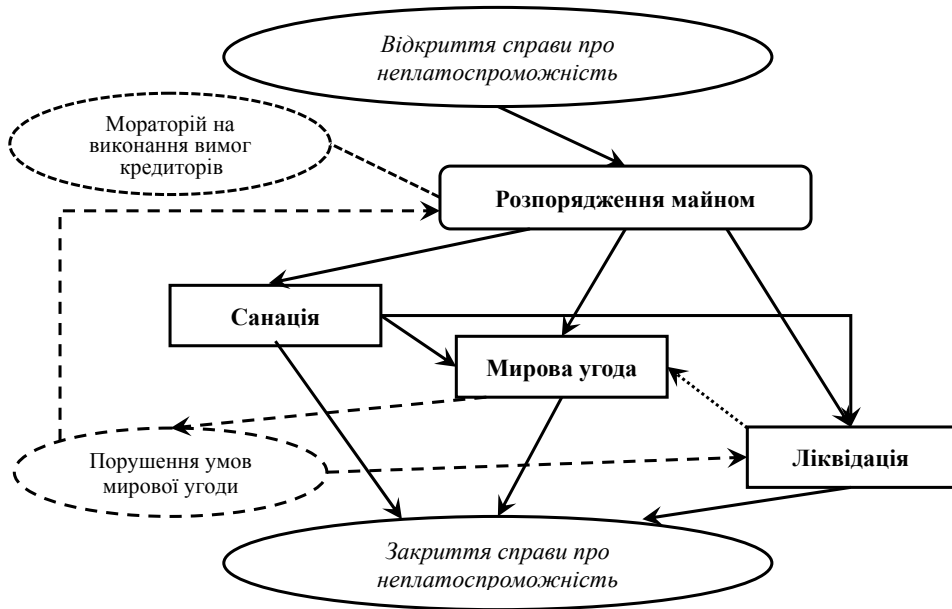


Рис. 12.3. Судові процедури у справі про неплатоспроможність (банкрутство)

Процедура розпорядження майном – це система заходів щодо нагляду та контролю за управлінням і розпорядженням майном боржника з метою забезпечення збереження, ефективного використання його майнових активів, здійснення аналізу фінансового становища, а також визначення наступної оптимальної процедури (санатції, мирової угоди чи ліквідації) для задоволення вимог кредиторів. Вводиться процедура розпорядження майном строком на 115 календарних днів і може бути продовжена господарським судом за вмотивованим клопотанням розпорядника майна, комітету кредиторів або боржника, однак не більше ніж на два місяці. Упродовж процедури розпорядження майном арбітражний керуючий, який є розпорядником майна, виявляє усі активи боржника, оцінює їх і забезпечує належне збереження. Зокрема, для цього одночасно з процедурою розпорядження майном запроваджують мораторій на задоволення вимог кредиторів – спеціальну додаткову процедуру, що передбачає зупинення виконання боржником грошових зобов'язань і зобов'язань щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів), термін виконання яких настав до дня введення мораторію, і припинення заходів, спрямованих на забезпечення виконання цих зобов'язань та зобов'язань щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів), застосованих до дня введення мораторію.

Розпорядник майном аналізує фінансовий стан боржника й визначає найоптимальніші заходи, які надалі доцільно застосовувати до боржника. Водночас він

забезпечує включення боржника до Єдиного реєстру боржників та Єдиного реєстру підприємств, щодо яких порушено провадження у справі про банкрутство, публікує оголошення про відкриття справи й приймає заяви кредиторів, які не брали участі в ініціюванні справи, однак мають грошові чи майнові претензії до боржника. На підставі отриманих від кредиторів даних розпорядник майном формує реєстр вимог кредиторів та скликає збори кредиторів, на яких кредитори обирають комітет кредиторів, що надалі більш активно співпрацює з арбітражним керуючим, аналізує стан боржника та ухвалює рішення щодо подальшого провадження у справі.

Після завершення процедури розпорядження майном обирають один із трьох можливих сценаріїв подальшого провадження: переходять до процедури санації, підписують мирову угоду або визнають боржника банкрутом і відкривають ліквідаційну процедуру.

Доцільно зазначити, що *санація* як порівняно універсальний підхід може використовуватися не лише в провадженні справи про банкрутство. Наприклад, згідно з Кодексом України з процедур банкрутства до моменту ініціювання справи про неплатоспроможність з боку боржника, його власників або осіб, уповноважених управляти майном, має запроваджуватися досудова санація як ключовий захід запобігання банкрутству. Також санація може запроваджуватися за рішенням менеджменту та/або власників навіть у тих випадках, коли загрози судових процедур немає, однак господарюючий суб'єкт має певні фінансові складнощі. У цьому разі санація стає одним з елементів антикризового управління щодо розв'язання проблем платоспроможності.

У судовому порядку процедура санації є системою заходів, що здійснюються під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнанню боржника банкрутом та його ліквідації, вона спрямована на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом реструктуризації підприємства, боргів і активів та/або зміни організаційно-правової та виробничої структури боржника. Санація може містити сукупність найрізноманітніших антикризових заходів економіко-фінансового, маркетингового, техніко-технологічного, соціального, правового характеру. Управління санацією здійснює арбітражний керуючий як керуючий санацією.

Якщо в результаті санації було відновлено платоспроможність боржника, виконано всі обґрунтовані вимоги кредиторів або виконано план санації в повному обсязі, справа про неплатоспроможність у господарському суді припиняється, а господарюючий суб'єкт може продовжувати свою діяльність. Якщо позитивні результати на момент завершення терміну санації досягнуто неповною мірою, частина вимог кредиторів залишилася невиконаною, однак є підстави для впевненості в їх виконанні у перспективі, боржник і кредитори можуть укласти мирову угоду. Якщо санація була невдалою, не забезпечила відновлення платоспроможності боржника, домовленостей між сторонами справи не було досягнуто, ухвалюється рішення про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури.

Мирова угода у справі про банкрутство – домовленість між боржником і кредиторами стосовно відстрочки та/або розстрочки, а також прощення (списання)

кредиторами боргів боржника, яка оформляється шляхом укладення угоди між сторонами. Після підписання мирової угоди погашення вимог кредиторів надалі здійснюється відповідно до умов мирової угоди, а справа про неплатоспроможність у господарському суді припиняється. Однак, якщо боржник порушить умови мирової угоди, справу буде поновлено.

Ліквідаційна процедура (ліквідація) – визнання боржника банкрутом та пов'язана з цим система заходів щодо ліквідації суб'єкта господарської діяльності та виконання вимог кредиторів. Управління ліквідаційною процедурою здійснює арбітражний керуючий як ліквідатор. Зокрема, він забезпечує:

- внесення господарюючого суб'єкта до Реєстру банкрутів;
- закриття усіх рахунків банкрута в банках і відкриття єдиного ліквідаційного рахунка;
- формування ліквідаційної маси, виявлення, оцінювання і продаж (у тому числі шляхом організації аукціонів) майна банкрута;
- виконання вимог кредиторів відповідно до законодавчо визначеної черговості.

До ліквідаційної маси включаються усі види майнових активів (майно та майнові права) банкрута, які належать йому на праві власності або повного господарського відання на дату відкриття ліквідаційної процедури та виявлені в процесі ліквідаційної процедури, крім грошових коштів, що перебувають на банківському рахунку умовного зберігання (ескроу) банкрута, об'єктів житлового фонду, в тому числі гуртожитків, дитячих дошкільних закладів та об'єктів комунальної інфраструктури тощо.

Кошти, одержані від продажу майна банкрута, спрямовуються на задоволення вимог кредиторів у встановленій черговості. Вимоги кожної наступної черги задовольняються у міру надходження на рахунок коштів від продажу майна банкрута після повного задоволення вимог попередньої черги. У разі недостатності коштів вимоги однієї черги задовольняються пропорційно сумі вимог, що належить кожному кредиторів цієї черги.

Черговість задоволення вимог кредиторів здебільшого є такою:

- перша черга – вимоги з виплати заробітної плати і пов'язаних з нею виплат; вимоги кредиторів за договорами страхування (для страхових компаній); витрати, пов'язані з провадженням у справі про банкрутство; збитки, заподіяні Держбюджету;
- друга черга – вимоги, пов'язані із заподіянням шкоди життю і здоров'ю громадян; вимоги громадян – довіртелів довірчих товариств;
- третя черга – вимоги щодо сплати податків; вимоги щодо забезпечення Держрезерву;
- четверта черга – вимоги кредиторів, не забезпечені заставою;
- п'ята черга – вимоги щодо повернення внесків членів трудового колективу до статутного капіталу; вимоги щодо додаткових винагород арбітражному керуючому;
- шоста черга – усі інші вимоги.

Якщо ліквідаційної маси не вистачило на повне задоволення вимог кредиторів, юридична особа банкрута припиняється. Однак потрібно зазначити, що в сучасному світі банкрутство далеко не завжди означає повну ліквідацію господарюючого суб'єкта. Якщо ліквідаційної маси вистачило на повне задоволення вимог кредиторів,

господарюючий суб'єкт визнається вільним від боргів і може продовжувати свою господарську діяльність. Також у процесі ліквідації може укладатися мирова угода між боржником і тими кредиторами, чії вимоги поки що залишилися не виконаними, що також означає припинення судового провадження і забезпечує можливість подальшого функціонування колишнього банкрута. Механізм банкрутства іноді використовують як захист інтересів боржника, зокрема завдяки запровадженню процедури розпорядження майном і мораторію на виконання вимог кредиторів.

Утім, банкрутство супроводжується значними ризиками фінансових, економічних, маркетингових, репутаційних, кадрових та інших втрат. Тому більш виправдано заздалегідь запроваджувати методи і механізми антикризового управління, запобігаючи судовим процедурам.



Питання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте кризи та опишіть їх вплив на економіку.
2. Наведіть основні класифікаційні ознаки та охарактеризуйте основні види криз.
3. Яку роль відіграють кризи в розвитку економіки? Які функції вони виконують?
4. Визначте сутність і значення антикризового управління.
5. Наведіть основні відмінності антикризового управління на різних стадіях (фазах) перебігу кризи.
6. Охарактеризуйте сутність і основні підходи до розроблення і реалізації антикризової програми.
7. Розкрийте сутність превентивного антикризового управління та охарактеризуйте комплекс антикризових заходів.
8. Назвіть провідні критерії ухвалення управлінських рішень у превентивному антикризовому управлінні.
9. Розкрийте сутність реактивного антикризового управління та охарактеризуйте комплекс антикризових заходів.
10. Назвіть провідні критерії ухвалення управлінських рішень у реактивному антикризовому управлінні.
11. Розкрийте сутність посткризового управління та охарактеризуйте комплекс антикризових заходів.
12. Назвіть провідні критерії ухвалення управлінських рішень у посткризовому управлінні.
13. Які основні стратегії застосовуються в антикризовому управлінні?
14. У яких випадках доцільно або потрібно залучати сторонніх фахівців до реалізації антикризового управління господарюючим суб'єктом?
15. Охарактеризуйте роль контролінгу і фінансового планування в процесах антикризового управління.

16. Визначте сутність та охарактеризуйте різновиди банкрутства господарюючих суб'єктів.
17. Яку роль у процесі провадження справи про неплатоспроможність (банкрутство) боржника відіграють кредитори?
18. Які основні судові процедури застосовуються до боржника в процесі провадження справи про банкрутство?
19. Охарактеризуйте роботу арбітражного керуючого.
20. Розкрийте сутність санації боржника та її роль в антикризовому управлінні.



Тестові завдання

1. Кризи виникають:

- а) виключно як елемент (фаза) економічного циклу;
- б) виключно внаслідок збігу випадкових обставин, що призводять до погіршення умов економічної діяльності;
- в) тільки в результаті навмисних дій економічних суб'єктів;
- г) правильні відповіді «а» і «в»;
- г) правильні відповіді «а», «б», «в».

2. Обов'язковими характерними ознаками кризи є:

- а) періодична повторюваність;
- б) багатофакторність;
- в) випадковий характер виникнення;
- г) скінчуваність;
- г) непрогнозованість.

3. Кризи в економіці обов'язково виконують такі функції:

- а) актуалізують економічні причини конфлікту;
- б) посилюють економічні диспропорції;
- в) змушують уряди змінювати економічні курси;
- г) скорочують кількість безробітних;
- г) проявляють приховані конфлікти і диспропорції.

4. Серед функцій кризи прийнято виділяти:

- а) відновлення адекватності соціально-економічних умов відтворювального процесу;
- б) масову селекцію ефективних власників;
- в) посилення причин економічних конфліктів;
- г) приховання економічних диспропорцій;
- г) скорочення рівня безробіття.

5. За охопленням виділяють кризи:

- а) сповільнені, інтенсивні, реактивні;
- б) допустимі, критичні, катастрофічні;
- в) циклічні, структурні, спонтанні;
- г) загальні і локальні;
- ґ) потенційні, латентні, гострі.

6. Залежно від зв'язку з процесами економічної динаміки виділяють такі кризи:

- а) циклічні, іррегулярні;
- б) природні і штучні;
- в) виробничі, збутові, кадрові, організаційні, техніко-технологічні;
- г) допустимі, критичні, катастрофічні;
- ґ) потенційні, латентні, гострі.

7. За сферою прояву виділяють такі кризи:

- а) циклічні, системні, спонтанні;
- б) лідерства, автономії, контролю, кордонів;
- в) виробничі, збутові, кадрові, організаційні, техніко-технологічні;
- г) допустимі, критичні, катастрофічні;
- ґ) потенційні, латентні, гострі.

8. В умовах загрози виникнення кризи запроваджують:

- а) пасивне антикризове управління;
- б) превентивне антикризове управління;
- в) реактивне антикризове управління;
- г) посткризове управління;
- ґ) арбітражне управління.

9. За перших ознак дестабілізації та виникнення кризи запроваджують:

- а) арбітражне управління;
- б) превентивне антикризове управління;
- в) реактивне антикризове управління;
- г) посткризове управління;
- ґ) активне антикризове управління.

10. На етапі послаблення впливу кризи та за умови початкової стабілізації запроваджують:

- а) пасивне антикризове управління;
- б) превентивне антикризове управління;
- в) реактивне антикризове управління;
- г) посткризове управління;
- ґ) активне антикризове управління.

11. Провідним критерієм ухвалення управлінських рішень у превентивному антикризовому управлінні є:

- а) підвищення прибутковості;
- б) зниження капіталізації підприємства;
- в) забезпечення фінансової стійкості;
- г) підтримування платоспроможності;
- г) зростання вартості акцій та інших цінних паперів підприємства.

12. Провідним критерієм ухвалення управлінських рішень у реактивному антикризовому управлінні є:

- а) підвищення прибутковості;
- б) зниження капіталізації підприємства;
- в) забезпечення фінансової стійкості;
- г) підтримування платоспроможності;
- г) зростання вартості акцій та інших цінних паперів підприємства.

13. Провідним критерієм ухвалення управлінських рішень у посткризовому управлінні є:

- а) підвищення прибутковості;
- б) зниження капіталізації підприємства;
- в) забезпечення фінансової стійкості;
- г) підтримування платоспроможності;
- г) зростання вартості акцій та інших цінних паперів підприємства.

14. Програма превентивного антикризового управління може містити такі заходи:

- а) оптимізація планування на основі бюджетів і удосконалення системи контролю;
- б) реструктуризація активів, у т. ч. рефінансування дебіторської заборгованості, ліквідація і консервація частини потужностей;
- в) оптимізація структури трудових ресурсів і системи оплати праці;
- г) збільшення обсягів діяльності;
- г) розконсервація потужностей.

15. Програма реактивного антикризового управління може містити такі заходи:

- а) оптимізація планування на основі бюджетів і удосконалення системи контролю;
- б) реструктуризація активів, у т. ч. рефінансування дебіторської заборгованості, ліквідація і консервація частини потужностей;
- в) оптимізація структури трудових ресурсів і системи оплати праці;
- г) збільшення обсягів діяльності;
- г) розконсервація потужностей.

16. Програма посткризового управління може містити такі заходи:

- а) оптимізація планування на основі бюджетів і удосконалення системи контролю;
- б) реструктуризація активів, у т. ч. рефінансування дебіторської заборгованості, ліквідація і консервація частини потужностей;
- в) оптимізація структури трудових ресурсів і системи оплати праці;
- г) збільшення обсягів діяльності;
- д) розконсервація потужностей.

17. Наслідками кризи на підприємстві можуть стати:

- а) його банкрутство;
- б) обов'язкове звільнення керівників;
- в) обов'язкове скорочення працівників;
- г) беззаперечне порушення справи про неплатоспроможність у господарському суді;
- д) відновлення діяльності в нових умовах господарювання.

18. Спеціальним чином підготовлений та розроблений внутрішній документ, у якому систематизовано викладається перелік основних антикризових заходів, – це:

- а) технологія антикризового управління;
- б) антикризова програма;
- в) план антикризових заходів;
- г) стратегія антикризового управління;
- д) превентивне антикризове управління.

19. Стан господарюючого суб'єкта, за якого він неспроможний продовжувати свою діяльність, фінансувати поточні витрати і погасити термінові зобов'язання, називають:

- а) економічним банкрутством;
- б) юридичним банкрутством;
- в) технічним банкрутством;
- г) навмисним банкрутством;
- д) прихованим банкрутством.

20. До основних судових процедур під час провадження справи про банкрутство належить:

- а) судове виконання;
- б) мирова угода;
- в) ліквідаційна процедура;
- г) санація;
- д) виконавча процедура.

21. Система заходів щодо нагляду та контролю за управлінням і розпорядженням майном боржника у разі провадження справи про банкрутство – це:

- а) мораторій на виконання вимог кредиторів;
- б) мирова угода;
- в) ліквідаційна процедура;
- г) санація;
- г) розпорядження майном боржника.

22. Зупинення виконання боржником грошових зобов'язань і зобов'язань щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів) у процесі провадження справи про банкрутство – це:

- а) мораторій на виконання вимог кредиторів;
- б) досудова санація;
- в) мирова угода;
- г) санація;
- г) розпорядження майном боржника.

23. Система заходів, що здійснюються під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнанню боржника банкрутом та його ліквідації, спрямована на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, – це:

- а) арбітражне управління;
- б) досудова санація;
- в) ліквідаційна процедура;
- г) санація;
- г) розпорядження майном боржника.

24. Домовленість між боржником і кредиторами стосовно відстрочки та/або розстрочки, а також прощення (списання) кредиторами боргів боржника – це:

- а) арбітражне управління;
- б) мирова угода;
- в) ліквідаційна процедура;
- г) досудова санація;
- г) розпорядження майном боржника.

25. Арбітражний керуючий під час провадження справи про банкрутство може бути:

- а) розпорядником майна;
- б) конкурсним кредитором;
- в) керуючим санацією;
- г) ліквідатором;
- г) забезпеченим кредитором.



Практичні завдання

Завдання 1

На прикладі скороченого балансу (таблиця) та додаткової інформації визначте основні ознаки кризи на підприємстві. Охарактеризуйте її фазу та наведіть основні орієнтовні напрями антикризового управління.

З даних балансу – балансова вартість необоротних активів:

- 1) будівлі і споруди (цілісний майновий комплекс) – 4 000 тис. грн;
- 2) обладнання (10 верстатів балансовою вартістю по 130 тис. грн кожен і пакувальна лінія балансовою вартістю 450 тис. грн) – 1 750 тис. грн;
- 3) транспортні засоби (2 автомобілі балансовою вартістю 340 і 560 тис. грн) – 900 тис. грн.

Баланс

(наведено у скороченому форматі, од. виміру – тис. грн)

| АКТИВ | | | ПАСИВ | | |
|----------------------------|--|--------|--|---|--------|
| Необоротні активи – всього | | 6 900 | Власний капітал – всього | | 2 700 |
| 1. | Основні засоби (залишкова вартість) | 6 650 | 1. | Статутний капітал | 2 800 |
| | | | 2. | Непокритий збиток | -100 |
| 2. | Довгострокові фінансові інвестиції | 250 | Довгостроковий позиковий капітал – всього | | 2 100 |
| | | | 3. | Довгостроковий кредит банку | 2 100 |
| Оборотні активи – всього | | 3 100 | Короткостроковий позиковий капітал – всього | | 5 200 |
| 3. | Запаси сировини | 700 | 4. | Заборгованість зі сплати податків | 40 |
| 4. | Запаси готової продукції | 1 100 | 5. | Заборгованість із заробітної плати | 480 |
| 5. | Дебіторська заборгованість | 430 | | | |
| 6. | Поточні фінансові інвестиції | 600 | 6. | Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 4 680 |
| 7. | Грошові кошти | 270 | | | |
| ВСЬОГО | | 10 000 | ВСЬОГО | | 10 000 |

Інформація компанії-оцінника про оціночну вартість активів:

1) ринкова вартість будівель і споруд (цілісний майновий комплекс) сягає 3 800 тис. грн;

2) ринкова вартість 1 верстата становить 55 тис. грн;

3) ринкова вартість пакувальної лінії – 270 тис. грн;

4) ринкова вартість транспортних засобів – 300 та 430 тис. грн.

Ринкова вартість оборотних активів:

1) запаси сировини можна реалізувати за 500 тис. грн;

2) запаси готової продукції можна реалізувати за 1 200 тис. грн;

3) з усієї суми дебіторської заборгованості – заборгованість на суму 330 тис. грн є простроченою, її неможливо швидко стягнути і можна тільки рефінансувати за 100 тис. грн; очікується, що решту заборгованості буде виплачено вчасно;

4) у разі ліквідації поточних і довгострокових фінансових інвестицій можна отримати 780 тис. грн.

Завдання 2

Охарактеризуйте основні чинники, що можуть призвести до виникнення і поширення криз, які нині є найбільш значущими:

1) у світовій економіці;

2) в економіці України;

3) в окремих секторах економіки України (аграрному секторі, переробній промисловості, металургії, машинобудуванні, торгівлі; фінансовій сфері);

4) у Києві, Київській області, інших регіонах України.

Література до теми

1. Кодекс України з процедур банкрутства : Закон України № 2597-VIII від 18.10.2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19>
2. Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпорации / И. К. Адизес ; пер. с англ. В. Кузин ; науч. ред. пер. А. Г. Сеферян. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 384 с.
3. Антикризисное управление : учебник для студ. вузов, обуч. по экон. спец. / Э. М. Коротков [и др.] ; ред. Э. М. Коротков ; Гос. ун-т управления. – Изд. 2-е, доп. и перераб. – Москва : ИНФРА-М, 2009. – 619 с.
4. Бондарчук М. К. Фінансова санація і антикризове управління підприємством = Financial sanitation and enterprise's crisis management : навч. посіб. / М. К. Бондарчук, І. В. Алексеев ; Нац. ун-т «Львів. політехніка». – Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2017. – 267 с.
5. Борзенко В. І. Антикризове управління : навч. посіб. / В. І. Борзенко ; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». – Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2016. – 231 с.

6. Дмитрієв І. А. Впровадження антикризового управління на промислових підприємствах : монографія / І. А. Дмитрієв, К. О. Горова, О. О. Мельниченко ; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. – Харків : Бровін О. В., 2018. – 285 с.
7. Ефективні механізми антикризового управління виробничо-господарських систем / В. М. Андрієнко [та ін.] ; за ред. В. М. Андрієнка ; Донец. нац. ун-т (ДонНУ), Дніпродзержин. держ. техн. ун-т (ДДТУ). – Дніпродзержинськ : ДДТУ, 2013. – 380 с.
8. Камнева А. В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / А. В. Камнева, Т. Ю. Можевенко ; Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т». – Харків : ХАІ, 2015. – 83 с.
9. Комарницький І. Ф. Антикризове управління підприємством: теорія та практика : навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. / І. Ф. Комарницький, Ю. О. Терлецька ; Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. – 2-ге вид., стер. – Чернівці : Рута, 2012. – 248 с.
10. Линник О. І. Антикризове управління на вітчизняних та закордонних підприємствах: теорія, діагностика кризового стану, соціально-економічні аспекти управління / О. І. Линник, Р. Ф. Смолувик, І. А. Юр'єва ; Нац. техн. ун-т «Харк. політехн. ін-т». – Харків : НТУ «ХП», 2013. – 543 с.
11. Фінансові механізми антикризового управління: сучасні реалії та стратегічні орієнтири / [І. С. Андрющенко та ін.] ; за заг. ред. А. С. Крутової ; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. – Харків : Іванченко І. С. [вид.], 2018. – 280 с.
12. Швець І. Ю. Антикризове управління : навч. посіб. / І. Ю. Швець, Ю. Ю. Швець. – Сімферополь : ДІАЙП, 2013. – 206 с.